



السنة 2011 / 2012. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

أطروحة دكتوراه

مقدمة لنيل شهادة دكتوراه

محددات اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية

- دراسة ميدانية على عينة من مؤسسات صناعة الأجهزة الكهرومنزلية في الجزائر -

الشعبة: التسويق والإدارة الإستراتيجية للمؤسسات

للطالب: بن خديجة منصف

جامعة باجي مختار - عنابة -

أستاذ محاضر(أ)

مدير أطروحة التخرج: د. ججيق عبد المالك

أمام اللجنة

جامعة باجي مختار - عنابة -

أستاذ التعليم العالي

الرئيس: أ.د. سلايمي أحمد

جامعة فرحات عباس - سطيف -

أستاذ التعليم العالي

الفاحصون: أ.د. عماري عمار

جامعة محمد بوضياف - المسيلة -

أستاذ محاضر(أ)

د. بوقرة رابح

جامعة الحاج لخضر - باتنة -

أستاذ محاضر(أ)

د. شريف عمر

جامعة باجي مختار - عنابة -

أستاذ محاضر(أ)

د. بوقلقول الهادي

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

□ قل هل يستوي الذين يعلمون و الذين لا يعلمون □

- الزمر ٩ -

ملخص:

إن بيئة الأعمال الحالية بصفة عامة والجزائرية بخاصة تمتاز بتغيرات وإضطرابات كثيرة؛ تولد عدم اليقين في إتخاذ القرارات، تتطلب من المؤسسات رفع قدراتها على التكيف والتفاعل والمرونة إن هي أرادت البقاء والنجاح.

ولما كانت اليقظة الإستراتيجية نظام معلومات خارجي يساعد المدراء والمسيرين على إتخاذ القرارات الإستراتيجية وتحديد التنبيهات من أجل العمل مقابل التهديدات والفرص، فهي بذلك تشكل الرادار البشري والتكنولوجي الذي تمتلكه المؤسسات في مجال تحسس البيئة الخارجية ومراقبتها، يسمح بتوفير معلومات ذات قيمة بعد جمعها وتحليلها ونشرها؛ بغرض إستشراف المستقبل وإستباق التغيرات وتقليل عدم اليقين، فإن اليقظة الإستراتيجية صارت أداة ضرورية وأمر لا مناص منه في المؤسسات الإقتصادية.

إذا كان موضوع اليقظة الإستراتيجية ليس بالجديد؛ إذ تم دراسته من قبل من طرف العديد من الباحثين والممارسين، إلا أن الجديد فيه هو الحاجة الملحة والمتنامية لليقظة في السياق الحالي؛ وكذا النتائج والمنافع التي تحققها للمؤسسات الإقتصادية، ومن جهة أخرى دراسته بالتفصيل في بيئة أعمال جزائرية ممثلة بمؤسسات صناعة الأجهزة الكهرومنزلية.

تهدف الدراسة الحالية من خلال تحليل نظري ثري ودراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الإقتصادية الناشطة في صناعة الأجهزة الكهرومنزلية، إلى إكتشاف وتحليل طبيعة المحددات الخارجية والداخلية التي تؤثر في ممارسة اليقظة الإستراتيجية إيجابا وسلبا وتتحكم في ممارستها ودرجة تفعيلها؛ من خلال معرفة درجة تركيز كل واحدة من هذه العوامل في تلك المؤسسات، إضافة إلى الوقوف على حقيقة تنظيم اليقظة الإستراتيجية وسيرورتها وممارستها وسلوكاتها؛ وكذا مدى تحقق النتائج والمنافع المنتظرة منها، ومن ثمة العمل على إقتراح نموذج خاص بالقطاع لا سيما من ناحية المحددات الخارجية والداخلية التي تساعد على ممارسة اليقظة وتفعيلها؛ أخذا بعين الإعتبار المتغيرات الخاصة بهذا القطاع.

Résumé :

L'environnement des affaires en général connaît depuis quelques années des changements considérables, des perturbations sont également à signaler dans ce domaine précis et si sensible. L'Algérie ne déroge pas ; bien entendu; à cette règle. Cette situation peut donc déclencher des incertitudes quant à la prise de décision ce qui amène les entreprises à accroître leurs capacités à l'adaptation et à être flexible, qui est sans doute la condition sine qua non à la préservation de leur existence et pourquoi pas à leur réussite.

La veille stratégique peut être définie comme un système d'informations externes qui offre aux gestionnaires et aux directeurs d'entreprises des possibilités à prendre ; d'une part; des décisions stratégiques et d'autre part à déterminer aux temps opportuns les signaux qui les aideront à œuvrer dans les conditions extrêmes. Ces conditions peuvent être soit des menaces soit des opportunités qui surgissent à tout moment. La veille stratégique joue alors le rôle de radar humain et technologique que les entreprises utilisent à bon escient pour sonder l'environnement externe en perpétuel changement et le cas échéant bien le surveiller. Ce système permet d'abord de collecter des informations ayant une valeur significative; de procéder ensuite aux regroupements et à l'analyse de ces dernières et enfin à les diffuser. Cette opération donne aux gestionnaires l'occasion de prévenir l'avenir et par ricochet anticiper sur les changements et diminuer les incertitudes. La veille stratégique est donc devenue un important outil; une réalité insoupçonnée pour le bon fonctionnement des entreprises économiques.

Le sujet de la veille stratégique n'est pas certes nouveau puisque des chercheurs imminents l'ont déjà puisé mais l'originalité en tout cas de cette étude se trouve dans le contexte économique algérien actuel qui lui accorde une importance cruciale. La veille stratégique propose des résultats et des avantages aux entreprises. Notre souci était d'étudier cette notion de la veille stratégique dans l'environnement économique algérien et plus précisément dans les entreprises et les marchés de l'électroménager.

Nous comptons, à travers l'analyse théorique et l'étude exploratrice d'un échantillon représentatif d'entreprises économiques évoluant dans l'industrie de l'électroménager, identifier et analyser la nature des déterminants externes et internes, qui influencent de manière positive ou négative; la pratique de la veille stratégique et qui président à son fonctionnement et à son degré d'efficacité, à travers la connaissance de l'impact de ces facteurs sur ces entreprises. En outre, nous espérons d'une part, découvrir la réalité de l'organisation de la veille stratégique ainsi que son fonctionnement, ses pratiques et ses types, et d'autre part, connaître le niveau d'atteinte des résultats et autres avantages attendus, dans le but de tenter de proposer un modèle spécifique au secteur, particulièrement du point de vue des déterminants externes et internes qui contribuent à la pratique de la veille stratégique de manière efficace en tenant compte des variables propre à ce secteur.

Abstract:

The current business environment in general and the Algerian one are characterized by great changes and disorders, which generate uncertainty in the decision-making that requires from institutions increasing their capacity to adapt , interact and flexibility. if they want to survive and succeed.

As the vigilance Strategic was an external Information System helps the directors and managers to take strategic decisions and to identify alerts for action against the threats and opportunities, so that they constitute the human and technological radar which is owned by institutions in the field of sensing and control the external environment , allows the provision of information of value after collection, analysis and dissemination; the purpose of foreseeing the future and anticipate changes and reduce the uncertainty, the strategic vigilance has become a necessary tool and inevitable in economic institutions.

If the subject of vigilance strategy is not new; it has been studied by many researchers and practitioners, but the new which is the urgent and growing need for vigilance in the current context; as well as the results and benefits achieved by economic institutions, on the other hand studying it in detail in the Algerian business environment representative by institutions electronic hardware industry.

Through a rich theoretical analysis and exploratory study of a sample of the economic institutions active in the electronic hardware industry ,The present study aims to detect and determine the nature of external and internal of the determinants, which affects on the exercise of vigilance strategy positively and negatively, it also controls the exercise and the degree of its activation; by knowing the degree of concentration of each one of these factors in these institutions, in addition to standing on the fact of the organization of the strategic vigilance, and its process, it exercise and its behaviors ; as well as the extent to which the results achieved and benefits expected of its.

الإهداء

إلى والديَّ الكريمين أطال الله عمرهما.

إلى روح العزيزة "سعيدة" رَحِمَها الله .

إلى زوجتي الكريمة وجميع إخوتي وأخواتي حفظهم الله .

إلى إبنائي الأعزاء "عبد الرحمان وزينب" حماهما الله.

إلى جميع أساتذتي وطلبتي وزملائي وكل الأهل والأحباب .

إلى كل من يحترم العلم، ويجعله نور دربه.

تشكرات

الحمد لله الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لولا أن

هدانا.

أتقدم بجزيل الشكر وخالص العرفان إلى الأستاذ الفاضل ججقيق عبد المالك الذي علمني وقبل

بالإشراف على هذه الأطروحة، وعلى توجيهاته النيرة وصبره طوال فترة انجازي لهذا البحث.

ولا يفوتني أن أقدم أخلص تشكراتي لأعضاء لجنة المناقشة

كما أتقدم أيضا بالشكر إلى كل من ساعدني في المؤسسات المدروسة.

ولا يفوتني أن أتوجه بالشكر إلى كل من قدّم لي يد العون لإتمام هذا البحث.

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	نموذج الدراسة.	10
02	التدفقات الثلاث للمعلومة في المؤسسة.	18
03	اليقظة الإستراتيجية كنظام معلومات خارجي	38
04	نموذج عام لسيرورة اليقظة الإستراتيجية	41
05	الأنواع الأربعة لليقظة حسب نموذج بورتر.	43
06	أنواع البيئة التنظيمية من حيث الإستقرار والتعقد	55
07	القوى التنافسية المحددة لدرجة المنافسة حسب نموذج بورتر	59
08	المراحل الرئيسية لعملية المقارنة مع أفضل الممارسات في الشركات الرائدة	117
09	الإنتاج الإجمالي لفرع الأجهزة الكهرومنزلية مقارنة بالفروع الأخرى لقطاع (EEEM)	125
10	رقم أعمال فرع الأجهزة الكهرومنزلية مقارنة بالفروع الأخرى لقطاع (EEEM)	125
11	نموذج الدراسة الميدانية	133
12	توزيع مؤسسات الدراسة حسب طبيعة المؤسسة.	136
13	توزيع مؤسسات الدراسة حسب نوع النشاط.	136
14	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب حجم المؤسسة (قياسا بعدد الموظفين).	137
15	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب أقدمية النشاط.	137
16	أهمية عناصر البيئة الخارجية بالنسبة لأفراد عينة الدراسة.	138
17	التحديات والتهديدات التي تواجه عينة الدراسة.	140
18	الوضعية الحالية لمؤسسات الدراسة.	142
19	كيفية إتخاذ القرارات في مؤسسات الدراسة	144
20	مدى الإلتزام باللوائح والإجراءات الرسمية للعمل في مؤسسات الدراسة.	144
21	تفويض سلطة إتخاذ القرارات من طرف الإدارة العليا في مؤسسات الدراسة.	145
22	فرق العمل الموجودة في مؤسسات الدراسة.	145
23	طبيعة الصراعات التنظيمية الموجودة في مؤسسات الدراسة.	146
24	إمكانية تكييف الهيكل التنظيمي مع التغيرات البيئية في مؤسسات الدراسة.	146
25	موقف المسيرين من تطبيق التغيير في مؤسسات الدراسة.	147
26	السماح للأفراد بالمشاركة في تشكيل الأهداف والرؤى المستقبلية لمؤسسات الدراسة.	147
27	سلوكات المسؤولين السائدة في مؤسسات الدراسة.	148
28	نظرة الرؤساء للأفراد المميزين في مؤسسات الدراسة.	148
29	تشجيع الأفراد على التعلم والتطوير الذاتي في مؤسسات الدراسة.	149
30	الممارسات المتبعة لتشجيع الأفراد على التعلم والتطوير الذاتي في مؤسسات الدراسة.	149
31	آلية التعامل مع الأفراد الذين يكتثرون من إبداء الآراء والملاحظات في المؤسسات	149
32	طبيعة الثقافة والقيم التنظيمية في مؤسسات الدراسة.	150
33	نوعية الإتصالات وتبادل المعلومات في مؤسسات الدراسة.	150
34	سهولة وسرعة الحصول على المعلومات في مؤسسات الدراسة.	151
35	كيفية التعامل مع الأخطاء وحالات فشل العاملين في مؤسسات الدراسة.	151
36	المشاركة والتنافس بين الأفراد من أجل اليقظة في مؤسسات الدراسة.	152
37	أسباب نقص المشاركة والتنافس بين الأفراد من أجل اليقظة في مؤسسات الدراسة.	152
38	حالات مكافأة العاملين في مؤسسات الدراسة.	153
39	حرية القيام بمهام اليقظة في مؤسسات الدراسة	153
40	كيفية تعويض العاملين عن المجهودات الإضافية في مؤسسات الدراسة.	153
41	تقييم عدد الأفراد المكلفين باليقظة في مؤسسات الدراسة.	154

42	توظيف الأفراد لشغل مناصب مهمة لليقظة في مؤسسات الدراسة.	154
43	برامج التكوين في إطار اليقظة في مؤسسات الدراسة.	155
44	ترقيات الأفراد إستنادا لمهام اليقظة في مؤسسات الدراسة.	155
45	توافر تكنولوجيات الإعلام والاتصال في مؤسسات الدراسة.	156
46	درجة إستغلال التكنولوجيات في مهام اليقظة في مؤسسات الدراسة.	156
47	كفاية الميزانية المالية المخصصة في مجال اليقظة في مؤسسات الدراسة.	157
48	الإقتداء بنموذج لليقظة في مؤسسات الدراسة.	157
49	توافر بعض الأدوات المساعدة لليقظة في مؤسسات الدراسة.	157
50	عهد ممارسة اليقظة في مؤسسات الدراسة.	158
51	المفهوم المتداول لليقظة في مؤسسات الدراسة.	158
52	الجهة المسؤولة عن ممارسة اليقظة في مؤسسات الدراسة.	159
53	إسم الإدارة المسؤول عن ممارسة اليقظة في مؤسسات الدراسة.	159
54	طبيعة الأسواق التي تتعامل معها اليقظة في مؤسسات الدراسة	160
55	تكرار أوقات ممارسة اليقظة في مؤسسات الدراسة	160
56	مصادر المعلومات والطرق المعتمدة لمعرفة تغيرات البيئة في مؤسسات الدراسة.	161
57	قياس وتقييم رضا الزبائن في مؤسسات الدراسة.	163
58	الطرق المستعملة في قياس رضا الزبائن وإشباع الأسواق في مؤسسات الدراسة.	164
59	الدراية بالمعارف والمعلومات المتعلقة بالمنافسين في مؤسسات الدراسة.	166
60	الدراية بنقاط قوة وضعف المنافسين في مؤسسات الدراسة.	168
61	إكتشاف التطورات التكنولوجية تغيرات الصناعة في مؤسسات الدراسة.	168
62	الدراية بالنطاق التكنولوجي والعلمي المتواجدة فيه مؤسسات الدراسة.	169
63	إجتماع الإدارات لمناقشة التطورات والتحولات السوقية في مؤسسات الدراسة.	169
64	تبادل المعلومات بين الأقسام في مؤسسات الدراسة.	170
65	نشر وتوزيع المعلومات المتعلقة برضا الزبائن وسلوكات المنافسين في المؤسسات	170
66	تعاون الإدارات والأقسام في مؤسسات الدراسة.	170
67	الإهتمام بالمعلومات المستقاة في مؤسسات الدراسة.	170
68	نتائج اليقظة الإستراتيجية في مؤسسات الدراسة.	171

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	كيفية إختيار العينة	121
02	أنشطة الإنتاج الصناعي لقطاع (EEEM)	122
03	المتعاملون الأساسيون بقطاع (EEEM) في الجزائر	123
04	تحليل (SWOT) لفرع الأجهزة الكهرومنزلية في الجزائر	126
05	تحليل عوامل النجاح الأساسية والبيئة زبائن / موردين لفرع الأجهزة الكهرومنزلية في الجزائر	127
06	نتائج إختبار صدق وثبات نتائج أداة الدراسة	131
07	مشاريع الإستثمار المصرحة الجديدة في مجال الكهرومنزلي من سنة 2005 إلى غاية 2007 بالجزائر	182

فهرس المحتويات التعيين

الصفحة

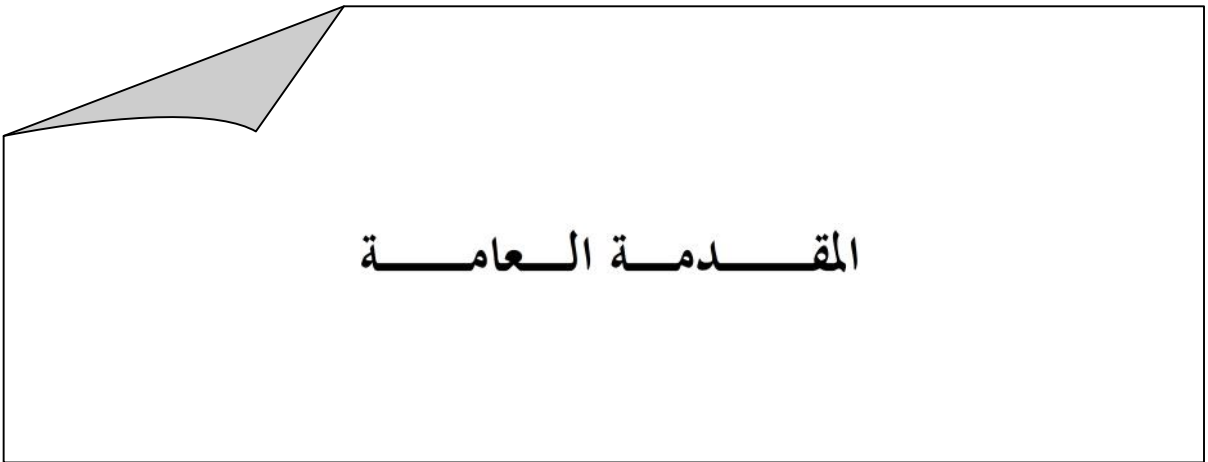
i	ملخص
iv	إهداء
v	شكر وتقدير
vi	قائمة الأشكال
ix	قائمة الجداول
ix	فهرس المحتويات
01	المقدمة العامة
الفصل الأول: تحليل اليقظة الإستراتيجية من ناحية المحددات الخارجية	
14	تمهيد
14	أولاً: بيئة المؤسسة الإقتصادية وآليات التعامل معها
14	01 - المعلومة مورد إستراتيجي في المؤسسة الإقتصادية
20	02 - تعريف البيئة ومكوناتها
23	03 - خصائص بيئة الأعمال الحالية
28	04 - آليات التعامل مع الملامح الحالية للبيئة
32	ثانياً: اليقظة الإستراتيجية- الماهية، السيورة، الأنواع والنتائج
32	01 - ماهية اليقظة الإستراتيجية والمفاهيم المرتبطة بها
37	02 - بناء نظام اليقظة الإستراتيجية
42	03 - أنواع وميادين اليقظة الإستراتيجية
47	04 - منافع ونتائج ممارسة اليقظة الإستراتيجية
53	ثالثاً- العوامل الخارجية المحددة لممارسة اليقظة الإستراتيجية
53	01 - التغير والتعقيد البيئي
57	02 - شدة المنافسة والصراع في الصناعة
62	03 - التغير والتطور التكنولوجي
67	خلاصة
الفصل الثاني: المحددات الداخلية لممارسة اليقظة الإستراتيجية.	
69	تمهيد
70	أولاً: الهيكل والإجراءات التنظيمية
70	01- التنظيم وأثره على ممارسة اليقظة الإستراتيجية
72	02- الهيكل التنظيمي وأثره على ممارسة اليقظة الإستراتيجية
76	03- الأبعاد (الخصائص) التنظيمية وأثرها على ممارسة اليقظة الإستراتيجية
80	04 - ردود الأفعال التنظيمية وأثرها على ممارسة اليقظة الإستراتيجية
83	ثانياً: العمليات والأنماط التسييرية
83	01- عملية التسيير وأثرها على ممارسة اليقظة الإستراتيجية

86	02- أنماط المسيرين وأثرها على ممارسة اليقظة الإستراتيجية
91	03 - إلتزام الإدارة العليا وأثره على ممارسة اليقظة الإستراتيجية
92	04 - التمكين الإداري وأثره على ممارسة اليقظة الإستراتيجية
94	ثالثا: الثقافة والقيم التنظيمية
94	01 - الثقافة التنظيمية وأثرها على ممارسة اليقظة الإستراتيجية
97	02 - الإتجاهات والقيم التنظيمية وأثرهما على ممارسة اليقظة الإستراتيجية
99	03 - الإتصالات التنظيمية وأثرها على ممارسة اليقظة الإستراتيجية
102	04 - نظم الحوافز والمكافآت وأثرهما على ممارسة اليقظة الإستراتيجية
105	رابعا: الموارد البشرية والمالية والتكنولوجية
105	01 - سياسة الموارد البشرية وأثرها على ممارسة اليقظة الإستراتيجية
110	02 - تكنولوجيا الإعلام والإتصال وأثرها على ممارسة اليقظة الإستراتيجية
114	03- الموارد المالية والبانكماركينغ وأثرهما على ممارسة اليقظة الإستراتيجية
118	خلاصة

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية المتعلقة بمحددات اليقظة الإستراتيجية في مؤسسات الأجهزة الكهرومنزلية بالجزائر.

120	تمهيد
120	أولا: تقديم عينة الدراسة ومبررات إختيارها
120	01 - مجتمع الدراسة
120	02 - عينة الدراسة وطريقة إختيارها
122	03 - التعريف بقطاع (EEEM) ككل الذي ينتمي له مجتمع الدراسة
124	04 - التعريف بمؤسسات عينة الدراسة (فرع الأجهزة الكهرومنزلية (EM)) وأسباب إختيارها
126	05 - تحليل فرع الأجهزة الكهرومنزلية (مؤسسات عينة الدراسة)
128	ثانيا: المناهج، الأدوات المستخدمة ونموذج الدراسة
128	01- المناهج وطبيعة الدراسة
129	02- الأداة الأساسية للدراسة
132	03 - شرح نموذج الدراسة
134	04- متغيرات الدراسة
134	05 - الحدود الزمانية والمكانية والبشرية للدراسة
136	ثالثا: عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية
136	01 - الخصائص الوصفية لمفردات عينة الدراسة
138	02 - التعرف على المحددات الخارجية لليقظة في مؤسسات الدراسة
144	03 - التعرف على المحددات الداخلية لليقظة في مؤسسات الدراسة
157	04 - معرفة تنظيم وسيرورة اليقظة الإستراتيجية في مؤسسات الدراسة
171	05- نتائج اليقظة الإستراتيجية في مؤسسات الدراسة

173	 خلاصة
	الفصل الرابع: نتائج الدراسة وإقتراح نموذج خاص بمحددات اليقظة وممارستها في مؤسسات الأجهزة الكهرومنزلية.
175	 تمهيد
175	 أولا: إختبار الفرضيات وإستخلاص النتائج
175	 01 - إختبار الفرضيات إستنادا لتحليل البيانات المستثمرة
178	 02 - الإستنتاجات المنبثقة عن الدراسة الميدانية
180	 03 - المقارنة بنتائج دراسات مماثلة
181	 ثانيا: تفسير النتائج
181	 01 - المحددات الخارجية لممارسة اليقظة في مؤسسات الدراسة
189	 02- المحددات الداخلية لممارسة اليقظة في مؤسسات الدراسة
196	 03 - تنظيم وسيرورة اليقظة الإستراتيجية في مؤسسات الدراسة
	ثالثا: إقتراح نموذج خاص بمحددات اليقظة وممارستها في مؤسسات الأجهزة الكهرومنزلية بالجزائر.
198	 01- هيكل اليقظة الإستراتيجية المقترح وآلية عمله في مؤسسات الأجهزة الكهرومنزلية
199	 02- المحددات الداخلية الضرورية لنجاح هيكل اليقظة في مؤسسات الأجهزة الكهرومنزلية
209	 03- المحددات الخارجية الضرورية لنجاح هيكل اليقظة في مؤسسات الأجهزة الكهرومنزلية
217	 خلاصة
217	 الخاتمة العامة
219	 قائمة المراجع
226	 قائمة الملاحق
237	



المقدمة العامة

الفصل الأول:

تحليل اليقظة الإستراتيجية من ناحية
المحددات الخارجية

الفصل الثاني:

المحددات الداخلية لممارسة اليقظة
الإستراتيجية.

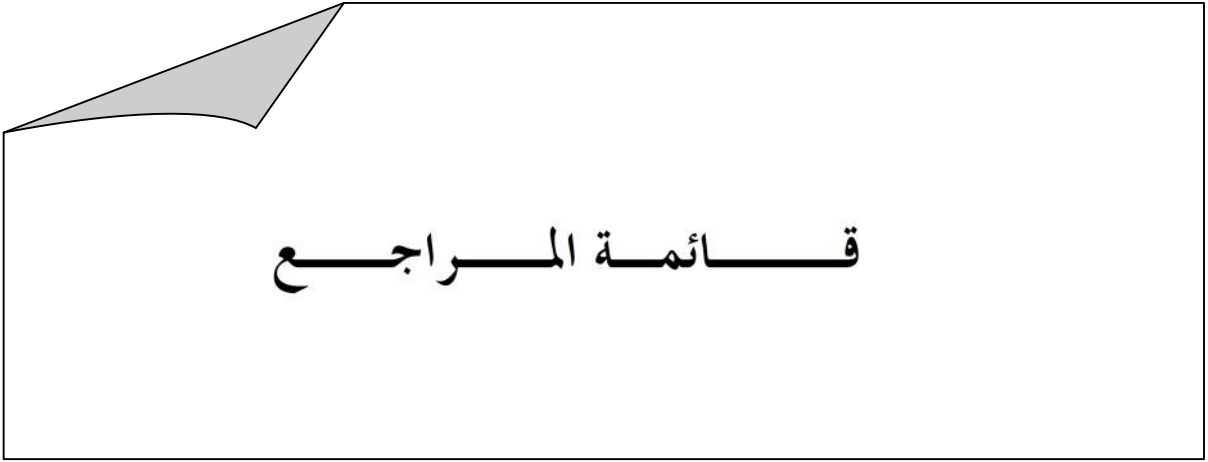
الـ _ فصل الـ _ ثالـ _ ث:

الدراسة الميدانية المتعلقة بمحددات اليقظة الإستراتيجية في
مؤسسات الأجهزة الكهرومترلية بالجزائر

الـ - فصل - الـ رابـ - ع:

نتائج الدراسة وإقتراح نموذج خاص بمحددات اليقظة
وممارستها في مؤسسات الأجهزة الكهرومترية.

الخ. العامة



قائمة المراجع

قائمة الملاحق

باشرت الجزائر منذ ما يزيد عن عشرين من الزمن؛ وبالضبط بعد الأزمة البترولية لسنة 1986، سلسلة من الإصلاحات بدءا بمنح الاستقلالية للمؤسسات وتحرير التجارة الخارجية وكذا التعديلات التي مست قوانين الاستثمار والإستيراد، فضلا عن إمضاء عقد الشراكة مع الاتحاد الأوروبي والسعي الحثيث من أجل الانضمام للمنظمة العالمية للتجارة، إضافة إلى برنامج تأهيل المؤسسات والذي مس العديد من الجوانب. وهي تسعى من وراء ذلك للتحويل التدريجي من الاقتصاد المخطط إلى اقتصاد السوق، والعمل على خلق بيئة ومناخ مناسب يسمح للمؤسسات الجزائرية برفع قدراتها التنافسية لممارسة أنشطتها على أحسن وجه ممكن وبفعالية كبيرة.

وهي كلها عوامل جعلت السوق الجزائري يعرف انفتاحا أمام الخواص والمؤسسات الأجنبية، فباتت البيئة الحالية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية - عامة كانت أو خاصة - شديدة التغير والتعدد سريعة التحول والتطور يشوبها الغموض وعدم التأكد في اتخاذ القرارات الإستراتيجية والخيارات المستقبلية؛ تجعل من قيادة المؤسسة تشبه السير بين الصخور وسط الظلام، وهو ما يتطلب منها إن هي أرادت الوصول إلى بر الأمان ضرورة إمتلاك قدرات عالية للتكيف والتفاعل والمرونة بالتركيز على المعلومات والمعارف باعتبارهما من أهم عناصر الإنتاج ومصدرا هاما للميزة التنافسية والأداء المتميز.

وبالنظر إلى أن المؤسسة نظام مفتوح فمن الواضح أنها لا تعيش في فراغ بل في بيئة تؤثر فيها وتتأثر بها - الحدود بينهما متداخلة ويصعب تحديدها - من خلال ما تفرضه من قيود وتهديدات وما تقدمه من فرص وعوامل نجاح، وكذلك باعتبارها المزود لها بمدخلاتها والمستقبل النهائي لمخرجاتها، هذه البيئة إن هي فهمتها وعرفت مكوناتها وتمكنت من مسايرة تغيراتها وتحولاتها كتب لها النجاح والبقاء. لأجل ذلك تلجأ هذه المؤسسات إلى إمتلاك آليات للتأقلم والتكيف وأذانا صاغية وأعيننا مفتوحة، تنقلها عند أبعد ما يكون من المخاطر التي تهددها وتضعها عند أقرب فرصة يمكن أن تحصل عليها. فصار لزاما على هذه الأخيرة لكي تستطيع الاستمرار والسير في قافلة الكبار أن تمتلك وتجيد فن قراءة وتأويل البيئة (لأن أغلب الأفكار الجديدة تلد فيها)، إذ يجب أن تكون حريصة بقدر المستطاع على رصد واستطلاع وتحليل دائم لجميع عواملها وإستبصار لمختلف التغيرات التي تحصل فيها حتى لا تحدث بينهما القطيعة.

ولما كانت اليقظة الإستراتيجية تمثل الرادار البشري والتكنولوجي الذي يمتلكه المؤسسة في مجال تحسس البيئة (الزبائن، المنافسين، الموردين، التكنولوجيا...)، يسعى لرصد ومراقبة ومتابعة التغيرات والتطورات التي تحصل فيها، فهي تتم من خلال سيروية جماعية مستمرة لجمع المعلومات ونشرها واستغلالها في اتخاذ القرارات بهدف خلق فرص أعمال وتقليل الأخطار وعدم اليقين ورفع قدرات التفاعل والتكيف مع تغيرات البيئة واستباقها... الخ، أو تكون حالة طبيعية تتولد من خلال حاجة المؤسسة للمعلومات والمعارف الضرورية للقيام بالأعمال وتسيير الأنشطة والناجمة عن الممارسات والتجارب مع الأطراف الخارجية والأعوان المتعاملة معهم.

يظهر جليا بأن اليقظة الإستراتيجية تعتبر كنظام معلومات في المؤسسة؛ ولكنه من نوع خاص، إنها نظام معلومات خارجي (تقترب كثيرا من نظام الذكاء الإقتصادي) يتم تنظيمه لمراقبة البيئة الخارجية للمؤسسة، وهي تتموقع بين نظام المعلومات ونظام التسيير؛ فتسمح بتأسيس جسر رابط بين القرارات الإستراتيجية ومجموع التدفقات غير المادية من أجل غايات تشغيلية وإستراتيجية، فهي بذلك نظام

معلومات لمساندة الميسرين والمقررين على اتخاذ القرار، وتركز على نوع خاص من المعلومات يُعرف بعلامات الإنذار المبكر (الإشارات الضعيفة)، ومهما كان سلوكها وطريقة ممارستها (غير موجهة، مشروطة، غير رسمية، رسمية) فأوقاتها قد تكون منتظمة أو مناسبتيه أو دائمة.

من جهة أخرى فالليقطة الإستراتيجية تضم العديد من الأنظمة الفرعية كاليقطة التنافسية التي تهتم بالمنافسين الحاليين والمحتملين والمحيط الذي تتطور فيه المؤسسات المنافسة، والليقطة التكنولوجية التي تسعى للكشف عن التطورات والمستجدات الحاصلة في الميادين العلمية والتكنولوجية التي تهتم المؤسسة حاليا ومستقبلا، وكذا الليقطة التجارية التي تهتم بالسوق الأمامية للمؤسسة (الزبائن والموزعين) والسوق الخلفية لها (الموردين)، إضافة إلى الليقطة البيئية التي تختص بما تبقى من عوامل المحيط ولم تأخذها الأنظمة السابقة بعين الاعتبار كاليقطة الاجتماعية والتشريعية والإقتصادية...إلخ.

ومهما تكن طبيعة الليقطة الإستراتيجية أو سلوكياتها أو أنواعها فإنها باتت أداة هامة ورافعة أساسية لتحقيق التميز واكتساب مزايا تنافسية مستدامة، فهي تدعم التفكير الإستراتيجي وتساند سيرورة تشكيل الإستراتيجيات وتنفيذها وتقييمها، كما تساعد على إنجاح إستجابة المؤسسة وتفاعلها مع التحولات والتغيرات؛ وتحفيز الفعل السريع في الوقت المناسب وترفع من مرونتها الإستراتيجية للاستفادة بقدر المستطاع من الآثار الايجابية وتجنب الآثار السلبية، ناهيك عن رفع قدرات الإكتشاف والمبادرة وتحفيز إستباق الفرص الجديدة والكشف المبكر عن الأخطار التي تهددها ومواجهتها بفعالية، إضافة إلى العمل على توليد الفرص الإبتكارية وتنميين روافعه والطرق المؤدية له وحالات التعلم، كما يمكن لليقطة الإستراتيجية أن تساند سيرورة إتخاذ القرار في المؤسسة وتساعد على توليد الذكاء في حل المشاكل وتشكيل الحلول والمفاضلة بينها.

إن الأهمية البالغة التي تكتسبها الليقطة الإستراتيجية في مجال الأعمال دفع بالحكومة الجزائرية إلى بذل مجهودات جبارة للتطور واللاحق بركب الدولة المتطورة في هذا المجال، ويتجلى ذلك من خلال العمل على إنشاء مجلس أعلى للذكاء الإقتصادي والليقطة الإستراتيجية؛ بغرض دفع إستراتيجيتها الصناعية؛ ومساعدة مؤسساتها وصناع القرار الحكوميين والخواص على مجابهة المنافسة وتطوير البلد، حيث توكل مهمة الإشراف على هذا المجلس إلى القيادة السياسية العليا في البلاد، ومن جهة أخرى فقد تم تخصيص مديرية عامة في وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية سابقا تحت مسمى المديرية العامة للذكاء الإقتصادي والدراسات الإستشرافية (DGIEEP) والتي تضم مصلحة الليقطة التكنولوجية والذكاء الإقتصادي (DVTIE)⁽¹⁾، كما أنه بعد إعادة هيكلة وإعادة تنظيم هذه الوزارة في 25 جانفي 2011 وتحويلها لوزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الإستثمار؛ تم تخصيص مديرية عامة جديدة وهي المديرية العامة لليقطة الإستراتيجية والدراسات الإقتصادية والإحصائيات (DGVSEES) والتي تضم ثلاث مصالح من بينها مصلحة الليقطة الإستراتيجية والمعلومة الإقتصادية (DVSIE)، تلك المديرية العامة تحرص على متابعة التطورات الحاصلة في السوق الصناعي الوطني وإتخاذ الإجراءات اللازمة لضمان التوازن وتحقيق التنمية المتجانسة؛ والعمل على بناء بنك للمعلومات

⁽¹⁾ - Ministère de l'Industrie, de la Petite et Moyenne Entreprise et de la Promotion de l'Investissement (Direction Générale de l'Intelligence Economique, des Etudes et de la Prospective): Manuel de formation en intelligence économique en Algérie, document de référence réalisé en collaboration avec le Cabinet Veil Tech Algérie, Septembre 2010, P 10 (67 pages).

وتشكل تقارير عن تطور القطاع الصناعي؛ وضمان وضع وبناء كل تنظيم لليقظة التكنولوجية في ميدان الأنشطة الصناعية؛ والسعي لنشر ثقافة اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؛... إلخ⁽¹⁾.

إشكالية البحث:

قبل التهيئة والبناء لنظام اليقظة الإستراتيجية وتخصيص أجهزة مسؤولة عن ممارستها، يجب التفكير مليا في مدى إستعداد المؤسسات الجزائرية لهذا الأمر، أي ضرورة التفكير في توافر الأرضية المناسبة والملائمة لعمل هذا النظام؛ من خلال وجود عوامل داعمة ومحفزة تكون خارجية في بيئة الأعمال؛ وكذا عوامل داعمة داخل المؤسسات في حد ذاتها وهي أهم شيء، حيث أن تلك العوامل قد تؤثر إيجابا أو سلبا على أداء وممارسة اليقظة الإستراتيجية، بمعنى آخر لتنمية وتطوير هذه الأجهزة سواءا على مستوى الدولة أو على مستوى المؤسسات يجب توافر جملة من المحددات الخارجية والداخلية والتي يجب أن تكون بالقدر المناسب والشكل المطلوب، أي أن تلك العوامل إذا توافرت وكانت في خدمة اليقظة الإستراتيجية وأهدافها فإن ذلك سوف يؤدي إلى التأثير الإيجابي فيها وفي أدائها وتفعيل ممارستها، وإلا فإنها ستقف عائقا يحول دون تحقيق النتائج المنتظرة منها وتكبح ممارستها.

ولما كانت البيئة الخارجية وما تحتويه من عوامل كثيرة ومتداخلة تلعب دورا مهما في نجاح المؤسسات وبقاءها، فإن ما تتميز به من تعقيد واضطراب (ديناميكية التغير) مؤديان إلى عدم التأكد الإستراتيجي؛ إضافة إلى مختلف قوى الصناعة التي تتحكم في شدة المنافسة وحدتها؛ وكذا التغير التكنولوجي ودرجة تطوره؛ هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن البيئة الداخلية للمؤسسة وما تشمله من هياكل وإجراءات تنظيمية؛ عمليات وأنماط تسييرية؛ قيم تنظيمية وثقافة سائدة؛ وكذا الموارد البشرية والمالية والتكنولوجية المتاحة والمخصصة في مجال اليقظة الإستراتيجية، كلها عوامل خارجية وداخلية تُشكل في مجموعها وبتفاعلها محددات أساسية لممارسة اليقظة الإستراتيجية ودرجة تفعيلها وتحقيق نتائجها، فهي قد تشكل حواجز ومعوقات تقف حائلا دون تفعيل ممارسة اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية والتي لا تتحقق في واقع المؤسسة إلا بتحديدها وإغائها إذا لم تتوافر بالقدر والشكل اللازم، كما قد تشكل روافع ودعائم مساندة ومحفزة لها يجب تشجيعها والإستثمار فيها.

تعتبر المؤسسات الاقتصادية الناشطة في صناعة الأجهزة الكهرومنزلية بالجزائر أفضل مجالا للدراسة الميدانية من خلال البحث عن العوامل التي تتحكم في ممارسة اليقظة وتحديد المحددات الخارجية والداخلية التي تسهل أو تعيق نشاطها. تلك المؤسسات المنتمة لفرع الأجهزة الكهرومنزلية والتابعة لقطاع " كهرباء - إلكترونيك - كهربائي منزلي" (EEEM) والذي يتكون من سبعة فروع صناعية تضم مؤسسات عمومية وخاصة، تشكل أهم فرع بخاصة فيما يتعلق برقم الأعمال والإنتاج الإجمالي مقارنة بباقي الفروع الأخرى، كما أنها تنشط في بيئة تمتاز بالتغير والاضطراب وشدة المنافسة؛ ناهيك عن النطاق التكنولوجي المتطور والتغيرات التكنولوجية المتسارعة، حيث تتواجد العديد من المؤسسات العريقة والعلاقة سواء المحلية أو الأجنبية؛ وكذا إرتباطه بأكبر المجموعات الدولية من خلال عقود وإتفاقيات الشراكة مع أكبر المتعاملين عالميا؛ والإستعمال المتطور لتقنيات التسويق وزيادة الإهتمام بوظيفة البحث والتطوير؛ إضافة إلى الإصلاحات الاقتصادية والمجهودات الجبارة التي بذلتها الدولة في مجال جذب الإستثمارات وتحفيز الواردات.

(1) - Journal Officiel de La République Algérienne N° 05, 21 Safar 1432 correspondant au 26 janvier 2011, P 17.

وعليه إذا كانت محددات البيئة الخارجية بمختلف مضامينها (التعقيد والتغير البيئي، شدة المنافسة والصراع، التقدم والتطور التكنولوجي)، وكذا محددات البيئة الداخلية بمختلف مضامينها (الهيكلية والإجراءات التنظيمية، الطرق والأنماط التسييرية، القيم والثقافة التنظيمية، الموارد البشرية والمالية والتكنولوجية) تؤثر على اليقظة الإستراتيجية إيجاباً أو سلباً، فإنه يجب تحديد العوامل الخارجية والداخلية المحددة لممارسة اليقظة الإستراتيجية والتي تتحكم في فعاليتها في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ممثلة بمؤسسات فرع الأجهزة الكهرومنزلية.

وُستمد إشكالية البحث هذه من مصدرين أساسيين، فالتحديات التي تواجهها المؤسسات اليوم كضرورة التكيف مع التغيرات البيئية وإضطراباتاتها (الغموض وعدم التأكد) ومجابهة المنافسة التي تزداد حدة تجربها على تحسين إدارتها وتحقيق أهدافها المسطرة، وهو ما يحتم عليها توليد اهتمام خاص لتحديد التغيرات وتعريفها بطريقة فعالة وفاعلة، بات جلياً للمؤسسات ضرورة تنظيم جهودها بطريقة احترافية لمراقبة جميع الأخطار ومظاهرها السلبية (التهديدات) وكذا مظاهرها الإيجابية (الفرص)، فاليقظة الإستراتيجية سيرورة إستماع للبيئة تساعد المسيرين في هذه الحالة على تحديد التغيرات وتقديم نشاطا موجهها نحو تعريف التغيرات والأسباب الدافعة لحدوثها. ومن جهة أخرى بغرض مجابهة هذه التغيرات ومواجهة الأخطار الموجودة يصبح من الضرورة قيادة وتسيير المؤسسات بطريقة فعالة (حسن التسيير وإتخاذ القرارات)، فإذا كانت قيادة المؤسسات تعبير مجازي لفهم التسيير العملي فيها من خلال التوجيه والتنسيق للموارد البشرية والمادية بإستعمال تقنيات معينة للوصول إلى تحقيق هدف محدد مسبقاً (مدة الإنجاز، التكلفة، الجودة، إرضاء الزبائن...) من ناحية، والتسيير الإستراتيجي ببناء قرارات إستراتيجية والقدرة في أي وقت على تغيير المسار أو الأجل المحددة والتطور من ناحية أخرى، فإن اليقظة الإستراتيجية ضرورة ملحة وأداة ضرورية.

واستناداً لما تقدم فإن طرح الأسئلة التالية يمكن أن يسهم في توضيح مشكلة البحث:

- هل يدرك مسيرو المؤسسات المدروسة أهمية بناء وتفعيل نظام اليقظة الإستراتيجية؟
- ما هي حقيقة وواقع تنظيم اليقظة الإستراتيجية في تلك المؤسسات؟
- إلى أي مدى نجحت ممارسة اليقظة في تحقيق المنافع المنتظرة منها في المؤسسات محل الدراسة؟
- هل يمتلك المدراء والمسيريون في مؤسسات الدراسة تصوراً واضحاً عن ماهية المحددات الخارجية والداخلية التي تتحكم وتؤثر في درجة ممارسة وتفعيل اليقظة الإستراتيجية؟

فرضيات البحث

ينطلق البحث من الفرضيات التالية:

1. سياق البيئة الخارجية لمؤسسات الدراسة يحفز وينشط ممارسة اليقظة الإستراتيجية.
2. عوامل البيئة الداخلية للمؤسسات المدروسة تدعم وتساعد على تفعيل اليقظة الإستراتيجية.
3. تنظيم فعال وممارسة جيدة لنشاط اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات موضوع الدراسة.
4. نجاح اليقظة الإستراتيجية لدى المؤسسات محل الدراسة في تحقيق المنافع والنتائج المنتظرة منها.
5. تتباين مؤسسات الدراسة وفقاً لطبيعة نشاطها في مستوى تنظيم وممارسة اليقظة الإستراتيجية.

أهمية البحث

تكمن أهمية هذا البحث في كونه يتناول موضوعا يلقي اهتماما كبيرا في الدراسات الإدارية الحديثة، ولعل الحاجة إلى اليقظة نابعة من التحديات التي تواجهها المؤسسات في هذا العصر، وسلوك التغير الذي يطرأ على مختلف البيئات التنافسية والاقتصادية والاجتماعية، والتي تتطلب قدرا كبيرا من المرونة والتميز والتجديد لضمان الاستجابة المناسبة على الأقل. حيث يتم إظهار الأهمية النظرية من خلال الإسهام في مراجعة وتأطير الأدبيات ذات الصلة بموضوع اليقظة الإستراتيجية، وإظهار الأهمية العلمية والتطبيقية لليقظة الإستراتيجية بالنسبة للمؤسسات عينة البحث، وبتحديد أكثر فان الأهمية تتحدد بالآتي:

- تقديم الأسس العلمية التي يمكن أن تعتمد عليها المؤسسات لتبني اليقظة الإستراتيجية في بيئة أعمال جزائرية ممثلة بالمؤسسات المدروسة.
- التحولات المتسارعة التي تشهدها بيئة عمل المؤسسات الجزائرية في ظل الظروف الحالية، فضلا عن بروز مستوى عال من المنافسة لا يقتصر على المنافسة المحلية بل يتعداها إلى المنافسة العربية والعالمية، إضافة إلى الانفتاح الذي يشهده الاقتصاد الجزائري يتطلب من المؤسسات الاهتمام المتزايد باليقظة الإستراتيجية بغرض مجاراة المنافسة الحادة التي تعيش في كنفها.
- تقديم معلومات تساعد المدراء والمسيرين في المؤسسات المبحوثة وغيرها على كيفية بناء نظام لليقظة الإستراتيجية وممارسته بفعالية، وكذا آليات تحديد وبدقة ماهية المحددات الخارجية والداخلية الواجب تحييدها وإلغاؤها؛ أو تدعيمها بما يجعلها قادرة على تفعيل ورفع قدرات اليقظة الإستراتيجية.
- يشكّل موضوع اليقظة الإستراتيجية أهمية بالغة كونه من الموضوعات الحديثة نسبيا، إذ لم يجد الباحث عددا كاف من الدراسات التي تتناول موضوع اليقظة سيما باللغة العربية أو في بيئة الأعمال الجزائرية.

أهداف البحث

- في ضوء تحديد مشكلة البحث وأهميته فإن الباحث يسعى إلى تحقيق الأهداف الآتية:
- وصف متغيرات الدراسة وتشخيص تلك المتغيرات التابعة المتمثلة بأبعاد اليقظة الإستراتيجية من خلال حقيقة تنظيم اليقظة، الأنواع والسلوكات المتعلقة بسيرورة المعلومات، نتائج اليقظة ممثلة في أفعال وتصرفات المؤسسة. وكذا المتغيرات المستقلة المتمثلة بأبعاد المحددات الداخلية من خلال الهيكلية والإجراءات التنظيمية، العمليات والأنماط التسييرية، الثقافة والقيم التنظيمية، الدعم البشري والمالي والتكنولوجي. والمحددات الخارجية المعبر عنها بدرجة التغير والتعقد البيئي، شدة المنافسة والصراع، درجة التقدم والتطور التكنولوجي.
 - إزالة الغموض والصعوبة في فهم ظاهرة اليقظة الإستراتيجية من أجل معرفة حقيقة وواقع اليقظة في المؤسسات المدروسة، حيث الفهم الجيد يسمح بتحسين قدرة المؤسسات على تفعيل ورفع أداء هذا النظام. لكن هذه الصعوبات تقود إلى ضرورة تحديد وتشخيص المحددات الداخلية والخارجية التي تفسر حقيقة ممارسة اليقظة الإستراتيجية.
 - تقديم ما يسهم في رفع قدرة المؤسسات المدروسة على تحييد وإلغاء المحددات التي تشكل عوائق أو حواجز، وكذا انتهاز تلك التي تشكل دعائم بما يجعلها قادرة على تفعيل اليقظة الإستراتيجية، والأكثر من ذلك تقديم نموذج خاص بمحددات اليقظة الإستراتيجية وممارستها في ضوء النتائج المتوصل إليها.

وبغرض تحقيق الأهداف السابقة الذكر إعتد الباحث على مصادر ثانوية في جمع المعلومات من خلال مراجعة الأدبيات المختلفة ذات الصلة بالموضوع، ومصادر أولية ممثلة في المقابلات وإستمارة تم توجيهها إلى المدراء والمسيرين في بعض المؤسسات محل الدراسة.

خلفية الدراسة

تمثل اليقظة الإستراتيجية رادار المؤسسة، وأكثر دقة هو الرادار البشري والتكنولوجي الذي يسمح بضبط المؤسسة في بيئتها، والغاية منها تقديم المعلومات الأساسية لمتخذي القرار تسمح بالترجمة والفهم الجيد للبيئة. وحسب (Lesca et Castagnos 2000) ⁽¹⁾ اليقظة الإستراتيجية تنظم للحذر والملاحظة من خلاله ترصد المؤسسة وترقب المعلومات المتعلقة بالتغيرات في بيئتها السوسيواقتصادية، بهدف خلق فرص أعمال وتقليل الخطر المرتبط بعدم التأكد والتسيير بسرعة وفي الوقت المناسب.

- لماذا اليقظة الإستراتيجية؟

المؤسسات، وبين (Subramanian et al 1993) أن أداء المؤسسة مرتبط بقدرتها على ترخيص وتكييف استراتيجياتها وهيكلتها مع البيئة، هذا التكيف يوافق قدرة المؤسسة في الحصول على معلومات مهمة تخص البيئة الحالية والمستقبلية. في حين حسب (Ahituv et al 1998) اليقظة الإستراتيجية والأداء يمكن أن يدعم بعضهما البعض، فاليقظة تقدم فرصا ثرية لتحسين الأداء، في حين الأداء يوفر الموارد الضرورية لتفعيل اليقظة الإستراتيجية. أما (May.R.C et al 2000) فيعتبرون أن ممارسة اليقظة تؤثر في الإدراك والأنشطة التابعة له والتي تسمح بتكيف التنظيم، وتظهر كضرورة لتشكيل قواعد وإستراتيجيات أساسية، فهي إذا نشاط مهم في سيرورة التسيير الإستراتيجي. كما أن (Albright.K.S 2004) أكد أن اليقظة الإستراتيجية تقدم سيرورة تسمح لقيمة المؤسسة بالزيادة مقارنة بالمنافسين، فاليقظة الإستراتيجية تساعد المؤسسة في تركيز خططها الإستراتيجية والتكيفية على القوى الخارجية التي من الممكن أن تهدد توازنها، وتحول المشاكل المحتملة إلى مزايا تنافسية ⁽²⁾.

مهما تعددت وتنوعت الدراسات التي تبين أهمية اليقظة الإستراتيجية، إلا أنه يمكن حصر النتائج التي تحققها اليقظة حسب ما حدده (Lesca et Castagnos 2000) فيما يلي ⁽³⁾:

٥ دعم التخطيط: اليقظة الإستراتيجية تدعم سيرورة التخطيط سواء على المدى القصير أو الطويل، وبأكثر دقة تشكيل الإستراتيجيات وتقييم الأهداف الناتجة عنها.

٥ تدعيم الاستجابة: اليقظة نظام يسمح للمؤسسة بالبقاء في حالة علم ودراية بتطورات الأسواق والمنافسين، ويساعد على فهم القوى الخارجية للتغيرات، تعريف وتحليل الضغوطات والتهديدات والفرص الناجمة عن البيئة الخارجية، التكيف مع التغيرات الخارجية وتحفيز أنشطة الاستجابة بسرعة. وبصفة عامة تسمح بتنمية استجابة فعالة للتغيرات البيئية وتسهم في تأمين تحسين موقع المؤسسة في المستقبل.

⁽¹⁾ - LESCA H et CASTAGNOS J C : Signaux faible et méthode de cible : quelques retours de d'expérience , 4^{ème} conférence d' (AIMS); Montpellier 24- 26 mai 2000 ; Pp 01- 22 .

⁽²⁾ - AUDET Josée : La veille stratégique chez les PME de haute technologie- une étude de cas par comparaison inter- sites, In actes de la 5^{ème} conférence annuelle de l Association internationale de management stratégique (AIMS); Québec 13-15 juin 2001; Pp 01- 25 .

⁽³⁾ - LESCA H et CASTAGNOS J C : Op. Cit ; Pp 01- 22.

٥ **دعم الابتكار والتجديد:** تعمل اليقظة الإستراتيجية ومختلف الأدوات المساعدة لها على مقارنة الوضعية الحالية للمؤسسة مع المؤسسات الأخرى، هذه المقارنة تحفز الابتكار والتكيف، تقديم وتسويق منتجات أكثر قيمة، ومن ثمة تدعم الموقع التنافسي وتحفز تنمية مزايا تنافسية.

٥ **حل المشاكل وتدعيم القرار:** اليقظة الإستراتيجية تقدم لمتخذي القرار تقديرات دقيقة (معلومات) عن توجهات المنافسين والتشريعات والتكنولوجيا... الخ، تقلل من عدم التأكد المرتبط بالقرارات المهمة غير المتكررة، وتساعد في فهم المشاكل وحلها.

٥ **تدعيم الاستكشاف والاستباق:** تسمح اليقظة الإستراتيجية لبعض المؤسسات بتوسيع قدراتها في اقتناص معلومات لاكتشاف حدوث التغيرات والاستباق، وفتح نوافذ جديدة على بعض الفرص وتزيد سرعة العمل وفي الوقت المناسب، فتحفز استباق الفرص الجديدة وإلغاء التهديدات والأخطار المحتملة.

- كيف تعمل اليقظة الإستراتيجية؟

اليقظة الإستراتيجية تُعرّف دائماً كسيرورة معلوماتية وتنظيمية وبشرية تربط المؤسسة مع مصادر المعلومات الخارجية (... 1997, Julien 2003, Lesca 1993, Jakobiak 1991)، ومهما كان التعبير الذي يطلقه الباحثون عن اليقظة الإستراتيجية كالذكاء التنظيمي أو ذكاء الأعمال أو ذكاء المؤسسة أو الذكاء الإستراتيجي فهي تبقى دائماً سيرورة إرادية تسمح للمؤسسة بجمع ودمج معلومات البيئة. وفقاً لـ (Thiéart R-A 1990) ⁽¹⁾ تمثل اليقظة الإستراتيجية (مراقبة البيئة على حد تعبيره) سيرورة تتم على أربع مراحل متتالية تبدأ بجمع المعلومات، ثم التحليل والمعالجة، نشر المعلومات الإستراتيجية وتنتهي بتحديد المعلومات الضرورية لاتخاذ القرار.

أما (Lesca H. 2003) ⁽²⁾ يعتبر سيرورة اليقظة الإستراتيجية تشمل خمس مراحل أساسية وهي: الاستهداف، الجمع، اختيار (انتقاء) إشارات التنبيه، التخزين والنشر في التنظيم، وأخيراً الاستغلال في الأنشطة. وهي الطريقة البسيطة والأكثر اتفاقاً بين الباحثين (Wilensky 1967, Stubbort 1982, Gilad et al. 1986, Thomas et Ali 1993, Lesca 1993; 2003, ...):

٥ **الاستهداف:** يجب تعريف وتحديد العوامل البيئية ذات التأثير على نشاط المؤسسة، ومن ثمة يتم تحديد جزء البيئة المراد مراقبته وجمع المعلومات بشأنه، أي تركيز الجهود لتزاد فعالية اليقظة وبأقل وقت وتكاليف.

٥ **التنقيب والجمع:** في هذه المرحلة يتم البحث عن المعلومات المتعلقة بالموضوع المستهدف (منافس، تكنولوجيا...) واعتماد وسائل وطرق مختلفة للحصول عليها وجمعها.

٥ **الاختيار/ الانتقاء:** بعد الحصول على المعلومات يتم تصفيتها بغرض انتقاء المعلومات التي تحقق خصائص إشارات التنبيه فقط وهي معلومات اليقظة (الثقة، الملاءمة،...).

٥ **التخزين والنشر:** إن المعلومات المجمعة والمنقاة يتم أرشفتها بوسائل مادية ومعنوية ليسهل الوصول إليها من طرف من يحتاجها، ويطلع عليها من يستخدمها بعد نشرها وتوزيعها في المؤسسة.

٥ **الاستغلال:** من خلال نشر المعلومات يتم إعطاء معنى للمعلومة وإثراء المعارف والنماذج الذهنية للمسيرين، ودمج تلك المعلومات والمعارف في إستراتيجيات وقرارات المؤسسة.

(1) - THIÉTART R.A: La stratégie d'entreprise, Stratégie&Management, 2ème édition, Mac Graw Hill, Paris, 1990.

(2) - LESCA, H : Veille stratégique. La méthode L.E.SCanning ; Editions EMS .Paris 2003. pp.180

- محددات ممارسة اليقظة الإستراتيجية

تنشط المؤسسات في بيئة (داخلية وخارجية) تؤثر فيها وتتأثر بها، حيث تلعب البيئة دورا مهما في نجاحها وبقائها، وهي بذلك قد تفق عائقا أمام اليقظة، كما قد تشكل عامل نجاح أساسي لتفعيلها ونجاحها. على الرغم من أن العديد من الباحثين والممارسين (Hambrick 1982, Choudhury et Sampler 1997...) يقرّون بعدم وجود محددات واضحة أو تأثيرات دقيقة لسلوكيات اليقظة، بسبب حداثة الأبحاث في مجال تحديد العلاقة السببية بين تلك المتغيرات واليقظة الإستراتيجية.

إلا أن (Daft, Sormunen et Parks 1988) ⁽¹⁾ قاموا بدراسة حوالي 50 مؤسسة صناعية متوسطة وكبيرة (مبيعاتها بين 50 و200 مليون دولار) بمدينة تكساس، لتحديد العلاقة بين البيئة الخارجية وممارسة كل نوع من أنواع اليقظة الإستراتيجية، وبخاصة أنواع البيئة حسب قطاعات مختلفة، وكذا خصائص البيئة التي تؤثر في اليقظة، وذلك من خلال سؤال عام مفاده: هل توجد علاقة بين ممارسة اليقظة الإستراتيجية في قطاع معين (قطاع الزبائن، المنافسين، التكنولوجيا...) وعدم التأكد الإستراتيجي؟. ووجدوا أن الاشتراك بين ممارسة اليقظة وعدم اليقين الإستراتيجي لقطاع معين يكون جد قوي في المؤسسات ذات الأداء العالي، أي أن هذه العلاقة متغيرة حسب مستوى أداء المؤسسة، فيكون المدراء أكثر اهتماما باليقظة الإستراتيجية في القطاعات التي تتميز بعدم تأكد إستراتيجي كبير، وهو ما يعني أن فعالية اليقظة الإستراتيجية تزداد كلما كان هناك عدم تأكد كبير (تعقيد و اضطراب) في قطاع الأعمال، لأنه يدفع المدراء إلى البحث أكثر عن فرص ومحاولة تجنب الأخطار والتهديدات للرفع من الأداء.

في حين (Julien et al 1997) ⁽²⁾ قاموا بإحصاء المتغيرات التي تؤثر في اليقظة الإستراتيجية والتي يمكن أن تتأثر بها عند الممارسة، هذه المتغيرات يمكن أن يُسلم بها كمحددات لليقظة تُصنّف إلى ثلاث فئات: سواء البيئة الخارجية، البيئة الداخلية المرتبطة بالتنظيم، البيئة الداخلية المرتبطة بالأفراد. أهم محددات اليقظة الإستراتيجية المرتبطة بالبيئة الخارجية توافق خصائص البيئة، وضعية المؤسسة تجاه بيئتها مقارنة بقوى الصناعة والسوق، الأعوان أو الأطراف الفاعلة. أما المحددات المرتبطة بالبيئة الداخلية للتنظيم تشمل الموارد (المعلوماتية والبشرية والمادية وغير المادية)، الثقافة، الإستراتيجيات، الإدارة، الهيكل. وقد وضعها في ثلاث أقطاب (قطب إستراتيجي، معلوماتي، ثقافي). بينما المحددات المرتبطة بالبيئة الداخلية للأفراد توافق الخصائص الشخصية للأفراد واتجاهاتهم وسلوكياتهم. كما قام بتحديد الآثار الناجمة عن اليقظة في السلوكيات (المساعدة في اتخاذ القرار، بناء الإستراتيجيات، التكيف مع التغيرات) والممارسات التيسيرية (التمويل، الابتكار، المنتجات والخدمات، المنافسة، رضا الزبائن) والنتائج (الأداء المالي، الأداء الإستراتيجي، المزايا التنافسية، البقاء).

كما قامت (Inès et Zeineb 2009) بدراسة عينة من المؤسسات التونسية لتحديد العوامل الحاسمة للنجاح أو شروط نجاح تنفيذ مشروع اليقظة الإستراتيجية، وحددت قائمة بخمس عشرة (15) عاملا وذلك بعد عرضها على اثنين وسبعين (72) خبيرا فرنسيا لليقظة الإستراتيجية (كان عدد المجيبين 29 أي نسبة 40,27 بالمئة)، هذه العوامل يمكن اعتمادها كدليل يساعد المدراء ورؤساء المشروع في تنفيذ وإنجاح

⁽¹⁾ - DAFT R.L SORMUNEN J et PARKS D : Chief Executive Scanning, Environmental Characteristics, and Company Performance : An Empirical Study, Strategic Management Journal, Vol 9 .1988: pp 123-139,

⁽²⁾ - JULIEN P.-A., L. RAYMOND, R. JACOB et C. RANANALAKY : Information, Stratégie et pratique de veille technologique dans les PMI, Système d'information et Management , Vol 2 ; 1997 ; pp 63-84

مشروعهم، وقمن بتصنيف هذه العوامل إلى ثلاث فئات كبرى هي: عوامل تنظيمية (الثقافة، الهيكلية، السيرورات...) وعوامل بشرية (الكفاءات، الاتجاهات، التحفيز...) وعوامل مادية (الدعائم المادية، وسائل الاتصال، التخزين والنشر...) (1).

الدراسات السابقة حول اليقظة في الجزائر

لم يتمكن الباحث إلا من إحصاء ثلاث دراسات حول اليقظة الإستراتيجية في الجزائر، وهي:

- دراسة قامت بها الباحثة نحاسية رتيبة حول " أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة" من خلال تناول حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية في السنة الجامعية 2002 / 2003 (2)، سعت من خلالها إلى تبين أهمية اليقظة التنافسية في استمرارية حياة المؤسسة وفي تفوقها على منافسيها من خلال كسبها لميزات تنافسية انطلاقا من رصد بيئتها التي تؤثر فيها وتتأثر بها. وقد تم استخدام المسح المكتبي بالإطلاع على مختلف المراجع التي لها علاقة بجوانب الموضوع، الوثائق الخاصة بالمؤسسة، المقابلات والزيارات الميدانية، المصادر الأخرى كمواقع الإنترنت ومختلف الوثائق الأخرى.

- دراسة قام بها الباحث عليوات رفيق حول " إرساء نظام لليقظة الإستراتيجية للتحسين من تنافسية المؤسسة" من خلال التطرق لحالة مؤسسة إتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس في السنة الجامعية 2004 / 2005 (3)، وإعتبر الباحث أن الموضوع المعالج يعتبر موضوع الساعة في الجزائر لأنه يشغل بال مختلف الأوساط الإقتصادية والإجتماعية والسياسية، فوجود المنافسة القوية حسبه يعرض المؤسسات إلى إمكانية فقدان نصيبها من السوق وعليه فيجب أن تعمل جاهدة على تحسين صورتها مقارنة بالمنافسين. وأهم الأدوات ومصادر جمع البيانات المعتمدة تكمن في المراجع والمصادر المختلفة المتعلقة بالموضوع من كتب ومقالات ومجلات، وكذا المعطيات والمعلومات الإحصائية ومختلف الوثائق المتعلقة بالمؤسسة.

- دراسة قام بها الباحث بن خديجة منصف حول " اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الإقتصادية " مع دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن (وحدة سوق أهراس) في السنة الجامعية 2005 / 2006 (4)، إذ سعى فيها الباحث إلى توضيح الرؤية حول دور وأهمية اليقظة الإستراتيجية في أداء المؤسسات، وحيث أن هذه المؤسسات تتعامل مع بيئة سريعة التغير وكثير التعقد، فيتوقف أداؤها وفعاليتها على مدى فهم البيئة الخارجية والتعاطي معها، وذلك من خلال القيام بتطبيقات اليقظة الإستراتيجية والاستعلام الجيد تمكناها من تحسين الرؤية والقدرة على المعرفة المسبقة للمستقبل.

وحاول الباحث مراجعة أدبيات الإدارة الإستراتيجية، وكذا الاعتماد على مصادر أولية والمتمثلة في المقابلات والزيارات الميدانية وإعداد إستمارة وتحكيمها وتوزيعها على الإطارات المسيرة في تلك المؤسسة) وتعتبر هذه الدراسة الوحيدة التي يعتمد فيها على أسلوب علمي دقيق بالتركيز على الإستقصاء مقارنة بالدراسات السابقة).

(1) - BOULIFA Tamboura Inès. et BEN AMMAR Mamlouk Zeineb : Identification et Validation des Facteurs Critiques de Succès pour la mise en place d'un dispositif de veille stratégique, La Revue des Sciences de Gestion N° 237-238 ; mai- août 2009 ; Pp187-193

(2) - نحاسية رتيبة: أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة - حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم الاقتصادية، فرع إدارة الأعمال، جامعة الجزائر 2002/2003.

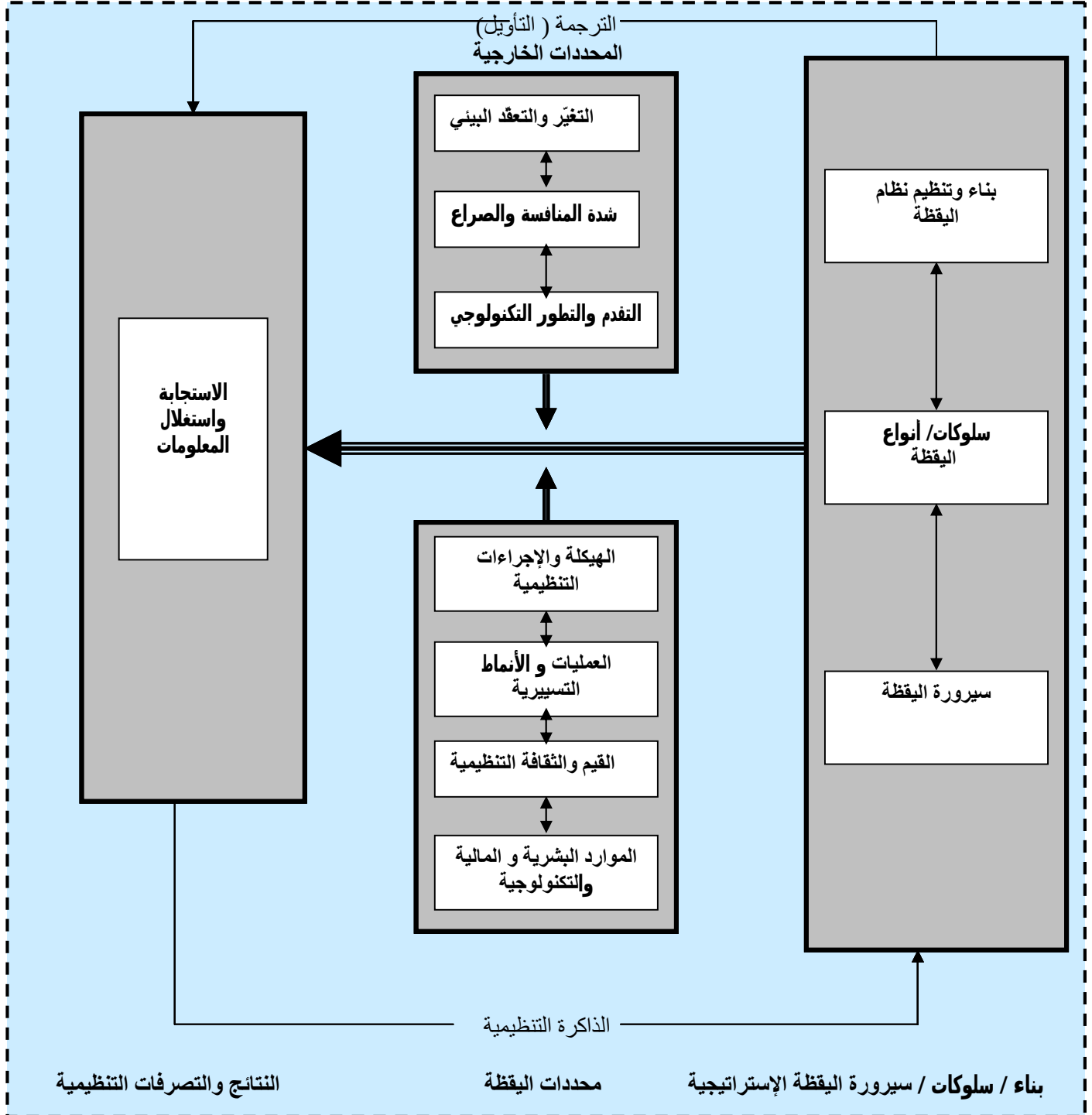
(3) - عليوات رفيق: إرساء نظام لليقظة الإستراتيجية للتحسين من تنافسية مؤسسة إتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس، رسالة ماجستير غير منشورة، المدرسة العليا للتجارة، 2004 / 2005

(4) - بن خديجة منصف: اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الإقتصادية - دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن (وحدة سوق أهراس)، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علوم التسيير بجامعة باجي مختار عنابة، الجزائر 2005 / 2006.

نموذج الدراسة

يوضح نموذج الدراسة كل من المتغيرات المستقلة المكونة من سياق البيئة الخارجية وعوامل البيئة الداخلية (المحددات)، والمتغير التابع المتمثل في اليقظة الإستراتيجية، والشكل الموالي يقدم نمودجا مقترح للدراسة (محددات اليقظة الإستراتيجية).

شكل رقم 01: نموذج الدراسة.



المصدر: نموذج مستخلص من الدراسات السابقة لكل من:

(Daft R.L et all 1988, Julien P.-A et all 1997, Lesca H et Castagnos J C 2000, Josée A 2001,

Lesca H 2003, Inès. et Zeineb 2009)

ما يميّز هذه الدراسة

لقد إستفاد الباحث كثيرا من الدراسات المُشار إليها أنفا نظريا وتطبيقيا، حيث تمكن من التعرف على أهم المصادر والدوريات والبحوث النظرية والتطبيقية في مجال اليقظة الإستراتيجية وتتبع نتائجها، مما سهّل له الطريق في بناء الإطار النظري للبحث؛ والإنطلاق من النتائج التي توصلّ لها الباحثون قبله للقيام بالدراسة الحالية في مجال اليقظة في بيئة أعمال جزائرية؛ وكذا تصميم أداة الدراسة (الإستبيان) ومنهجيتها وإختيار الوسائل الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات وإختبار النموذج المقترح.

وإن ما يميّز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة يمكن حصره في الآتي:

- هناك نقص كبير في دراسة موضوع اليقظة الإستراتيجية على المستويين النظري والتطبيقي في المكتبات العربية عامة والجزائرية خاصة، إذ معظم دراسات اليقظة الإستراتيجية أجريت في بيئة أعمال أجنبية دون البيئة العربية عامة والجزائر بخاصة، وهذا ما يُعد أحد مسوغات البحث الحالي.
- تهتم الدراسة الحالية ببيئة عمل جزائرية وركزت على مجال أعمال مهم جدا في الجزائر، وهو فرع صناعة الأجهزة الكهرومنزلية، الذي يمتاز بشدة منافسة عالية محليا ودوليا؛ ويشمل تكنولوجيا متطورة مع تسارع في وتيرة تغييرها وتوفر العديد من البدائل في الإستعمال؛ إضافة إلى الجوانب والتغيرات التشريعية والقانونية التي يشهدها هذا المجال من الأعمال، وهي كلها عوامل محفزة لممارسة اليقظة وتجبر المؤسسات العاملة في هذه البيئة على ضرورة بناء أنظمة لليقظة الإستراتيجية؛ مما يوفر أرضية مناسبة تتطلب الدراسة والبحث، وهذا ما يعتبر دافعا منطقيا لإجراء هذه الدراسة في هذا المجال بالذات ويجعل منها أكثر موضوعية.
- لقد غطت الدراسة الحالية معظم جوانب اليقظة الإستراتيجية الواردة في النموذج المعتمد عليه إستنادا لبعض الدراسات وهي تنظيم وبناء نظام لليقظة؛ سلوكات/ أنواع اليقظة؛ سيرورة اليقظة؛ منافع ونتائج اليقظة، حيث تم قياسها ومناقشتها للوقوف على درجة توافرها في تلك المؤسسات، وهو ما يسمح بتقييم ممارسة اليقظة في هذه البيئة وتحديد جوانب الضعف للعمل على تغطيتها وجوانب القوة لتعزيزها، كي تعود بالنفع على فرع الأجهزة الكهرومنزلية في الجزائر والمؤسسات العاملة فيه.
- شملت محاور الدراسة الحالية معظم العوامل الخارجية والداخلية المحددة لممارسة اليقظة والمتحكمة في تحقيق نتائجها ومنافعها، لا سيما المحددات الداخلية ذات الأهمية البالغة، وهو ما يسمح لنا بمعرفة واقع تسيير هذه المؤسسات في مجال اليقظة الإستراتيجية وتقييمه ومقارنته بالواقع المعاش في الدول والمؤسسات المتقدمة في هذا الجانب، وهو ما يفتح الطريق أمام المؤسسات المدروسة بصفة خاصة والمؤسسات الجزائرية عموما للإستفادة منها والإقتداء بها وفقا لخصوصياتها وثقافتها؛ وذلك بفضل النموذج المقترح.
- من جهة أخرى فقد ركزت هذه الدراسة على الإطارات العليا والمسيرة في المؤسسات المدروسة، وهو ما من شأنه أن يقدم نتائج أكثر صدقية وموضوعية.

خطة البحث

تم تقسيم هذا البحث إلى أربعة فصول بالإضافة إلى المقدمة والخاتمة، الفصلين الأول والثاني منها كانا نظري؛ تناولوا مراجعة الأدبيات ذات الصلة بموضوع اليقظة الإستراتيجية ومختلف الجوانب المتعلقة بها ومحددات ممارستها، والفصلين الآخرين من البحث تم تخصيصهما للدراسة الميدانية؛ إشتملا على تقديم عينة الدراسة وخصائصها والجانب المنهجي والسياق العام للدراسة الميدانية وكذا تحليل البيانات وإستخلاص النتائج، ثم العمل على تفسير هذه النتائج وإقتراح نموذج خاص بمحددات اليقظة الإستراتيجية وممارستها في المؤسسات المدروسة. وقد تم تبويب خطة البحث على النحو التالي:

- **المقدمة العامة:** إشتملت على إشكالية البحث ومصادرها وفرضياته، وأهميته وأهدافه، إضافة إلى عرض الدراسات السابقة ممثلة في خلفية الدراسة والتي سمحت بإستخلاص نموذج للدراسة وتوضيح ما يميّز هذه الدراسة بالذات عن غيرها، مع الإشارة إلى هيكلية البحث وتقسيماته.

- **الفصل الأول:** يتناول تحليل اليقظة الإستراتيجية من ناحية المحددات الخارجية، وذلك من خلال التطرق للمعلومة بإعتبارها مورد إستراتيجي في المؤسسات، وكذا ماهية البيئة الخارجية ومكوناتها وخصائصها وملامحها الحالية، إضافة إلى ماهية اليقظة الإستراتيجية ومختلف المفاهيم المرتبطة بها والقريبة منها؛ كما تم إستعراض مكانة اليقظة الإستراتيجية ضمن نظم المعلومات في المؤسسة مع تحديد طبيعة المعلومات التي تتعامل معها وسلوكاتها وأوقاتها، ثم توضيح كيفية بنائها وتوطئتها وسيرورتها، وكذا أنواعها المختلفة (النظم الفرعية المكونة لها)، وصولا إلى النتائج التي تحققها والمنافع التي تجنيها تلك المؤسسات من ممارستها، وفي الأخير تم التطرق إلى أهم المحددات الخارجية التي تؤثر في اليقظة الإستراتيجية ممثلة في التعقد والتغير البيئي؛ شدة المنافسة والصراع وكذا التقدم والتطور التكنولوجي.

- **الفصل الثاني:** تم تخصيصه بالكامل للمحددات الداخلية نظرا لأهميتها وبغية الوقوف على طبيعة التسيير في مجال اليقظة الإستراتيجية، وذلك من خلال التطرق إلى الهيكلية والإجراءات التنظيمية؛ العمليات والأنماط التسييرية؛ الثقافة والقيم التنظيمية؛ الموارد البشرية والمالية والتكنولوجية، مع توضيح مفصل لكيف تؤثر كل واحدة وخصائصها على ممارسة اليقظة الإستراتيجية؟.

- **الفصل الثالث:** تضمن تقديم عينة الدراسة والتعريف بمؤسسات الدراسة وتشخيص بيئتها وتحديد خصائصها ومختلف الجوانب المنهجية للدراسة الميدانية ونموذجها ومتغيراتها، إضافة إلى تحليل بيانات الدراسة الميدانية إحصائيا وتمثيلها بيانيا.

- **الفصل الرابع:** تم تخصيصه لإختبار الفرضيات إستنادا للبيانات المستثمرة، وكذا عرض النتائج المتوصل إليها من الدراسة ومقارنتها بنتائج دراسات مماثلة، والعمل على تفسير النتائج المتوصل إليها، إضافة إلى إقتراح نموذج خاص بمحددات اليقظة الإستراتيجية وممارستها في مؤسسات الأجهزة الكهرومنزلية وفقا لخصوصيات هذا القطاع ومتغيراته.

- **الخاتمة العامة:** وفي الأخير أنهينا بحثنا بخاتمة عامة خلصنا فيها إلى عدة نتائج وتوضيح جوانب الإستفادة بشكل عام من الدراسة الحالية، مع تحديد للمسارات البحثية الممكنة فيما يخص هذا الموضوع.

تمهيد - - - - -

تنشط المؤسسات الاقتصادية - عامة كانت أو خاصة- في محيط تؤثر فيه وتتأثر به؛ يتميز بالتعقيد والتفرد والديناميكية؛ ويشهد في الوقت الحالي تطورات متسارعة وتغيرات مذهلة، كما أن الانتقال إلى اقتصاد معرفي جعل من المعلومة سلاحا تنافسيا ومصدرا للقوة والتفوق وموردا إعلاميا إستراتيجيا لا يقل أهمية عن باقي الموارد المادية التي تحتاجها لعملية الإنتاج بل وتفوقها.

كل هذه التطورات وغيرها من العدد الهائل المتغيرات والتفاعلات وحالة عدم التأكد وعدم الاستقرار التي تصاحب البيئة، تتطلب قدرات عالية على التفاعل والمرونة؛ قبول التغيير، والقدرة على الابتكار والتعلم.

إن رفع القدرات الضرورية من تفاعل ومرونة وتعلم وإبتكار؛ والتي تحتاجها المؤسسة لمجابهة تغيرات البيئة المتسارعة وما ينجر عنها من تعقد وإضطراب وشدة منافسة وصراع حاد بين الأعوان الناشطين فيها؛ ناهيك عن التغير التكنولوجي الهائل وتقدمه السريع، يتطلب بناء نظام لليقظة الإستراتيجية يسهر على الكشف الدائم عن تحولات البيئة ومكوناتها؛ ويكون في حرص دائم وتام لما يحدث فيها، والذي تزداد نجاعته وفعاليته وتُنشَط وتُحقَر كلما كان هناك تغيّر وتعقيد بيئي كبير؛ ومنافسة شديدة في الصناعة؛ إضافة إلى تغيّر وتقدم تكنولوجي سريع.

أولا: بيئة المؤسسة الاقتصادية وآليات التعامل معها

إذا اعتبرنا المؤسسة نظاما مفتوحا على المحيط يستمد منه عناصر مختلفة ويحولها إلى سلع وخدمات ثم يعيد إرجاعها إليه، فلا يمكن تصورها جزرا منعزلة تحيا منفردة دون هذا المحيط. ورغم أن وجود البيئة يسبق وجود المؤسسة إلا أن كل طرف يؤثر في/ ويتأثر بـ الطرف الآخر، كما تنطوي البيئة على متغيرات عامة وأخرى خاصة وكذلك عوامل داخلية. وإن إكتشاف الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة والوقوف على عوامل النجاح التي تقدّمها يتم بفضل دراستها وتحليلها، ويتطلب ذلك توافر قدرات التفاعل والمرونة التغيير وكذا القدرة على التعلم والابتكار، وهي كلها تحتاج ليقظة إستراتيجية فعّالة.

01 - المعلومة مورد إستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية

تتواجد المؤسسات في عصر جديد يسمى بعصر المعلومات، أين كمية المعلومات التي تستقبلها وتتعامل معها في تزايد ضخم وتدفق مهم. وتمثل المعلومة سلاحا تنافسيا ومصدرا للقوة والتفوق باعتبارها موردا إعلاميا إستراتيجيا، لذلك وجب الحصول عليها والتعامل معها بسرعة ودقة وإعطائها أهمية لا تقل عن باقي الموارد البشرية والتكنولوجية والمالية، فجميع أنشطة المؤسسة ووظائفها وقراراتها تعتمد بشكل أو بآخر على المعلومة.

- أهمية المعلومة في الفكر التسييري

لقد إكتست المعلومة في المؤسسة أهمية كبرى في الفكر التسييري، فكل النماذج والصور التي قدمت للمؤسسة تركز على أهمية المعلومات وكذا البيئة التي تنشط فيها.

بإستثناء رواد المدرسة الكلاسيكية الذين كانوا ينظرون للمؤسسة على أنها نظام مغلق لا يتفاعل مع المحيط ولا يؤثر فيه أو يتأثر به، ويُرجعون كل ما يتم من أنشطة وعمليات في المؤسسة إلى نشاط أعضائها فقط، وليس هناك مؤثرات خارجية تؤثر في أنشطتها وأعمالها.

لكن من خلال نظرية النظم يمكن اعتبار المؤسسة نظام مفتوح (System ouvert) يؤثر في المحيط الخارجي ويتأثر به⁽¹⁾، فهي في تفاعل مستمر معه، تكون في توازن ديناميكي معه ويمكنها التأقلم مع شروط التغير فيه إنطلاقاً من المعلومات التي تستقيها من هذا المحيط.

وفي عام 1961 اعتبر كل من (Burns et Stalker) التنظيمات كالكائنات الحية تعيش في محيط تستمد منه مصادر الطاقة التي تتغذى بها وتحقق بها غاياتها، فتتعاضد معه وتتكيف وفق معطياته⁽²⁾. وتم تطوير صورة التنظيم العضوي (Organique) بغرض وصف استجابة المنظمات لشروط ديناميكية بيئتها، فالبيئة الديناميكية تخلق مشاكل حقيقية للمؤسسة بسبب التغيرات التي تحدث فيها، وبينا أنه كلما كانت البيئة أكثر ديناميكية تطلب ذلك تنظيماً أكثر عضوية.

بعد ذلك وفي سنة 1978 طوّر منتزبرغ التنظيم العفوي (L'ad hocratie) للتعامل مع البيئة المعقدة التي تجبر المؤسسة على ضرورة حيازة معلومات ومعارف حول المنتجات والأسواق، وهو تنظيم بسيط ومؤقت يتشكل تماماً بتأثير الظروف المحيطة وينقص أو يعاد تشكيله مع كل تغير في تلك الظروف⁽³⁾. ولقد إستمد (Henry Mintzberg) نظريته للتنظيمات من دراسات أجراها البريطانيون (Burns et Stalker)، وتبلورت عناصرها في أن حركة المحيط الخارجي وتقلباته تؤدي إلى نشأة التنظيم المرن وأنماط الإدارة المتغيرة للتكيف مع الظروف الخارجية (وهو ما أكدته أيضاً Lawrence et Lorsch)⁽⁴⁾.

في حين عام 1986 إعتبر (Gareth Morgan) التنظيمات كآلية لمعالجة المعلومات والمعارف (عقل)، وقدم تصورات مهمة تُستخدم في تصميم التنظيم لدعم خصائصه الفكرية وإطلاق المجال لعمليات معالجة المعلومات، وأكد على أفضلية الدماغ باعتباره عضو للربط والتحكم في أفعال الذكاء، وهو بذلك يركز على اعتبارات التعلم والذكاء التنظيمي⁽⁵⁾.

إن الحديث عن التنظيمات كعقل مهّد الطريق لظهور صور أخرى أهمها المنظمات المتعلمة سنة 1990 التي وصفها (Peter Senge) بتلك المنظمات التي توسّع قابليتها باستمرار من أجل صنع مستقبلها، فهي منظمات لا تكتفي بالبقاء فقط بل تتعلم كيف تستطيع البقاء، ويعمل الجميع فيها بشكل مستقل أو متعاون على تطوير قدراتهم باستمرار من أجل تحقيق النتائج التي يرغبونها، ويتعلم أفرادها باستمرار كيف يتعلمون بشكل جماعي⁽⁶⁾. كما قدّم (Garvin David) عام 1993 مفهوم المؤسسة الذكية (الماهرة)

(1) - CHARPENTIER. P : Organisation et gestion de l'entreprise, Nathan, Paris 1997, Pp16, 17.

(2) - NADIA Tebourbi : L'apprentissage organisationnel – Penser l'organisation comme processus de gestion des connaissances et de développement des théories d'usage. Note de recherche ; Univ du Québec ; 2000 P 13.

(3) - علي السلمي: إدارة السلوك التنظيمي، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2004 ص 150.

(4) - HENRY Mintzberg : Structure et dynamique des organisations ; Ed d'organisation ; Paris. 1982. P 125.

(5) - MORGAN Gareth : Images de l'organisation ; Ed Les presses de l'Université de Laval ; Québec 1989. P 79.

(6) - PETER Senge : La cinquième discipline- L'art et la manière des organisations qui apprennent. Ed First ; Paris 1991. P 355.

التي تسيّر بطريقة فعالة سيرورات التعلم وتدمج خمس أنشطة أساسية نسجها التشغيلي وهي: حل المشاكل بطريقة نظامية، تجريب طرق جديدة، التعلم من الخبرات والتجارب السابقة، التعلم من تجارب ونجاحات الآخرين وكذا نشر المعرفة بين مختلف المستويات التنظيمية.

صفة عامة بعد استعراض أهم الصور والنماذج التي قدمها المديرون والمهتمون بشؤون التنظيم والمتعلقة بالمؤسسات، يمكن حصر استنتاجين رئيسيين إشتكرت فيهما جل النماذج؛ وهما:

- تُشكل البيئة الخارجية الإطار الذي تتواجد فيه المؤسسات والتي ترتبط ارتباطا وثيقا به، وعليه لا يمكن اعتبارها جزرا منعزلة تعيش في فراغ، حيث تتبادل معه المدخلات والمخرجات (تأخذ منه وتعطيه)، فتؤثر المؤسسات بالبيئة وتتأثر بها.

- تتعامل المؤسسات مع البيئة التي تتواجد فيها من خلال معالجة المعلومات والمعارف، باعتبارهما موردا إستراتيجيا وسلاحا تنافسيا لا غنا عنه، يزيد من التعلم والذكاء ورفع قدرات التكيف والتأقلم مع تلك البيئة الديناميكية والمعقدة.

- المعلومة في الـ مؤسسة - الـ ماهية والمصدر - ادر

أصبحت الحرب الاقتصادية اليوم بين المؤسسات تقوم على أساس المعلومة، وتتنافس لتكون الأولى في حصولها على المعلومة المناسبة في الوقت المناسب وبالسعر المناسب، لأنه من يملك المعلومة يملك القوة وبإمكانه صناعة المستقبل كما يريد.

إن البيانات تمثل المادة الخام التي تُجمع بناء على ما يحصل من أفعال وأحداث بطريقة تسجيلية بحتة، وبالتالي تعتبر الحاضنة الأساسية لمعطيات أرقى تنبثق عنها نتيجة المعالجة بكل ألوانها وأشكالها⁽¹⁾، فهي المعطيات الخام والأرقام المجردة والأصوات والصور المرتبطة بالعالم الواقعي كما هو أو كما يحدث فيه من أحداث وأفعال وتغيرات.

في حين هناك تعاريف كثيرة قُدمت للمعلومة، تنوعت تبعا لتنوع وجهات النظر حولها؛ وأيضا لاختلاف الهدف المراد بلوغه؛ أو المجالات المستعملة (مجال الإعلام والاتصال، المجال الاقتصادي،...). فيعرفها (Reix) بأنها « كل ما يقدم لنا معرفة ويُغيّر رؤيتنا للأشياء ويقلل من حيرتنا »⁽²⁾، فعندما يحصل الفرد على البيانات ويُكيّفها حسب إطار معلومات حصل عليها سابقا تصبح هذه البيانات معلومات (فمثلا عندما تقرأ لائحة أسعار الأسهم في الصحيفة فإنك تحصل على معلومات عن مختلف الشركات نتيجة معرفتك السابقة لما تعنيه هذه الأرقام وكيف تعمل أسواق المال؟)⁽³⁾.

إذن فالمعلومات هي المواد المصنعة والجاهزة للاستخدام، أي أنها بيانات خضعت للمعالجة والتحليل والتفسير بهدف استخراج المقارنات والمؤشرات والعلاقات التي تربط الحقائق والأفكار والظواهر بعضها مع بعض، بوعي وفي سياق محدد لتصبح لها قيمة ومنفعة، يمكن تداولها ونشرها في صورة رسمية أو غير رسمية، وتوجد في الفكر الجماعي للمجتمع.

(1) - سعد غالب ياسين: المعلوماتية وإدارة المعرفة: رؤيا إستراتيجية عربية، مجلة المستقبل العربي، عدد 10، 2000 ص ص 123، 122.

(2) - REIX Robert : Système d'information et management des organisations. Ed Vuibert ; Paris 1995, p 20

(3) - كيث دقلين : الإنسان والمعرفة في عصر المعلومات - تحويل المعلومات إلى معرفة، تعريب شادن اليافي، مكتبة العبيكان. 2001، ص 34.

أما المعرفة فقد حددها (Davenport et Prusak) بأنها سائل خليط من تجارب محددة وقيم ومعلومات سياقية، وبصيرة نافذة تُزوّد بأساس يقوم ويجسّد تجارب ومعلومات جديدة، وهي تنشأ وتطبق في عقول العارفين⁽⁴⁾. فالمعرفة معلومات مخزنة وتوجد في العقول الفردية للأشخاص وتعتبر جزءا لا يتجزأ من تعقيدهم وغبابة أطوارهم وعدم توقع ردود أفعالهم، مع إمتلاك القدرة على استعمالها، وهي محصلة الامتزاج بين عناصر ثلاثة هي: المعلومات والخبرة والحكمة البشرية.

إذا كانت المعلومة هي المواد المُصنّعة من البيانات وتقدم عناصر المعرفة وتعرض للمستعملين تعريف الحقيقة والأهداف والأفعال على شكل معطيات ورموز وإشارات؛ وهي أداة للعمل وعامل تبادل بين الأفراد والمجموعات، فإن المعرفة هي المادة المُصنّعة (المستخرجة) من المعلومات؛ وهي حصيلة ما يمتلكه فرد أو منظمة من معلومات وعلم وثقافة في وقت معين.

لقد تباينت آراء الباحثين حول تصنيف وتحديد مصادر المعلومات كلّ حسب مجال تخصصه أو أهدافه. فهناك من يضع تصنيفه على أساس طبيعة المعلومة وآخرون على أساس درجة رسميتها، وفريق ثالث يضع تصنيفه على أساس إمكانية الحصول على المعلومة.

يمكن تصنيف مصادر المعلومة حسب طبيعتها إلى أربع مجموعات أساسية: وهي معلومات نصية تكون مسجلة على شكل نصوص ومعالجة بالإعلام الآلي (الصحافة، المجلات المتخصصة، قواعد البيانات التي تقدمها الوزارات،...)، ومعلومات ضبابية يجب البحث عنها خارج المؤسسة مثل زيارات الزبائن والتقارير حول المنافسين والاجتماعات مع موردي المواد الأولية أو الآلات...الخ، ومعلومات خبيرة مرتبطة بالخبراء ذوي العلاقة بالمؤسسة كالملاحظات والتقارير والاستعلامات...الخ، ومعلومات المعارض والقاعات تكون في جميع الأنشطة الإنسانية والأماكن التي تُقدّم فيها الانجازات المختلفة للمنافسين (عروض، قاعات، أيام دراسية مفتوحة،....)⁽¹⁾.

في حين (Marikelam E) قدّم تصنيفا آخر للمعلومات على أساس إمكانية الوصول للمعلومة (سهولة الحصول عليها)⁽²⁾، وقد شمل هذا التصنيف معلومات بيضاء موجودة ومباح الحصول عليها لكل من يطلبها ولا يترتب عن جمعها أي مشاكل قانونية (مثل الانترنت الجرائد وقواعد البيانات)، ومادية يتم الحصول عليها بنوع من الصعوبة وتكون موجودة في تقارير المؤتمرات والصالونات...الخ، ومعلومات سوداء تكون سرية وحماية قانونيا ولا يُسمح نشرها؛ وهي مخصصة فقط للأشخاص المسموح لهم بالإطلاع عليها (مثل تقارير الانتباه).

ومن ناحية أخرى يمكن تصنيف المعلومات حسب درجة رسميتها إلى صنفين معلومات رسمية مكتوبة أو واردة مسبقا (مثل المنشورات العلمية أو التكنولوجية ومنشورات المؤسسات والبراءات ووسائل الإعلام...الخ)، ومعلومات غير رسمية تتميز بصعوبة الوصول إليها بسبب ضرورة البحث عنها؛ مثل الاتصالات مع الزبائن

(4) – DAVENPORT T et PRUSAK L : Working knowledge ; Harvard University Press; 1998 ,Pp 35, 36.

(1) – HENRI Dou : Veille Technologique et Compétitivité, Ed Dunod, Paris 1995, P 234.

(2) – MARIKELAM E : L'intelligence économique- une pratique à risque ? Ed Publisud, 1999, P 87

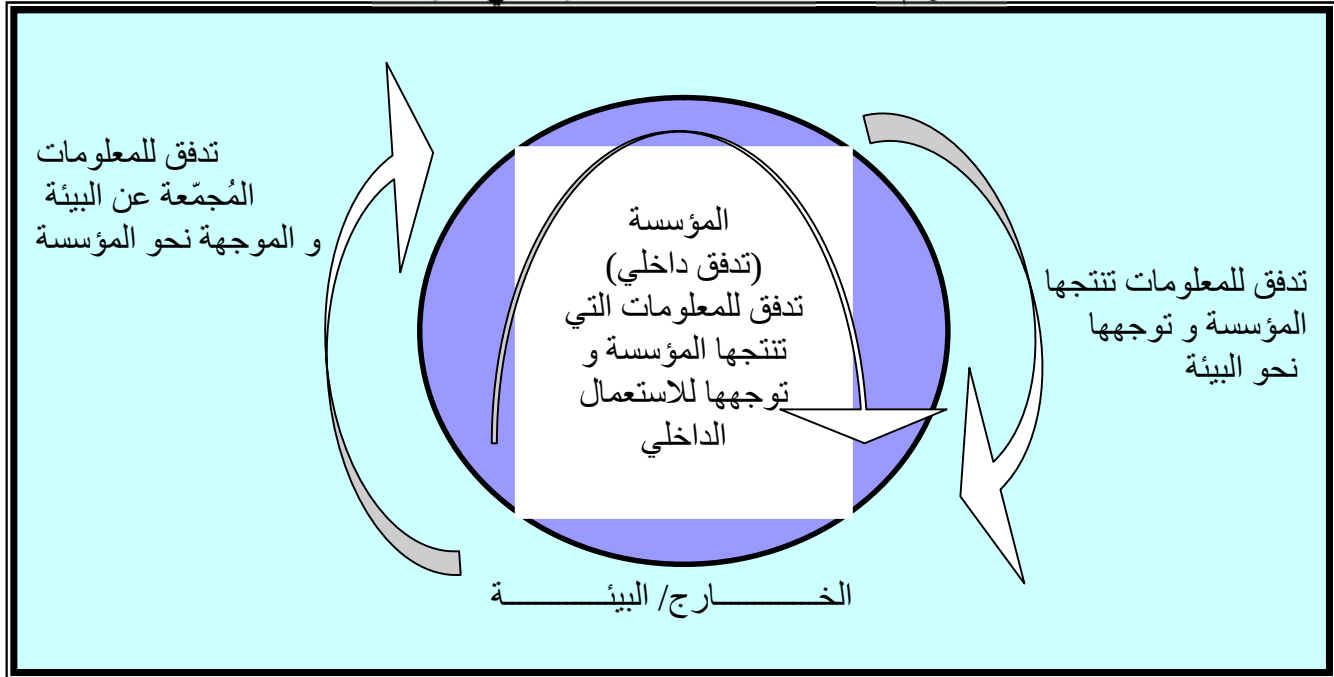
والمنافسين والمشاركة في الملتقيات العلمية أو المعارض المتخصصة والمهام والاتصالات مع الخبراء... الخ؛ إذ تصبح صالحة للاستعمال بعد المعالجة المتخصصة لها.⁽³⁾

مهما كان التصنيف المعتمد لمعرفة مصدر المعلومة التي تحتاجها المؤسسة، فهناك عدة طرق للحصول على معلومات مختلفة، قد تكون طريقة عفوية غير رسمية وغير مقصودة ودون هدف محدد مسبقاً، كالحصول على معلومات من خلال مطالعة الصحف والمجلات والعلاقات الشخصية. أو تكون طريقة مشروطة رسمية ومخططة مع وجود هدف محدد للأفراد من الحصول على المعلومات وإدارتها مثل قراءة المجلات المتخصصة وأبحاث السوق والإنتاج.

- تدفق المعلومات وتصنيفاتها في المؤسسة

مهما تعددت مصادر المعلومات التي تستعملها المؤسسة فإنه لا يمكن أن تخرج تدفقاتها عن ثلاثة أنواع محددة، فهناك تدفق للمعلومات الناتجة بواسطة المؤسسة والموجهة للمؤسسة لخدمة نفسها، وهناك تدفق للمعلومات المٌجمعة عن البيئة الخارجية والموجهة (المستعملة) للمؤسسة، وفي الأخير تدفق للمعلومات التي تنتجها المؤسسة وتوجهها للبيئة الخارجية. ويتضح ذلك من خلال الشكل الموالي.

شكل رقم 02: التدفقات الثلاث للمعلومة في المؤسسة.



Source : LESCA Humbert : Pour un management stratégique de l'information. Revue Française de Gestion.

Sep .octobre 1992. P 58.

ويتكون كل واحد من الثلاث التدفقات السابقة من نوعين من المعلومات: معلومات عن الأنشطة والمعلومات المشتركة (المعروضة)، حيث الأولى هي التي تستعملها المؤسسة من أجل استمرار نشاطها وتبادلها الوحدات داخل المؤسسة كوصل خروج المواد، تكلفة الإنتاج، الفواتير، صفقات الشراء والبيع، طلبات الزبائن، مستندات البنوك... أما المعلومات المشتركة فهي التي تسمح بالبقاء للجميع وفي علاقة

⁽³⁾ – MARTINET Bruno et MARTI Y M : L'intelligence économique- les yeux et les oreilles de l'entreprise, Ed d'organisation. Paris 1995. Pp 30,31

مع الآخرين وتؤثر في سلوكياتهم؛ ذات صفة عقلانية وتعتبر إسمنت التنظيم؛ وهي ضرورية لوجود المؤسسة مثل جريدة المؤسسة، اجتماع المصالح، الإشهار... الخ.

إن التسيير الجيد لتدفقات المعلومات السابقة يُمكن المؤسسة من تحقيق إدارة تشغيلية فعالة، وكذا القدرة على التأثير في سلوكيات الأعوان الداخليين والخارجيين ذات العلاقة بالمؤسسة. كما أن المؤسسات تستعمل المعلومات في مختلف أنشطتها لأنها تساعد المقررين في اختيار واتخاذ القرارات المناسبة، وهو ما يحتم على تلك المؤسسات إدماج المعلومات في مختلف وظائفها وأخذ عملية جمع المعلومات وتحليلها مأخذ الجد من طرف جميع الأفراد، لأن هذا الاختيار لن يكون دون مقابل بل هو خيار إستراتيجي مهم.

ولكي تزيد المؤسسة من أدائها وتوفر عامل نجاح أساسي لإستراتيجيتها لابد أن تضمن تدفقا جيدا للمعلومات المنقاة عن البيئة الخارجية والموجهة للمؤسسة من خلال الاستماع والاستشراف الجيد لعواملها (وهي معلومات اليقظة كما سيتم تناولها لاحقا)، عملا بمقولة « افهم حتى لا تتفاجأ ». وهذه المعلومات مهمة جدا للإستراتيجية وتمثل المفتاح الأساسي لنجاحها.

أما فيما يخص التصنيفات المقدمة من طرف الباحثين والمهتمين بهذا المجال للمعلومة فقد تعددت وتتنوع، إلا أننا نقدم أهم تصنيفين للمعلومة لهما صلة وثيقة بالتسيير في المؤسسات: الأول حسب مستوى المعلومة وعلاقتها بالأنظمة التي تُسيرها (الطلب)، والثاني على أساس الغاية (النهاية) من المعلومة.

لقد أسهم (Henri Dou) كثيرا في توضيح هذا التصنيف، حيث اقترح ثلاث مستويات حسب نوع المعلومة التي يتم تسييرها (مستوى إتخاذ القرار) ⁽¹⁾: معلومات تشغيلية متعلقة بالأنشطة الجارية تكون خام وتحتاج معالجة بسيطة، جد مستهدفة ومحددة وعددها قليل، مخصصة لعمل معين (مثل مستويات الإنتاج؛ اختيار المكونات؛....). ومعلومات تكتيكية تتعلق بحجم أكبر من المعطيات، تسمح بوضع المؤسسة مقارنة بالمجموع الكلي لمعارفها ومنتجاتها العلمية ومخبرها، (حالات تسيير المشاريع وتنميتها؛ وضع إدارات جديدة للبحث والتطوير،...). وكذلك معلومات إستراتيجية ودرجة أشمل من النوعين السابقين، تكون تحت تصرف أفراد متخصصين في المعلومات ولهم هدف مهم لأنها غير متوفرة بصفة دائمة، تحتاجها المؤسسة لكي تتمكن من مجابهة منافسيها؛ وفي سيرورة اتخاذ القرار (معلومات إستراتيجية)، وفي مواجهة تهديدات خارجية وداخلية أو أخطار وأزمات (معلومات حرجة Critique). في الحقيقة لا يمكننا التمييز بين المعلومات الإستراتيجية والمعلومات الحرجة، لأنه في الكثير من الحالات المعلومات التي تستعمل في اتخاذ القرار تسمح بتجنب الأخطار الداخلية والخارجية واستباقها، لذا نسميها بالمعلومات الإستراتيجية والحرجة.

في حين قدم (Lesca H) تصنيفا آخر للمعلومة على أساس الغاية أو الغرض منها (نهايتها) في المؤسسة على النحو التالي ⁽²⁾: معلومات التوظيف (النشاط) والتي تُشكل مجموع المعلومات التي تسمح بالنشاط العادي (الآلي) للمؤسسة (معلومات التحكم في العمليات والمهام ومعلومات مراقبة نتائج العمليات

(1) – HENRI Dou : Veille Technologique et Compétitivité, Op. Cit. , P40

(2) – LESCA H et LESCA E : Gestion de l'information - qualité de l'information et performance de l'entreprise. Ed Litec ; Paris1995; P 127.

(المحققة). وكذا معلومات التأثير التي تهدف إلى التأثير على سلوكيات الأعوان والأطراف الداخلية والخارجية، كما تسمح بضمان التنسيق بين جميع الأفراد في المؤسسة. إضافة إلى معلومات الاستباق التي تسمح للمؤسسة بالعلم المسبق عن بعض التغيرات في بيئتها الخارجية، والتي تسمح لها بتجنب المخاطر أو انتهاز الفرص الممكنة، هذا النوع من المعلومات يوافق المعلومات المنتجة من خلال جميع عمليات اليقظة.

بصفة عامة ليست كل المعلومات التي تتداولها المؤسسة جيدة وقابلة للاستغلال وإنما يشترط لتكون أكثر فائدة وأداء أن تكون ذات قيمة، تلك التي تتوفر فيها جملة من الخصائص كالدقة والتكامل والتركيز والدلالة والتوقيت المناسب.

ترتبط المؤسسات إرتباطا وثيقا بالبيئة الخارجية التي تتواجد فيها، حيث تتبادل معها المدخلات والمخرجات (تأخذ منها وتعطيها)، فتؤثر المؤسسات في البيئة وتتأثر بها، وتتعامل المؤسسات معها من خلال معالجة المعلومات والمعارف؛ باعتبارهما موردا إستراتيجيا وسلاحا تنافسيا لا غنا عنه؛ يزيد من التعلم والذكاء ورفع قدرات التكيف والتأقلم مع تلك البيئة الديناميكية والمعقدة.

02 - تعريف البيئة - - - - - وم - - - - - كونها - - - - -

تعتبر البيئة (المحيط) واحدة من تلك المفاهيم التي تستحوذ على اهتمام كبير من قبل الباحثين والكتاب، ورغم ذلك لا يوجد تعريفا متفقاً عليه للبيئة، وربما يرجع ذلك إلى تعقد وتداخل مكوناتها وإلى اختلاف وجهات نظرهم إليها، لذا يجب أن نزيل عنها ما يشوبها من غموض وإبهام.

البيئة هي الوسط الذي تتواجد فيه المؤسسة، وهي بذلك الجزء من العالم الخارجي الذي يتطور وينمو في تفاعل مباشر أو غير مباشر معها؛ وهذا التكوين يتغير مع الوقت⁽¹⁾. بتعبير آخر هي مجموعة القوى التي تؤثر على المؤسسات والتي لا تستطيع منظمة واحدة التأثير عليها⁽²⁾. أي أنها مجموع العوامل التي تؤثر بصفة مباشرة أو غير مباشرة على عمل المؤسسات و يتوقف نجاحها على هذه العوامل⁽³⁾.

رغم اختلاف التعاريف السابقة فمنها ما ينظر إلى المحيط حسب الحيز المكاني ومنها ما ينظر إليه حسب التفاعلات والعلاقات...، إلا أن محيط المؤسسة واسع ومتنوع ومعقد، والتحكم في كل عناصره ليس أمرا سهلا، فهو مجموعة الإمكانيات والقوى والعوامل التي تحيط بالمؤسسة والتي تعمل في ظلها (المؤسسة) ذات التأثير الحالي والمحتمل عليها.

الملاحظ لبيئة المؤسسات يرى أنها تتكون من بيئتين داخلية وخارجية، لكن لا يكف أن نُسلم بهذه الحقيقة لأن هذا الاعتقاد لا يخدم المؤسسات من الناحية العملية، ولن يُوضح طبيعتها ومكوناتها وأثارها. لذلك وجب علينا أن نستعرض وندقق في عوامل وعناصر كل بيئة، وإن كان هناك اتفاق كبير على عناصر البيئة الداخلية فمن الأجدر بنا أن لا نؤمن بأن البيئة الخارجية تشمل كل شيء خارج المؤسسة.

(1) - BERRETA Victor : politique et stratégie de l'entreprise, les édition d'organisation, Paris 1975, P 23.

(2) - أحمد محمد عوض : الإدارة الإستراتيجية الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، مصر ، 2003 ص 269.

(3) - BERGERON Pierre G : La gestion moderne - théorie et cas. Gaetan Marin Editeur, Québec1983, P 28

يقسم كل من (Meyer et Boudenille J) البيئة الخارجية للمؤسسات بشكل موسّع كما يلي⁽⁴⁾: بيئة كلية تشمل البيئة الدولية، متغيرات سياسية، مؤسساتية، إقتصادية، ديمغرافية، تكنولوجية. وبيئة عامة تشمل سلطات عمومية، جمعيات، إدارات، وسائل إعلام، جماعات المصالح. وقطاعات أخرى تشمل المنافسين المحتملين والمنافسين غير المباشرين. بيئة القطاع وتشمل الموردين والمنافسين والوسطاء والزبائن.

فيما يتعلق بعناصر البيئة الخارجية العامة فهي تشمل مختلف المتغيرات التي تحدث خارج نطاق المؤسسة وبعيدا عن سيطرتها، وتعمل المؤسسة في هذه البيئة المعقدة على التكيف معها من خلال برامج وخطط ملائمة، وفي حالة فشل عملية التكيف لا تتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها، حيث تتأثر بها جميع المؤسسات على اختلاف طبيعة نشاطها، وتتلخص فيما يلي:

(أ) **عوامل البيئة الاجتماعية والثقافية:** إن هذه القوى تلعب دورا هاما وذات تأثير كبير على المنظمات، وخاصة وأن أثرها يكرن في جانب الطلب على منتجاتها وكذلك على القيم والقواعد والممارسات للعاملين داخلها. وأهم العناصر التي تُكوّن هذه البيئة هي⁽⁵⁾: معدل نمو السكان، التوزيع (التقسيم) حسب العمر والطبقات الاجتماعية، التركيبة الثقافية والأخلاقية، مستوى التعليم، هيكل الأسرة والعائلات، سن الزواج، نسبة المتقاعدين، المعتقدات، الديانات والأنظمة والقوانين والأعراف والعادات...إلخ.

هذه العوامل تتغير وتتطور باستمرار، وتؤدي بذلك لخلق الفرص والتهديدات، وهو ما يجبر المؤسسة على تتبعها والبحث المستمر فيها والمراقبة الدائمة لها.

(ب) **عوامل البيئة السياسية والتشريعية:** لا تعمل المنظمات بمعزل عما يحدث في البيئة السياسية المحيطة بها والقوانين والتشريعات التي تصدرها الدولة، يتعلق الأمر هنا بالدولة وبالطبقة السياسية ككل وبالخطاب السياسي السائد وكذا درجة وضوح المشهد السياسي الآني والمستقبلي والاستقرار السياسي...إلخ.

وأهم العناصر القانونية والتشريعية نذكر: قرارات منع أو تنظيم أو إتاحة استيراد بعض المواد الخام أو السلع النهائية، قوانين التحول إلى خصخصة قطاع الأعمال وما يرتبط به من تعديلات وإجراءات، قوانين تشجيع الاستثمار ومنح التسهيلات والقروض والإعفاءات، قوانين حماية البيئة وما تفرضه من ممارسات على المنظمات...إلخ.⁽¹⁾

(ج) **عوامل البيئة الطبيعية (الايكولوجية):** إزداد الاهتمام كثيرا في الآونة الأخيرة بالوسط الطبيعي، وتحمل المسؤولية الاجتماعية من قبل المؤسسات، بل أصبح الكثير منها يسعى إلى اكتساب ميزة تنافسية من خلال ذلك. ومن أهم هذه العناصر: تكاليف الطاقة، مستوى الموارد ودرجة توفرها، درجة التلوث، دور الدولة وتدخلها في هذا الميدان...إلخ.

(4)- GARIBALDI Gérard : L'analyse stratégique - comment concevoir les choix stratégiques en situation Concurrentielle, 3^{ème} édition, Edition d'organisation, Paris 2001. P 141.

(5) - KOTLER et DUBOIS : Marketing Management, 10^{ème} édition , Publi union éd, Paris. 2000. P 192

(1)- العارف نادية : الإدارة الإستراتيجية إدارة الألفية الثالثة، الدار الجامعية، مصر 2001/200، ص ص 83، 84.

أ) **عوامل البيئة التكنولوجية:** لاشك أن ضمان النمو الدائم للمؤسسة يتطلب منها التحكم والمتابعة المستمرة للمستجدات التقنية والتكنولوجية التي تحدث في بيئتها، ويجب عليها أن لا تغفل أو تهمل هذا العامل؛ خاصة في حالة المنافسة الشديدة التي تميز بعض القطاعات، ولأن المؤسسة لا تستطيع أن تخلق كل ما هو تجديد تكنولوجي فهي مجبرة على المتابعة والمراقبة الدائمة للعوامل التكنولوجية.

وتشمل البيئة التكنولوجية كافة المتغيرات التكنولوجية التي تقع خارج المؤسسة؛ والتي تملك إمكانية التأثير على إستراتيجياتها، تتميز بالسرعة الهائلة وصعوبة التحكم في تأثيرها أو التنبؤ بنشاطها؛ إضافة إلى تعدد أشكال إستعمالها في جميع مستويات المؤسسة، وهو ما يتطلب من المؤسسة المزيد من اليقظة والمراقبة لمحيطها التكنولوجي لإقتناص الفرص وتجنب التهديدات.

ومن أهم عناصر البيئة التكنولوجية نذكر ما يلي: التغيرات التكنولوجية السريعة، تأثير التكنولوجيات الجديدة، دورة حياة التكنولوجيا، إمكانية أو عدم إمكانية التنبؤ بالتكنولوجيات الجديدة.⁽²⁾

أ) **عوامل البيئة الاقتصادية:** لاشك أن الأوضاع الاقتصادية السائدة في الدولة تعتبر من العوامل الرئيسية التي يجب أن تأخذها المؤسسة في الحسبان، فحالة الإقتصاد الوطني قد تكون محفزا أو مثبطا لأي عملية إستثمارية للمؤسسة، وترتبط توجهاتها وإستراتيجياتها بالمؤشرات الاقتصادية العامة .

هذه العناصر الاقتصادية هي مؤشرات تتصل بخطط التنمية الوطنية، معدل النمو الاقتصادي ومعدل الدخل الوطني؛ الناتج الوطني الإجمالي؛ متوسط دخل الفرد؛ هيكل الاستثمارات المحلية والأجنبية، أما المجموعة الثانية من العوامل الاقتصادية لا تتصل بالمؤشرات الكمية وغير الكمية للإقتصاد وإنما بالسياسات الاقتصادية العامة، وبالذات السياسات المالية والنقدية للدولة؛ مثل فوائد الإيداع؛ فوائد الإقراض المحلي؛ بالإضافة إلى السياسات الخاصة بمعالجة التضخم والبطالة⁽¹⁾.

إن الأجواء الاقتصادية التي تتميز بعدم الاستقرار تتطلب متابعة من طرف المؤسسات لهذه التحولات والتأقلم معها. وذلك من خلال خلق وظيفة لأجل ذلك تقوم بتحليل تلك المعطيات وتقديم الحلول المناسبة لها، وهو ذات الدور الذي تلعبه وظيفة اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة.

أ) **عوامل البيئة الدولية:** وتشتمل على مجموع العوامل الاقتصادية والسياسية والثقافية الدولية مثل: دخول الدولة في تكتلات اقتصادية دولية أو أحلاف عسكرية، أو الاتجاه إلى تكوين تجمعات اقتصادية معينة منها السوق الأوروبية المشتركة والأوبك. صف إلى ذلك طبيعة العلاقات بين الدول والاختلافات الحضارية أي الاختلافات في المزيغ الثقافي⁽²⁾.

إن المؤسسات التي ترسم لنفسها توجهات عالمية، لابد أن تستوعب المناخ العام السائد عالميا، ومن الأمور المهمة التي يجب أن تراعيها هي عمليات تقييم التعاملات، كما أنه من المهم أيضا للمؤسسات التي تريد الإستثمار في الخارج أن تعرف وتحلل المعطيات الاقتصادية للدولة المستهدفة؛ واتجاهات النمو لديها والفرص المتاحة من خلال التشريعات والقوانين المنظمة للنشاط، حتى تتجنب أي مخاطر قد لا تكون ظاهرة في الحين.

(2) - عبد الرحمان إدريس ثابت و محمد المرسي جمال : الإدارة الإستراتيجية مفاهيم و نماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الطبعة الأولى، مصر 2002/2001، ص ص 152، 153

(1) - ماهر أحمد: دليل الدبر خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، مصر، 1999، ص 95.

(2) - أبو قحف ع السلام: الإدارة الإستراتيجية و تطبيقاتها، دار المعرفة الجامعية، الطبعة الأولى، مصر 2000، ص 199

أما عناصر البيئة الخارجية الخاصة للمؤسسة فيرى (Porter) أنها تتمثل في مجموع القوى والعوامل التي تحدد عمل المؤسسات؛ وتؤثر بشكل مباشر على نشاطها، وتشمل جميع عوامل الصناعة أو المحيط التنافسي، ومن أهم هذه العناصر والمكونات: الزبائن (العملاء)؛ الموردون؛ المنافسون الحاليون والمحتملون، النقابات والتنظيمات العمالية؛ الحكومة (مصالح الضرائب والهيئة العامة للتأمينات ومنظمات محاربة تلوث البيئة...الخ)؛ كما يجب أن لا نهمل الشركاء وهم الأطراف أو أصحاب المصالح.

إن ما يميز عناصر البيئة العامة عن البيئة الخاصة هو أن عوامل ومكونات الأولى تؤثر على شرائح كبيرة من المؤسسات، أما عوامل الثانية فتكون ذات تأثير تشعر به المؤسسة وليس المجموعة ككل، بمعنى آخر أن عوامل البيئة العامة لا يمكن السيطرة عليها ومجموعها يحدث تأثيرات كبيرة على المنظمات ولا يمكن لمنظمة واحدة أن تؤثر عليها. في حين عوامل البيئة الخاصة يمكن التحكم فيها والتأثير عليها.

وتسعى المنظمات جاهدة لمراقبة عناصر بيئتها العامة والخاصة؛ حتى تكون على دراية بما يحدث فيها من تطورات و تغيرات، ويتم ذلك بتأسيس يقظة لكل نوع من الأنواع السابقة.

في حين مكونات البيئة الداخلية للمنظمة تتمثل في طاقتها وإمكانياتها المادية والبشرية والمالية الحالية والمستقبلية، وقيم أفراد الإدارة العليا بها وثقافتهم التي تؤثر إلى حد كبير على أهداف المنظمة واستراتيجياتها⁽³⁾.

يتضح أن المؤسسات ليست جزرا منعزلة ولا يمكنها العيش في فراغ بل تحيا في بيئة إن هي فهمتها وعرفت مكوناتها وتمكنت من مسايرة تغيراتها وتحولاتها كتب لها النجاح والبقاء، لذلك لابد لها من دراسة جيدة لمكونات بيئتها لما تلعبه هذه الدراسة من أهمية كبرى في حياة المؤسسات، كما أنه لا وجود لمؤسسات مكثفية ذاتيا في كل شيء بل تعمل وتنشط في بيئة تشمل منظمات أخرى تعتمد عليها في إمدادها بالموارد وفي تصريف منتجاتها. وتتمثل أهمية البيئة بالنسبة للمؤسسة عموما في:

- إن المؤسسة مكونة من شبكة أفراد وجماعات قد تختلف في أهدافها واتجاهاتها وهؤلاء الأفراد هم أفراد من محيطها وكل ما فيه من عوامل اقتصادية واجتماعية يؤثرون فيها ويتأثرون بها، فالمؤسسة مرتبطة أساسا وخلفيا بشبكات المتعاملين والأسواق والأفراد والمؤسسات وغيرها.
- البيئة تزود المؤسسة بمدخلاتها وتستقبل مخرجاتها، فهي التي تمنح عوامل النجاح لها، وتصبح بذلك البيئة منبعا للفرص والتهديدات. فقد تكون مصدرا للفشل إن لم تتمكن المؤسسة من السيطرة على القيود والتهديدات وتجنبها، أو مصدرا للنجاح إن هي تمكنت من استغلال عوامل النجاح وانتهاز الفرص.
- دراسة البيئة يمكن المؤسسة من الوقوف على قدراتها وإمكانياتها وطاقاتها وإدراكها لنقاط قوتها وتميزها أو جوانب ضعفها وقصورها. فبقاء المنظمات يعود إلى التركيز على نقاط تفردا وقوتها في استغلال الفرص وتجنب التهديدات، ومحاولة تغطية القصور وجوانب الضعف التي تعاني منه.
- يتوقف نجاح المؤسسة إلى حد كبير على مدى دراستها للعوامل البيئية المؤثرة ومدى الاستفادة من اتجاهات هذه العوامل وبدرجة تأثير كل منها، حيث تساعد هذه الدراسة على تحديد الأهداف التي يجب تحقيقها وبيان الموارد المتاحة ونطاق السوق وأنماط القيم والعادات والتقاليد السائدة...الخ.

(3) - سيد خطاب عابدة: الإدارة الإستراتيجية في قطاع الأعمال و الخدمات، عين شمس، الطبعة الثانية مصر، 1998، ص 58

إذن بقاء أو نمو المؤسسات يتوقف على مدى قدرتها على التأقلم مع بيئتها والتكيف معها من خلال الدراسة الجيدة لها واستشرافها وتحليلها والتشخيص لمجاميع العوامل البيئية المتعلقة بنشاط المؤسسة. وذلك ليتم الاستقصاء والوقوف على مناطق الفرص والتهديدات وجوانب القوة والضعف فيها.

03 - خصائص بيئة الأعمال الحالية

إن المنتبغ للإقتصاد العالمي والعلاقات الإقتصادية الدولية يلاحظ بوضوح التغيرات الجذرية التي ما فتئت تطرأ على بيئة الأعمال؛ سواء كانت هذه التغيرات عالمية أو إقليمية، مما أدى إلى بروز أوضاع إقتصادية عالمية وإقليمية معاصرة، وما على الدول والمؤسسات إلا تتبّع هذه المتغيرات من أجل إستغلال الفرص المتاحة وتجنب التهديدات، والجزائر كغيرها من الدول مستها كل هذه التطورات والتغيرات؛ فسارعت إلى جملة من التعديلات والإصلاحات في العديد من الجوانب؛ سعيا منها لمواكبة الأوضاع والتكيف معها عسى أن يُكتب لها البقاء والمنافسة في عالم مليء بالتعقيد والمفاجآت؛ القوي فيه من يسارع لإملاك المعلومة والحصول عليها قبل غيره. وتبرز أهم ملامح بيئة الأعمال الحالية فيما يلي:

1) ظاهرة العولمة وتزايد شدة المنافسة العالمية

تعتبر العولمة من أبرز الظواهر التي تحمل في طياتها معان كثيرة يصعب حصرها، فهناك من يسميها تجارة دولية بلا حدود أو إقتصاد سوق عالمي أو الرأسمالية العالمية، وآخر يصفها بالسرعة الكبيرة في المبادلات الدولية... إلخ. وإن كان أساس العولمة إقتصادي إلا أنها تمس جميع الجوانب الشفافية والسياسية والإتصالية... إلخ.

لقد أفرزت العولمة تطور تكنولوجيا الإعلام والإتصال مع سهولة إنتشاره بين مختلف فئات المجتمع في مختلف الدول، وهو ما أسهم إلى حد كبير في تقصير المسافات بين الدول ومختلف الأسواق والمجتمعات، فأحدثت بذلك تشابها في العادات والتقاليد وأنماط الاستهلاك وسهّل عملية انتقال السلع والخدمات ورؤوس الأموال. وبذلك يمكن تعريف العولمة من خلال إبراز أهم العمليات التي كشفت عن جوهرها والمتمثلة أساسا في إنتشار المعلومات حيث أصبحت مشاعة لدى جميع الناس، تذويب الحدود بين الدول، زيادة معدلات التشابه بين الجماعات والمجتمعات والمؤسسات⁽¹⁾.

تظهر دلائل العولمة الإقتصادية في زيادة حجم الإستثمارات المباشرة بشكل أسرع من التيارات التجارية، توسّع نشاط التجارة العالمية بشكل أسرع من الإنتاج العالمي، نمو رؤوس الأموال المتداولة على نطاق عالمي بشكل أكبر من الاستثمارات المباشرة، إعتداد إستراتيجيات التوزيع والتغيير التكنولوجي بشكل هائل⁽²⁾. وكل هذه العوامل أدّت إلى الإزالة السريعة للحدود والحوجز التي تعترض إمكانيات نمو وتزايد معدلات نمو التجارة الدولية في السلع والخدمات ورؤوس الأموال.

في ضوء هذه التطورات برزت ممارسات جديدة لمنظمات الأعمال تبلورت في كثرة عمليات الإستحواذ على منظمات أخرى، وحدثت الإندماجات بينها، وتزايد أعداد التحالفات الإستراتيجية العالمية وإتفاقات التعاون بين شركات عالمية عملاقة، هذا ما أدى إلى ظهور شركات عالمية متعددة الجنسيات ساعدت في توسيع نطاق وحجم الأسواق؛ وسعت إلى الإستغلال العالمي لمواردها المختلفة (رأسمالية،

(1) - أسامة أمين الخولي: العرب والعولمة، بحوث ومناقشات الندوة الفكرية، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، 1998، ص 27.

(2) - غير هالد فيلس: العولمة مصيدة نفسية فقط، الصلب العربي، فبراير 1998، ص 26.

بشرية، تنظيمية)، إضافة إلى بروز ظاهرة التكتلات الإقليمية والإقتصادية (الاتحاد الأوروبي، إتفاقية التجارة الحرة لأمريكا الشمالية، كتل الدول الآسيوية...). وهو ما يزيد من قدرة تلك المؤسسات على التنافس في الأسواق العالمية، فكانت دفعا كبيرا في زيادة حدة وشدة المنافسة محليا وعالميا، وهو الأمر الذي يتطلب زيادة الوعي والانتباه والمراقبة الدائمة للبيئة وتحولاتها.

ل) التوجه نحو إقتصاد السوق والتحول في طبيعة الأسواق

يعيش العالم اليوم في ظل إقتصاد رأسمالي عالمي بقيادة الدول المتقدمة وعلى رأسها أمريكا، من خلال إستعمال أجهزة وهيئات دولية وعالمية تنشط وفق أهداف الرأسمالية العالمية وتدير النظام الإقتصادي العالمي. وهو ما نجم عنه تحولات عميقة في طبيعة الأسواق سواء من ناحية العرض أو من ناحية الطلب؛ أو بصفة مختصرة أدت إلى عولمة كلا الجانبين، حيث ظهرت أسواق كبيرة وأخرى جديدة مفتوحة أمام الاستثمار الأجنبي بمختلف أشكاله، سمح ذلك بظهور فرص جديدة لابد أن تستغلها الشركات العالمية، وتغير قواعد اللعبة التنافسية ومؤشراتها بالنسبة للمؤسسات وآليات تحقيق الميزة التنافسية والتفوق على الغير، فحيثما وجدت الفرصة المناسبة للمؤسسة فذلك هو سوقها.

وفي الجزائر كانت سنة 1986 منعطفا هاما لبيئة الأعمال، حيث أن الصدمة البترولية سمحت ببروز عيوب ونقائص النظام المخطط، وهو ما دفع المسيرين في الحكومة إلى العمل على الاندماج في الإقتصاد العالمي والعمل على ترقية الصادرات خارج المحروقات، ومن هنا باشرت الحكومة الجزائرية سلسلة من الإصلاحات بداية بالتحول تدريجيا من الإقتصاد المخطط نحو إقتصاد السوق؛ مع إعطاء أكثر حرية للمؤسسات الإقتصادية والبنوك في اتخاذ التدابير التي تراها مناسبة للإقتصاد الوطني وللمؤسسات.

فارتأت الحكومة الجزائرية أن الحل يتمثل في إعطاء الإستقلالية للمؤسسات، وهو ما تجسد في قانون 88-01 المؤرخ في 88/01/12 والمتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الإقتصادية؛ الذي أعطى لتلك المؤسسات هامشا من المرونة والحرية في التسيير مقارنة بمرحلة المركزية الكلية⁽¹⁾.

ولما كانت النتائج المرتقبة من الإستقلالية مخيبة للأمال ولم ترق إلى المستوى المطلوب، صار لزاما تحويل القطاع المالي ليلعب دورا كبيرا في تعبئة الموارد وتخصيصها. ومن أهم التحولات التي عرفها القطاع المالي صدور قانون النقد والقرض في عام 1990 (المعروف بقانون 10/90) بهدف إدخال وزرع قواعد إقتصاد السوق؛ والذي أعاد هيكلة النظام المصرفي⁽²⁾.

في سنتي 2001 و 2003 عرف قانون النقد والقرض بعض التعديلات، فمن خلال الأمر رقم 01/01 المؤرخ في 2001/02/27 تم الفصل بين مجلس الإدارة ومجلس النقد والقرض، تغيير تركيبة السلطة النقدية، إلغاء مدة انتداب المحافظ، مراجعة تصور السلطة النقدية. كما شهدت سنة

(1) - BENISSAD Hocine : La reforme économique en Algérie, 2^{ème} édition, O P U ; Algérie 1991, Pp 36,37

(2) - حميدات محمود: مدخل للتحليل النقدي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1996، ص142.

2003 صدور الأمر رقم 11/03 المؤرخ في 26 أوت 2003 ، والذي بالإضافة إلى إبقائه على تحرير القطاع المصرفي قام بتدعيم شروط التأسيس والرقابة على البنوك والمؤسسات المالية⁽³⁾. كل هذه القوانين وغيرها أحدثت القطيعة مع الممارسات السابقة بمنحها إستقلالية كبيرة للبنك المركزي؛ والعمل على إزالة كل العراقيل أمام الاستثمار الأجنبي، فهو بذلك يدعم إمكانات الشراكة مع الشركات متعددة الجنسيات بفتح المجال أمام كل أشكال المساهمة للرأسمال الأجنبي من أجل تطوير الاقتصاد الجزائري.

ج) تحرير التجارة الخارجية وتدفع الإستثمار الأجنبي

لجأت الدولة الجزائرية ما بين عامي 1989 و1991 إلى إعتماد برامج للإصلاح بمساندة صندوق النقد الدولي والبنك العالمي، وكان من بين شروطهما تحرير قطاع التجارة الخارجية، حيث بدأ التحرير الفعلي لها بعد إصدار التعليمات 1991/03 المؤرخة في 1991/04/21 والمتضمنة شروط وقواعد تحويل عمليات الاستيراد؛ وبيان مجال تدخل عملاء الاستيراد الجزائريين الخواص منهم والعموميين⁽⁴⁾.

وبحلول سنة 1996 بات نظام التجارة الخارجية للجزائر خاليا من القيود الكمية بعد توقف الحظر المفروض على بعض السلع (أسباب دينية وصحية واجتماعية، والسلع الموقوفة مؤقتا حتى نهاية1994)، كما تم تدعيم هذا البرنامج التدريجي لتحرير التجارة الخارجية بتخفيض المعدل الأقصى للرسم الجمركي على الواردات إلى 45% ابتداء من 1 يناير 1997⁽⁵⁾، وهذا يدل على زيادة الانفتاح الذي تمارسه الجزائر من الناحية الاقتصادية والتجارية على المستوى العالمي؛ وبالأخص مع إلغاء تقريبا كل القيود أو ما يقارب 20 بندا متعلق بالصادرات.

إن الإجراءات التي إتخذتها الجزائر بشأن تحرير التجارة الخارجية؛ والتي انطلقت من الاتفاقيات المبرمة مع صندوق النقد الدولي والمتضمنة إستراتيجية تتعهد فيها الجزائر بتحرير التجارة الخارجية والأسعار وتخفيض الرسوم الجمركية والقيود الإدارية، أسهمت بصفة كبيرة في زيادة الواردات من المنتجات الأجنبية، مما أضفى نوع من المنافسة على المؤسسات المحلية غير القادرة بعد على التكيف ومواجهة المنافسة العالمية في ظل تحرير الأسعار وقانون المنافسة.

محاولة من الجزائر المسيرة التغيرات العالمية وإنفتاحها الخارجي وتوجهها نحو إقتصاد السوق، بادرت بجملة من الإصلاحات منذ بداية التسعينات؛ من خلال إدخال تعديلات على تشريعاتها وأنظمتها الإدارية المتعلقة بالاستثمار، ساعية في ذلك إلى اجتذاب التدفقات الرأسمالية والاستثمار المباشر، الذي من شأنه أن يُشجّع على نقل التكنولوجيا والخبرة الأجنبية؛ ودون أن تترتب على الحكومة ديونا وأعباء إضافية وبالأخص في القطاعات غير البترولية، وذلك من خلال توفير المناخ المناسب للمستثمرين في جميع الجوانب، ومنحهم التحفيزات الضريبية اللازمة لذلك والتشجيعات والإميازات⁽¹⁾.

(3) - Media Bank, NOV/2004, P 7-11

(4) - خالدي الهادي: المرأة الكاشفة لصندوق النقد الدولي، دار هومة، الجزائر 1996، ص 224 .

(5) - الناشيبي كريم وآخرون: الجزائر- تحقيق الاستقرار والتحول إلى اقتصاد السوق، دراسة لصندوق النقد الدولي، واشنطن 1998، ص 111.

(1) - BENACHINHO: code des investissements -endettements extérieurs et croissance, Revue Algérienne des relations internationales, N° 25, 1993, P 35.

كل تلك العوامل سرّعت من تدفق الإستثمارات في عدة قطاعات (الاتصالات، الزراعة الغذائية، الكيمياء والصيدلة...)، وما فتئت الحكومة الجزائرية تحسن من مناخها الإستثماري والقضاء على البيروقراطية سواء من الجانب القانوني أو الجانب السياسي والاستقرار الأمني والاقتصادي، وتخصيص العديد من الهيئات للتكفل بتلك المهام كالمجلس الوطني للمستثمرين والوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار، وهذا سعيًا وراء كسب ثقة المستثمرين الأجانب لإستثمار رؤوس أموالهم في التراب الجزائري.

ج) السعي الحثيث للانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة والشراكة مع الإتحاد الأوروبي

باشرت الدولة الجزائرية مفاوضاتها من أجل الانضمام للمنظمة العالمية للتجارة والإتحاد الأوروبي منذ ما يقارب عقدين من الزمن؛ وذلك إمتدادا للإتفاقية المبرمة مع صندوق النقد الدولي التي تركز مبدأ حرية التجارة وإلغاء الحواجز المعيقة لإنتقال السلع والخدمات وترك المجال مفتوحا للمنافسة الشريفة⁽²⁾.

تسعى منظمة التجارة العالمية إلى تهيئة مناخ ملائم لتوسيع المبادلات التجارية على نطاق واسع، وتفرض على الدول الأعضاء فيها (حال الجزائر عند إنضمامها) فتح أسواقها أمام المنتجات الوافدة إليها من الدول الأعضاء وإلزامها برفع كل الحواجز التي تقف عائقا أمام عملية إنتقال السلع والخدمات.

ومع إنفتاح السوق الجزائرية على الإتحاد الأوروبي الذي يُعتبر الشريك الأساسي للجزائر من حيث الواردات؛ ويكوّن منطقة التبادل الحر المتوسطية، وهو ما يعني الإلغاء التدريجي للحقوق الجمركية على واردات السلع الصناعية القادمة من دول الإتحاد الأوروبي، سوف ينتج عنه تفكك وزوال أساليب الحماية الاقتصادية تجاه السلع الأوروبية.

بالرغم من صعوبة هذا التحدي بالنسبة لمؤسساتنا بفعل الضعف الذي تعاني منه في الكثير من الميادين، مما يصعب عليها مواجهة المنافسة العالمية، لكنه بالمقابل قد يقدم فرصا للنجاح أمام المؤسسات الصناعية الجزائرية من حيث توسّع السوق ورفع التنافسية وجودة المنتجات الأوروبية في ظل إزالة القيود الجمركية وغير الجمركية، لأن إقامة علاقة متميزة مع أوروبا قد تمكن المؤسسات الجزائرية من تحقيق إدماج الاقتصاد مع القطب الأوروبي، التأقلم مع المنافسة العالمية وقوانين المنظمة العالمية للتجارة، الانتفاع من الدعم الأوروبي للقيام بالإصلاحات الضرورية، الانتفاع من الإنجازات المحققة من الشراكة مع الإتحاد الأوروبي وبالأخص الاستثمارات المباشرة.

ج) الخصوصية وتنامي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

جاءت الدعوة إلى الخصوصية في إطار عملية التحول الإقتصادي في إدارة التنمية من الإقتصاد المخطط المسير من طرف الدولة إلى الإقتصاد الحر أو ما أصبح يعرف بإقتصاد السوق

(2) - غول فرحات: مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية- حالة المؤسسات الجزائرية، رسالة دكتوراه غير منشورة، قسم العلوم الاقتصادية؛ جامعة الجزائر 2005، ص 328.

يُعرف الأمر رقم 95 - 22 الخوصصة على أنها نقل الملكية من القطاع العمومي إلى القطاع الخاص، ويتم ذلك من خلال تحويل مجموع أو جزء من الأصول المادية أو المعنوية أو الرأسمال الإجتماعي للمؤسسات العمومية لصالح أشخاص ماديين أو معنويين خواص(1).

إن تنمية وتشجيع بروز قطاع خاص متطور في الجزائر من خلال تعديل القانون عدة مرات (قانون 1995، 1997، 2001)؛ والذي بدأ بتنفيذ البرامج الأولى في أفريل 1996 بمساندة البنك العالمي، وبتخصيص عدة هيئات معنية لإنجاح وتنفيذ هذه العملية كمجلس الخوصصة (لجنة مراقبة عمليات الخوصصة) والمجلس الوطني لمساهمة الدولة ووزارة المساهمات وتنسيق الإصلاحات، سيسمح بتعزيز المنافسة المتكافئة على مستوى السوق الداخلي عن طريق رفع احتكار الدولة على بعض الأنشطة الاقتصادية؛ إذ يمكن تنظيم مجال تدخلها من خلال حصره على بعض الأنشطة والمجالات الحيوية والإستراتيجية أو غير التنافسية، كما تمثل الخوصصة أحسن وسيلة لضمان أو التأكد من الانفتاح على الاستثمار الأجنبي والإقتصاد العالمي.

إن الإعلان عن إدارة السلطات العمومية الجزائرية في تنمية وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (القطاع الخاص) بإدماجها في مسار التنمية الاقتصادية والإجتماعية قد ظهر جليا مع نهاية الثمانينات، وتجسد ذلك ميدانيا في العديد من الأصعدة خاصة في جانب التوجيه والترقية، حيث ظهرت عدة هيئات ومنظمات تهتم عن طريق التدخل المباشر أو غير المباشر بتقديم المساعدات والمعونة اللازمتين للنهوض وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كالوزارة المنتدبة للصناعات الصغيرة والمتوسطة؛ الوكالة الوطنية لترقية الصناعات الصغيرة والمتوسطة؛ وكالة ترقية الاستثمار... إلخ، وبمساهمة بعض المنظمات الدولية نذكر منها برنامج الأمم المتحدة للتنمية (PNUD) ومنظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (ONUDI) في مجال المؤسسات والصناعات الصغيرة والمتوسطة، إضافة إلى المنظمات المهنية والمالية كالغرفة الوطنية للتجارة؛ الجمعيات المهنية... إلخ، وذلك بغرض تعزيز القدرة التنافسية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة من خلال اعتماد أحدث الطرق في مجال التسيير والإدارة والالتزام بالمواصفات والمقاييس الدولية المتعلقة النوعية؛ وضمان استمرار وتطوير منظومة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

ج) عصر المعرفة والتطورات التكنولوجية

بعد عولمة الإقتصاد وتطوير تكنولوجيات المعلومات الحديثة؛ أخذت المعلومات والمعارف مكان رأس المال المادي والطاقة كمورد أساسي في خلق الثروة، فنثورة المعلومات غيرت جزءا كبيرا من العمل الخلاق للثروة ولم يعد حكرا على الموارد المادية فقط؛ بل تطلّب أكثر فأكثر الموارد غير المادية، إن إقتصاد ما بعد الصناعة غيّر بشكل كبير في أنواع وأشكال الإنتاج ومن ثمة في تسيير المؤسسات؛ حيث في عصر المعلومات والمعارف تؤدي الابتكارات التكنولوجية كوسائل الإتصالات عن بعد والإنترنت والإعلام الآلي إلى تغييرات عميقة في المؤسسات؛ وتسمح باكتساب ومعالجة المعلومات ونقل المعارف(2).

أصبحت الأصول المهمة في الإقتصاد الجديد هي المعرفة الفنية والإبداع والذكاء والمعلومات، في حين كانت الأرض والعمالة ورأس المال العوامل الثلاثة الشاملة للإنتاج في الإقتصاد القديم، وصار للذكاء

(1) - حمدي حميد : الإصلاحات الاقتصادية وسياسة الخوصصة في البلدان العربية، مركز دراسات الوحدة العربية بيروت 1999، ص 374.

(2) - CURIEN N et MUET P A : La société de l'information ; La documentation française ; 2004, P 15- 19.

المتجسد في برامج الكمبيوتر والتكنولوجيا عبر نطاق واسع من المنتجات أهمية تفوق أهمية رأس المال أو المواد أو العمالة.

إن التطورات في الإقتصاد الجديد جعلت من المعلومات والمعارف المحرك الأساسي للمؤسسات، أين أصبحت المادة الأولية وهي التكنولوجيا والكفاءة والمعلومات عامل بناء المزايا التنافسية وخلق القيمة المضافة، فعصر المعلومات والمعرفة يحث على الإستثمار في المعرفة والتعلم والقدرات الإبتكارية أكثر من الإستثمار الفيزيائي؛ باعتبار التنمية تركز أساسا على المعرفة والإبتكار والمعلومة، كما أن النظرة للبيئة تغيرت فأصبح هناك وعي وإهتمام كبيرين بالإنتفاخ عليها وبجدية؛ لإملاك القدرة على تحديد التهديدات والفرص التي تقدمها؛ وذلك من خلال التنبيه عن أحداث وتغيرات محتملة للإستعداد لها وإستباقها⁽¹⁾.

إن ما تشهده حاليا بيئة الأعمال بصفة عامة والبيئة الجزائرية بصفة خاصة من تسارع في الأحداث السياسية والإقتصادية والإجتماعية والتشريعية؛ بالإضافة إلى التغيرات والتطورات التكنولوجية المتسارعة؛ وكذا الإنتفاخ على الأسواق العالمية وتحرير التجارة الخارجية وعوامل أخرى تمارس ضغوطا كبيرة عليها، وتجعل منها بيئة ديناميكية ومعقدة يشوبها الغموض وعدم اليقين، تتطلب من المؤسسات الجزائرية إن هي أرادت البقاء والمنافسة العمل على مجاراة ذلك التطور وتتكيف معه؛ وترفع من مرونتها وقدراتها على التعلم والإبتكار.

04 - آليات الـ تعامل مع الـ لامـحـالـة الـ حـالـية الـ للـ بيـئة

إن العدد الهائل من المتغيرات والتفاعلات وحالة عدم التأكد وعدم الاستقرار التي تصاحب البيئة، كلها عوامل تجعل من محيط المؤسسة مجال واسع للإضطراب والتعقد، وهو ما ينعكس على المؤسسة في جملة من الصعوبات التي ترتبط بعلاقتها بالمحيط، فالإستجابة لهذه القيود وسرعة التفاعل معها تمثل أهم التحديات التي تواجهها المؤسسة اليوم، وبالتالي فما تحتاج إليه المؤسسة بصفة عامة لمواجهة هذه التحديات يمكن حصره في القدرة على التفاعل والمرونة؛ قبول التغيير، القدرة على الإبتكار والتعلم.

- القدرة على الـ - - - تفاعل والـ - مرونة

تتمثل قابلية الإنفعال (Réceptivité) في مقدرة المؤسسة على ملاحظة وإدراك لما يحدث في محيطها الخارجي، في حين قدرة المؤسسة على تحقيق تغيير ما بالإستجابة لفعل خارجي ولحركية المحيط؛ ومواجهة الاضطرابات الخارجية التي تؤثر على مجموع قدرات المؤسسة، تتوقف على إكتساب هذه الأخيرة مقدرة على التفاعل تسمح لها بمتابعة محيطها، وهذا ما يُعرف بقابلية التفاعل (Réactivité).

يعرّف (Reix) القدرة على التفاعل بأنها مقدرة المؤسسة على تحقيق إستجابة جيدة لطلب عشوائي ومتقلب، حيث يمكن تقدير ذكاء وتفاعلية المؤسسة بوقت الإستجابة بين إكتشاف حاجة ما أو حدث في المحيط وتحقيق رد فعل موافق له⁽²⁾. فالمؤسسة المتفاعلة تكون في علاقة دائمة مع محيطها وتتفاعل بنفس سرعة هذا الأخير، ويمكن النظر إلى قابلية تفاعل المؤسسة على أنها القدرة على التفاعل

(1) - ARNAUD Bugeat : L'apport de l'information au sein de l'entreprise ; Pp 07- 11.

<http://shiva.istia.univ-angers.fr/~bugeat/accueil.htm> (Le 25 mai 2008)

(2) - GUEL Gueguen : Face aux turbulences- l'entreprise doit-elle être réactive? Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Montpellier, 2005 ; P 02-19.

لمواجهة إضطرابات البيئة؛ والتحول بصفة موافقة مع التغيرات التي تحصل فيها؛ والتهيؤ للإستجابة في أقصر مدة ممكنة وبأقل تكلفة.

يساعد المؤسسة في تعظيم قدرتها على التفاعل؛ إمتلاك هيكلية وتنظيم يتسم بالمرونة، ومرونة المؤسسة تعني قدرتها على التأقلم السريع وبأقل التكاليف مع عدم التأكد غير المتوقع للمحيط؛ وإستغلال الفرص إذا توفرت والإستجابة ورد الفعل على التهديدات.⁽¹⁾

هناك بعض الباحثين يُميّزون بين المرونة الثابتة والمرونة الديناميكية، ويرون المرونة الثابتة تعود لقدرة وحدة إنتاجية للإستجابة في لحظة معينة لتغيرات محيط المؤسسة؛ فهي كإستجابة على نوعية معينة من المحيط أين تغيرات المحيط يمكن ضبطها بتوزيع الاحتمالات، أما المرونة الحركية تتميز بالقدرة عبر الزمن لموائمة المؤسسة مع محيطها.⁽²⁾ بمعنى آخر المرونة الثابتة تظهر في لحظة معينة كإستغلال فرصة موجودة، بينما المرونة الديناميكية تعبر عن قدرة المؤسسة على التغيير عن طريق الإثراء الدائم لقدرات معالجة عدم التأكد.

فالمرونة تسمح للمؤسسة بمضاعفة مقدرتها على التفاعل والتكيف؛ فهي تمثل قدرة جوهرية تسمح بالتكيف والتفاعل مع محيط متغير، كما تسمح المرونة أيضا بتكريس مبدأ التعلم كعلاقة تربط المؤسسة بمحيطها، وهو ما دفع بالكثير إلى النظر للمؤسسة المرنة على أنها منظمة قادرة على التعلم؛ و/أو أن التعلم مبني من منطلق التحكم في الأحداث وليس فقط على تنفيذ العمليات.

بصفة عامة تمثل المرونة وقدرة التفاعل أهم العناصر التي تسمح للمؤسسة بمواجهة الإضطرابات البيئية والحالات الطارئة، كما تساهمان في تنمية مقدرة المؤسسة على التكيف الجيد مع المحيط، وهو ما جعلهما من أهم عوامل تنافسية المؤسسات الحالية.

بيد أن إدراك وفهم التغيرات والتحولات التي تحدث في المحيط؛ والتي تزيد من قدرات المؤسسة في التفاعل والمرونة تتطلب الإفتاح عليه والمراقبة الدائمة له، فالمؤسسة في حاجة إلى مستقبلات ترصد الإشارات الواردة من المحيط والتي تسمح لها بادراك وفهم مختلف التحولات التي تحدث فيه، وهو ما يمكن توفيره ببناء نظام لليقظة الإستراتيجية.

- قبول التغيير والتطوير والتنظيمي

مواجهة التحديات التي تفرضها ظاهرة التعقيد تتطلب من المؤسسة التكيف الجيد من خلال مضاعفة إمكانياتها في إيجاد الحلول الملائمة، فقدرة المؤسسة على تقبل والتحكم في التعقيد تصبح كضرورة لمواجهة هذه الظاهرة، من هذا المنطلق تظهر الحاجة إلى التغيير والتطوير لمجاراة التغيرات التي تحدث في المحيط والاستجابة للطلبات المتزايدة للزبائن.

إن التغيير باعتباره حركية مستمرة تسمح للمؤسسة بالتطوير والتكيف الدائم مع متطلبات البيئة، ويسمح بالانتقال من أوضاع حالية إلى أوضاع مستقبلية أفضل مرغوب فيها. هذه المقاربة باتت كضرورة للإستمرارية والبقاء في ظل التحديات التي تفرضها ظاهرة التعقيد.

(1) - TARONDEAU J C et HUTTIN C : Dictionnaire de stratégie d'entreprise; Édition Vuibert ; Paris 2001. P 92.

(2) - COHENDET P et LIERENA P: Flexibilité et modes d'organisation. Revue française de gestion N° 123. 1999. Pp 75 ,76 .

يتجلى بوضوح أن العوامل الخارجية المكونة للبيئة تعتبر المحرك الرئيسي للتغيير، فجل نظريات التكيف تؤكد على وجود إرتباط مباشر بين تطور المؤسسة والمحيط الخارجي الذي تنتمي إليه (تغيير مفروض). كنظرية الإحتمال التي ترى التغيير كمهمة دائمة تستلزم الربط بين متطلبات المحيط وبين خصائص المؤسسة بهدف تخفيض حالات عدم التأكد والبحث عن المرونة⁽¹⁾، ونظرية ايكولوجيا السكان التي يرى أصحابها بأن المؤسسة وحدة غير فعّالة تستجيب فقط لمحفزات المحيط الذي تنشط فيه.

وعلى العكس من ذلك فهناك من يرى التغيير عملية مخططة وإرادية ترتبط بالفاعلين في المؤسسة، فهو عبارة عن إستراتيجية معقدة مصاغة لتغيير الإعتقادات والمواقف والقيم والهيكل؛ بهدف التكيف الجيد مع التكنولوجيا والأسواق والتحديات الجديدة، وحتى التكيف مع سرعة التغيير في حد ذاته. هذا الأخير يُعرّف عند الكثيرين بالتطوير التنظيمي؛ والمتمثل في الجهد المخطط والشامل للمنظمة لكل مُسيّر من القمة، بهدف الرفع من فعالية المنظمة وكذلك صحتها؛ عن طريق تدخل مبرمج في عمليات المنظمة وبالاغتماد على المعرفة المتعلقة بعلم السلوك، فالتطوير التنظيمي يهتم بالتغيير الذي يسمح للمؤسسة بتحسين قدرتها على إيجاد الحلول التي تواجهها في إطار مقارنة إرادية ترتبط بالمستويات العليا.

مهما كانت طبيعة التغيير الذي يتولد من ضرورة تكيف المؤسسة مع المتطلبات والضغوطات التي تفرضها البيئة (طلب الزبائن، حدة المنافسة، الضغط على الأسعار، التغيرات على مستوى الأداء المالي للمؤسسات، التطور التكنولوجي، عولمة الأسواق، إستراتيجيات الاندماج والتحالف، تطور التشريع...)، أو من رؤية وإرادة معينة لمختلف الفاعلين الأساسيين في المؤسسة، فالبيئة تلعب دورا مهما في حدوثه⁽²⁾.

ما يجب التأكيد عليه أنه عندما تباشر المؤسسة بعملية التغيير، فإن الإستراتيجية والهيكل التنظيمية وثقافة المنظمة كلها عوامل تسهم بصفة أو بأخرى في مقاومة هذا التغيير، لذا وجب عليها العمل المكثف لتجعل جميع الأفراد يقبلون ويشتركون في تنفيذ سيورة التغيير، وبذلك ترفع من قدرات تكيفها مع البيئة ومواجهة التطورات التي تظهر فيها، وهنا تبرز ثقافة اليقظة والإفتتاح على المحيط كأحد أهم المتطلبات لبلوغ ذلك.

- القدرة على التعلم والإبتكار -

ما يميّز المحيط المضطرب هو توالى الأزمات والتطورات بصفة متسارعة؛ لهذا فالعلاقة بين المؤسسة ومحيطها يجب أن تُؤسّس على مبدأ يضمن لها البقاء والاستمرارية، وعليه فإن تكريس مبدأ التعلم كعلاقة تربط المؤسسة بمحيطها يمثل أهم الضرورات التي تحتاجها المؤسسة اليوم. ولا يمكن الحديث عن الإبتكار والتعلم التنظيمي كشيئين منعزلين، وإن كانت الرؤية التقليدية ترى بأن التعلم هو عملية من الدرجة الثانية مقارنة بالإبتكار.

(1) - BADRANE Abdelhalim : Leadership et changement stratégique- Le style du leader dans la démarche de transformation, Université d'AXE Marseille, Paris ; Document de travail N°606, Avril 2001 Pp 04-18.

(2) - ALAIN Marcel : Prendre en main le changement- Stratégie personnelle et organisationnelle, Editions nouvelle, Canada 1996, P 72.

يُعرف (Koenig) التعلم التنظيمي بأنه ظاهرة جماعية لإكتساب وإعداد الكفاءات بصفة أكثر أو أقل عمقا تسمح بتغيير طريقة تسيير الحالة أو الحالة نفسها⁽³⁾، والبعد الجماعي للتعلم يمكن تفعيله إما من خلال دوران وحركية المعرفة داخل المؤسسة، وإما من خلال تطوير علاقات جديدة بين الكفاءات المتوفرة، كما أن هذا التعريف يشير إلى وجود علاقة بين التعلم التنظيمي والتغيير، فالتعلم التنظيمي يؤدي إلى تطوير قاعدة من المعارف والتي من خلالها يصبح التغيير ممكن التجسيد في المؤسسة.

المؤسسة المتعلمة تعطي أهمية كبيرة للتكوين وتطوير كفاءة الأفراد، وأكثر من هذا فهي منظمة ذكية بإعتبار أنها تطور يقظتها وسرعتها في ملاحظة التغيرات التي تطرأ في المحيط؛ وتعمل على تحسين فهمها لنمطها الوظيفي باعتبارها نظام، كما تقيم ذاتيا من خلال مقارنة نفسها مع الأفضل عالميا والبحث عن معرفة وتقليد من يقوم بأفضل منها، وبهذا ستبقى يقظة ومرنة وتستبق الأحداث (Proactive)⁽¹⁾.

ترتبط فعالية المؤسسات بقدرتها على توقع السلوك المستقبلي والحركية التي تميز محيطها وكذلك أثر هذه الحركية عليها، لذلك فإنها تعتمد إلى صياغة إستراتيجية موافقة على ضوء هذه الحركية، فمن هذا المنطلق يمكن النظر للتعلم التنظيمي كسياق للتكيف والتأقلم، بتعبير آخر هو ظاهرة ترتبط بتغيير سلوك المنظمة تحت تأثير الإستجابة للمحيط، وإذا كان التعلم التنظيمي يتبع دورة كاملة من التفاعلات بين إعتقادات الأفراد وأفعالهم وتصرفاتهم والسلوك التنظيمي وتفاعلات المحيط، فإن تصرفات ومشاركة الأفراد تؤثر على الأفعال التنظيمية للمنظمة والتي بدورها ستؤثر على طبيعة الإستجابة للمحيط، هذا النمط في التعلم يضمن للمنظمة مرونة كافية عبر الزمن و يجنبها البحث الدائم عن التكيف.

إن التحولات في سلوكيات الأفراد والمؤسسات هي ثمرة تكيف وضبط المنظمة بالأخذ بعين الإعتبار لمحفزات البيئة، من هذا المنطلق تصبح المؤسسة كنظام من العمليات الروتينية التي تتغير وتتحوّل بصفة تدريجية نتيجة إكتساب الخبرة المتولدة عن الإحتكاك والتعامل مع المحيط، فالروتين هو نسخ للماضي وللخبرة المكتسبة والذي يسمح بضمان نوع من الاستقرار والتجانس في سلوك المنظمة عبر الزمن.

بصفة عامة يمكن التأكيد على وجود علاقة وثيقة بين التعلم والتغيير، فالتغيير هو سياق يمر عبر التعلم والذي يهدف إلى تبني سلوكيات ومواقف جديدة في المؤسسة؛ بالإضافة إلى تطوير الكفاءة الفردية والجماعية عبر إكتساب معارف متجددة، وهو ما يسمح بمواكبة تغيرات ومجابهة تحديات البيئة بفضل تفعيل ممارسة اليقظة الإستراتيجية.

في عالم اليوم الثابت الوحيد فيه هو التغيير؛ أين الإضطراب والتغيير يولدان التعقيد الذي بات شيئا مسلما به في حياة المؤسسات، صار لزاما عليها لرفع قدرتها على التفاعل والمرونة والتعلم أن تكون دائمة اليقظة تجاه محيطها والانفتاح عليه لتستطيع مجاراة أحداثه وتغييراته، فما هي اليقظة الإستراتيجية يا ترى؟ وكيف يتم ممارستها، وما هي أنواعها ونتائجها؟.

(3) - KOEING Gérard : L'apprentissage organisationnel, (Encyclopédie de gestion, Tome1, Deuxième édition, Economica, Paris, 1997), Article N°10, P 174.

(1) - BRILMAN Jean : L'entreprise réinventée. 4^{ème} tirage ; Edition d'organisation, Paris 1996 ; P213.

ث-انيد- 1: اليقظة الإستراتيجية - الماهية، السيرورة، الأنواع والنتائج

اليقظة مأخوذة من المصطلح اللاتيني "Veille" والتي تعني السهر؛ وهي الحالة التي تطابق الوعي أين تكون الحواس مفتوحة على ما يجري من حولها، وتبرز جليا جذور اليقظة الإستراتيجية في مصطلحين أساسيين هما إستخبارات المؤسسة والإستخبار التنافسي. واليقظة الإستراتيجية تعتبر نظام معلومات خارجي لمساعدة المقررين له مكانة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة ويتم بناؤه وفق منهجية محددة، تتم وفق سيرورة إستباقية لملاحظة وتحليل البيئة متنوعة بنشر المعلومات المستقاة بعد معالجتها حتى يمكنها اتخاذ قرارات إستراتيجية، تشمل العديد من الأنواع انطلاقا من تقسيمات البيئة؛ والمؤسسات ليست في حاجة لممارسة تلك الأنواع مجتمعة؛ بل تعتمد إلى تبني أي نوع حسب الحاجة أو الغاية كما قد تلجأ إلى ممارسة أكثر من نوع في الوقت نفسه، وهي تساعد في سيرورة التخطيط الإستراتيجي؛ الإستجابة ورد الفعل؛ المبادرة والإستباق؛ الإبتكار والتعلم؛ حل المشاكل وإتخاذ القرار، ومن ثمة تحقيق أداء متميز وعال.

01 - ماهية اليقظة الإستراتيجية والمفاهيم المرتبطة بها.

إن استخدام هذا المصطلح باللغة الفرنسية ناتج عن مفهوم المراقبة بالردار، وهذا لحماية منطقة ما. وبتعبير مجازي اليقظة الإستراتيجية هي رادار المؤسسة الذي يفحص (يتقصى) بيئتها الخارجية عن طريق عمل منظم ومستمر، من أجل الحصول على المعلومات المتعلقة بتوجهها المستقبلي وتطوراتها وعلاقتها مع البيئة، لتتمكن من اتخاذ القرارات والقيام بالأفعال المناسبة بالكيفية والوقت المناسبين.

- تعريف اليقظة الإستراتيجية

ظهر مصطلح اليقظة الإستراتيجية أول مرة في الروم أ منذ الستينات (1960s) من القرن الماضي تحت مصطلح مسح البيئة (Environment Scanning)، حيث قدم (Aguilar 1967) دراسة بين فيها الطريقة التي من خلالها أصحاب القرار يحصلون على معلومات تتعلق بأحداث خارج المؤسسة، وسمى هذه السيرورة بمسح بيئة الأعمال (Scanning the business Environment) والتي تعتبر مظهر خاص لمراقبة البيئة، تهدف هذه المراقبة لامتلاك معلومات حول الأحداث وعلاقات المؤسسة ببيئتها لمعرفة كيف يمكن مساعدة متخذي القرار على أداء مهامهم التقديرية والأنشطة المختلفة.⁽¹⁾

برز مفهوم اليقظة الإستراتيجية في فرنسا منتصف الثمانينات (1980s)، بالتوازي مع مفهوم الترصد والتنبيه ونظريات التنافسية التي سُجلت في الثورة الجذرية لنظريات الإدارة وبمساعدة تيار

(1) – AGUILAR F: Scanning the business Environment. Sloan Management Review 7 (2) . 1967. Pp 55-70.

التحولات التكنولوجية. وخصوصا بعد ظهور أعمال مايكل بورتر (Porter M 1986) والمتمثلة في توضيح كيفية تحليل البيئة التنافسية بغرض تحديد الفرص والتهديدات.

وعلى المستوى الأكاديمي تسمح مراجعة المؤلفات الخاصة باليقظة بالتمييز بين تيارين متوازيين وفي بعض الحالات متقاطعين، هما المقاربة الإدارية (التسيير التنافسي) والمقاربة التكنولوجية (التوثيق العلمي)⁽²⁾، حيث وضع (Favier L) أن ظهور اليقظة الإستراتيجية في الولايات المتحدة الأمريكية كان إنطلاقا من التخطيط الإستراتيجي؛ وانطلاقا من المعلومة العلمية والتقنية وعلوم التسيير في فرنسا⁽³⁾. هناك خلط كبير في تعريف اليقظة الإستراتيجية نتج عن استعمال مفردات تُوضّح في آن واحد أداتين هما سيرورة اليقظة ونتائج هذه السيرورة. وتتوعد المصطلحات أيضا حسب اللغات والدول، فتعبير اليقظة الإستراتيجية (La veille stratégique) يشير إلى وصف السيرورة، في حين إستخبارات المؤسسة (L'intelligence de l'entreprise) يشير إلى وصف النتائج النهائية لهذه السيرورة.

يُعرّف البعض اليقظة الإستراتيجية بأنها تنظيم يسعى لمعرفة بيئة الأعمال واستباق التغيرات، فهي سيرورة معلوماتية يكون من خلالها التنظيم (المؤسسة) في استماع لبيئته حتى يتمكن من اتخاذ القرارات والتسيير فيما بعد. تصنّف هذه السيرورة ضمن مجموع نظم المعلومات وتسمح للمسيرين بحسن القيادة والتسيير في الأوقات العصيبة. وبذلك يمكن اعتبار سيرورة اليقظة الإستراتيجية كنظام مُكوّن من نظم فرعية متأثرة بتدفقات المعلومات الواردة من البيئة الكلية⁽¹⁾. فهي رصد للبيئة متبوع بنشر مستهدف للمعلومات المنتقاة بعد تحليلها ومعالجتها، بغرض اتخاذ قرارات إستراتيجية⁽²⁾، حيث تكون عمل منظم ومستمر لرصد بيئة المؤسسة يهتم بالكشف عن المعلومات (إشارات ضعيفة) التي تؤثر على نمو المؤسسة؛ إذ تلعب المراقبة دورا هجوميا لاكتساب المعارف حول البيئة ودورا دفاعيا لحماية تلك المعارف⁽³⁾.

ما يلاحظ على التعاريف السابقة أنه ومهما اختلفت في التعبير عن اليقظة الإستراتيجية؛ ومهما كان البعض منها يتميز بالعمومية والشمول أو يركز على جانب معين في اليقظة دون الإشارة إلى جوانب أخرى، فإن أغلبها يشترك في نقطة أساسية مفادها أن اليقظة عمل منظم وسيرورة رسمية مهيكلية وممنهجة تتبناها المؤسسة عن قصد ووعي تام. ومن هذا المنطلق يمكننا إعطاء تعريف شامل لليقظة الإستراتيجية باعتبارها السيرورة الجماعية المستمرة يقوم بها مجموعة من الأفراد بطريقة إرادية (تطوعية)، حيث ينقبون ويتعقبون المعلومات ذات الخاصية الإستباقية (استباق حدث) والمتعلقة بالتغيرات التي من المحتمل أن تحدث في البيئة الخارجية للمؤسسة، ومن ثمة يستخدمونها في اتخاذ القرارات وتحديد التوجهات الإستراتيجية بهدف خلق فرص أعمال و تقليل الأخطار وعدم اليقين بصفة عامة.

(2) – BULINGE Franck Pour une culture de l'information dans les petites et moyennes organisations – un model incrémental d'intelligence économique. Thèse de doctorat, Uni Toulon et Du Var, Le 02 décembre 2002., , P 168

(3) – Favier L : Recherche et application d'une méthodologie d'analyse de l'information pour l'intelligence économique, Thèse doctorat, Sciences de l'Information et de la Communication, Université de Lyon II ; 1998. P 43.

(1) – BROUARD François : Développement d'un outil diagnostique des pratiques de veille stratégique des PME, 7^{ème} Congés international francophone en Entrepreneuria PME 27.28 et 29 Octobre 2004. PP 01,02

(2) – JAKOBIAK François : Maîtriser l'information critique ; Ed d'organisation ; Paris 1988 ; P23

(3) – BAUMART Philippe : Stratégie et surveillance des environnements concurrentiels ; Ed Masson ; Paris ; 1991 ; P 20

لكن هناك من يعتبر أن اليقظة الإستراتيجية هي وضع طبيعي وحالة من الوعي غير مقصودة وضرورية للمؤسسة وفي حاجة ماسة لها، ولا يوضح في تعريفه كيف تتم، بل يتم التركيز على مضمون وفحوى اليقظة.

وفي هذا الاتجاه يرى (Martinet et Ribault) أن اليقظة الإستراتيجية هي حالة (وضع) تكون تقريبا منظمة لاستماع الإشارات الناجمة عن البيئة التي تنشط فيها المؤسسة، والتي على أساسها يتم بناء وتحديد التوجهات الإستراتيجية.⁽⁴⁾ فهما لا يوضحان كيف تتم اليقظة في المؤسسة، ولا يشيران إلى الخطوات أو المراحل المتبعة في الاستماع للإشارات الصادرة من البيئة. كما قد تعبر اليقظة عن مدى الحيلة التي توليها المؤسسة تجاه عالمها المتغير.⁽⁵⁾ فهي بذلك تشير إلى النشاط المرتبط بالبحث ومعالجة المعلومات ونشرها بهدف استغلالها من طرف الأعوان (الممثلين) الاقتصاديين والمدراء والمسيرين. فليس كل المؤسسات بحاجة لهذا التنظيم الرسمي، فكثير من المؤسسات تكون يقظة وتتابع التغيرات الناتجة عن طريق الممارسات والأنشطة التي تقوم بها مع الأطراف الاقتصاديين الخارجيين الذين تتعامل معهم. وبتراكم هذه الممارسات والروتينات وكذا الخبرات عبر الزمن بحيث تصبح المؤسسة في حالة يقظة دائمة دون أن يكون لها نظام رسمي لليقظة. أو تكون ممارسة طبيعية ليست رسمية لمراقبة البيئة تتولد من خلال حاجة المؤسسة للمعلومات والمعارف للقيام بأعمالها وتسيير أنشطتها. لكن لا بد من الإشارة إلى الصعوبة في توضيح الحدود الفاصلة بين الممارسة الطبيعية لليقظة والسيطرة المهيكلية.

هناك من الباحثين والممارسين من جمع بين التوجهين في تعريف اليقظة الإستراتيجية، حيث مزج بين التيار الذي يعتبرها تنظيما رسميا مع التيار الذي يعتبرها حالة طبيعية. فهي بذلك تنظم تقني وتنظيمي لرصد بيئة المؤسسة، يسمح باكتساب ومعالجة ونشر المعلومات التقنية والعلمية... الخ.

— خصائص اليقظة الإستراتيجية —

صفة عامة يمكن ملاحظة جملة من الخصائص المشتركة التي تتصف بها التعاريف التي قُدمت لليقظة الإستراتيجية، ويمكننا فيما يلي عرض موجز لأهم خصائص اليقظة الإستراتيجية.

(الصفة الإستراتيجية): تشير إلى أن اليقظة مهمتها الأساسية تقديم لمختذي القرار معلومات تستعمل في الحالات غير المبرمجة وغير المتكررة، وليس لها أي نموذج من النماذج المعدة مسبقا بحكم التجربة، والتي لها تأثير ملموس على بقاء المؤسسة، وتلك التي تُتخذ في حالات عدم اليقين.

(السيروية الجماعية التوقعية): تشمل البحث عن المعلومات واستقائها وتفسيرها واستخدامها في تشكيل رؤية واضحة عن الموضوع المستهدف ومحل المراقبة، تلك المنهجية المهيكلية تحتاج لجهد جماعي وطرق وأدوات وتقنيات تساعد في نجاح تحويل البيانات إلى معلومات ومعارف وذكاء.⁽¹⁾

(4) – Martinet Bruno et RIBAUT Jean- Michel : La veille technologique, concurrentielle et commerciale, Editions d'Organisations ; Paris 1989. P 11.

(5) – AITELHADJ S : L'entreprise face à la mutation technologique, Edition Organisation ; Paris 1993, P89

(1) – BOULIFA Inès et al : Un Dispositif de veille Stratégique pour l'amélioration de la formation universitaire en entrepreneuriat, Colloque AIR PME : L'entrepreneur en action : contextes et pratiques. 23-24 Octobre 2003. P06

1) **الفعل الإرادي الإبداعي:** اليقظة الإستراتيجية ليست ممارسة مفروضة من طرف أي شخص، إنها تتجم عن طريق إرادة المسيرين في المؤسسة، هذه الإرادة متبوعة بنشاط فعال ينتج عن أعمال استباقية للمسيرين، وتصبح بذلك الإرادة عامل نجاح أساسي لليقظة الإستراتيجية.

2) **الموضوع المستهدف:** بصفة عامة يمثل الموضوع المستهدف عوامل البيئة الخارجية (أو جزء منها) والتي لها علاقة باحتياجات المؤسسة من المعلومات، وقررت وضعها تحت راداراتها، وهو يسمح بالتعرف على طبيعة المعلومات التي يتم البحث عنها وأهم مصادر تواجدها.

وعلى هذا الأساس فاليقظة الإستراتيجية تعبير شامل يحوي جملة من اليقظات الخاصة، كاليقظة التنافسية واليقظة التجارية واليقظة التكنولوجية واليقظة التشريعية... الخ، مع الإشارة إلى أن المؤسسات ليست في حاجة لممارسة تلك الأنواع من اليقظة مجتمعة وفي آن واحد، بل تعتمد إلى تبني أي نوع معين من تلك الأنواع حسب الحاجة أو الغاية المراد تحقيقها، كما قد تلجأ إلى ممارسة أكثر من نوع في الوقت نفسه إذا دعت الحاجة لذلك.

3) **الإشارات الضعيفة:** معلومات اليقظة الإستراتيجية هي معلومات استشرافية (مستقبلية) من نوع الإشارات الضعيفة (Weak Signals .Signaux Faibles) على حد تعبير (Ansoff 1975)، تسمح للمؤسسة بفهم جيد واستباق التغيرات المستقبلية لبيئتها. فاليقظة الإستراتيجية نظام معلوماتي منفتح على البيئة الخارجية للمؤسسة ويدور حول استغلال الإشارات الضعيفة، تسمح لها بانتقاء الإشارات الدالة على التغيرات البيئية والاستعداد لمواجهتها.

علامة الإنذار المبكر هي معلومة في سياق معين وحسب التأويل تقدم سبق ممكن يكشف حدث أو أكثر، يُحتمل أن يكون مهم لمستقبل المؤسسة، وتُمدد الطريق لبداية الإستجابة يمكن أن تفقد لإنتاج معنى أو معرفة⁽¹⁾. وتكمن أهم خصائصها في كونها معلومات توقعية أكثر من أن تكون إستعادة لأحداث ماضية؛ في جزء كبير ومهم منها تكون خارجية؛ نوعية أكثر ظهورا من الكمية؛ هي إشارات ضعيفة غير كاملة وغير أكيدة؛ كما قد تكون معلومات خاطفة (عابرة) ضبابية ووقتيّة؛ مجزأة؛ عشوائية وإستباقية.⁽²⁾

4) **الغاية المنتظرة (المنفعة):** وهي توافق الهدف المنتظر من عملية اليقظة ومن إقامة جهاز لليقظة، تكون مرتبطة بالعمل أو بالقرارات المتخذة وتسمح بالمرور من المفهوم إلى الفعل، وتشمل أيضا تحديد الجهة المستفيدة منها (المسيرون، المدراء ككل، وحدة وعينة).

بمراجعة الأدبيات في مجال اليقظة الإستراتيجية وبعد إحصاء وتحليل التعاريف المُقدّمة لها، يتجلى وجود عدة وجهات نظر تغذي هذا المفهوم، تشكل في مجملها تيارات فكرية تؤثر على تعريف وممارسة هذا المفهوم لدى المؤسسات، يمكن إجمالها في ثلاث تيارات كبرى هي المسار العسكري والمسار الاقتصادي والمسار الأخلاقي والرقمي⁽³⁾.

(1) - Lesca H et Blanco S : Contribution à la capacité d'anticipation des entreprises par la sensibilisation aux signaux faibles ; 6^{ème} Congrès International francophone sur le PME .HEC MONTERAL. 30/ 10 - 1/ 11 2002, P 05.

(2) - LESCA H et CASTAGNOS J-C : Capter les signaux faibles de la veille stratégique: retours d'expérience et recommandations. E & G Economia e Gestão, Belo Horizonte vol 4, N° 7, juin 2004 Pp15-34

(3) - GORIA Stéphane : L'expression du problème dans la recherche d'informations : Application à un contexte d'intermédiation territoriale ; Thèse Doctorat ; Sciences de L'Information et de la Communication ; Université Nancy 2 ; 2006 ; P 25.

- بعض المفاهيم المرتبطة باليقظة الإستراتيجية -

إن المتنوع لأدبيات إدارة الأعمال يلحظ وجود العديد من المفاهيم القريبة والمرتبطة باليقظة الإستراتيجية مكملة لبعضها البعض نذكر منها الذكاء الاقتصادي، التسويق الاستراتيجي، التسيير الاستراتيجي للمعلومة، الاستشراف، الإستخبارات، نظام المعلومات الوثائقي... إلخ.

ل) الذكاء الإقتصادي (L'intelligence économique)

الفكرة الحديثة للذكاء الإقتصادي ظهرت نهاية الستينات في الولايات المتحدة الأمريكية مع ظهور المرجع الرئيسي^(٩) ل- (HAROD Wilensky 1967)؛ الذي أشار فيه لإشكاليتين أساسيتين هما: الإستراتيجيات الجماعية والتعاون بين الحكومات والمؤسسات في مجال إنتاج معرفة مشتركة للدفاع عن المزايا التنافسية، وكذا أهمية المعرفة في الإقتصاد والصناعة باعتبارها محرك للتنمية الإستراتيجية.

لقد عرف (Fuld L M 1995) الذكاء الاقتصادي باعتباره « إستعلام، فهو معلومة تم تحليلها لمساعدة المسيرين في الاستجابة لأفضل التكتيكات أو اتخاذ أفضل القرارات في المدى الطويل، فالبحث الحقيقي والفعال عن الاستخبار يساعد في تحويل المعلومات إلى سلاح يسمح بامتلاك ميزة تنافسية»⁽⁴⁾ أما في فرنسا فأول تعريف رسمي للذكاء الاقتصادي قدم من طرف (Martre Henri) مع فريق الذكاء الاقتصادي وإستراتيجيات المؤسسة سنة 1994، في تقرير للمفوضية العامة بأن الذكاء الاقتصادي هو « مجموعة الأنشطة المنسقة للبحث ومعالجة وتوزيع المعلومة المتعلقة بالأعوان الاقتصاديين بغرض استغلالها، مختلف هذه الأنشطة تتم بطريقة شرعية مع كل ضمانات الحماية الضرورية لحفظ إرث (ذمة) المؤسسة في أحسن شروط الجودة والمدة والتكلفة»⁽¹⁾.

إن الذكاء الاقتصادي أشمل من اليقظة الإستراتيجية (يشمل جميع أنواعها)، لأن له توجه إستراتيجي وتكتيكي مع التفاعلات الحاصلة بين مختلف الأعوان الاقتصاديين على جميع المستويات (مؤسسة، بين المؤسسات، وطني، قاري، دولي)، وهو يستعمل جميع أنواع المعلومات (داخلية وخارجية). لقد حدد (Levet et Paturel) أربع وظائف أساسية للذكاء الاقتصادي وهي: التحكم في الإرث العلمي والتكنولوجي والمعارف، التنقيب عن الفرص والتهديدات، التنسيق بين الإستراتيجيات والأنشطة، وضع ممارسات للتأثير في خدمة الدولة أو المؤسسة⁽²⁾.

تجدر الإشارة إلى أن هناك من يميل لاعتبار الذكاء الإقتصادي مصطلح يستعمل على المستوى الكلي يُمثل أداة سياسية في خدمة الدولة؛ يجمع مختلف ممارسات وإستراتيجيات إستعمال المعلومة وتنميتها في الدولة على مختلف مستويات تنظيمها كالحكومة والصناعة والتربية والمجتمع... إلخ، أما اليقظة الإستراتيجية فتهم فقط بالمؤسسة باعتبارها أداة لاتخاذ القرار الإستراتيجي. وما يمكن استخلاصه هو أن اليقظة الإستراتيجية هي أحد المكونات الضرورية للذكاء الاقتصادي ويكمن الفرق بينهما في التأثير وتغيير البيئة وكذا نوع البيئة التي يهتم بها كل واحد منهما.

(٩) - «Organizational Intelligence : Knowledge and Policy innovation Government and Industry»

(4) - MARMUSE C : Politique Générale – Langages ; Intelligence ; Modèles et choix stratégiques. 2^{ème} édition Edition Economica ; Paris 1996 ;, p10.

(1) - CHANTAL B et MARTINE P : Economie et gestion de l'entreprise. 2^{ème} édition; Ed Veuibert ; Paris 1999;P 213.

(2) -LEVET J L et PATUREL R : L'intégration de la démarche de l'intelligence économique dans le management stratégique ; Acte de la 7^{ème} conférence de L'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS) ; Lille 13-15 Mai 1996(20 p). Pp 6-10.

(التسيير الإستراتيجي للمعلومة (Le management stratégique de l'information)

أما التسيير الاستراتيجي للمعلومة يشجع التعاون بين المنشآت، ويقصد به استعمال المعلومة في غايات إستراتيجية بهدف خلق ميزة لنجاح وازدهار المؤسسة. والتسيير الاستراتيجي للمعلومة ينشط الممرات (يعتبر الجسر الواصل) بين مختلف أنواع اليقظة الإستراتيجية؛ فبعض المعلومات مثلا تكون أحيانا تهم مدير الموارد البشرية والمدير التسويقي ومدير الإنتاج... في الوقت نفسه؛ ولكي يتم تقاسم هذه المعلومات بين الجميع لابد من تسيير استراتيجي لها⁽³⁾. وبصفة عامة يعتبر التسيير الاستراتيجي للمعلومة أحد المكونات الهامة والأساسية لليقظة الإستراتيجية ولتحقيق الترابط بين مختلف أنواعها. يتضح مما سبق أن الذكاء الاقتصادي يعتبر الوعاء الحاروي لكل من اليقظة الإستراتيجية والتسيير الاستراتيجي للمعلومة، إذ تمثل اليقظة أحد المكونات الأساسية له، في حين نجد أن التسيير الاستراتيجي للمعلومة يمثل الجسر الواصل بين مختلف أنواع اليقظة.

(الإستشراف (La prospective)

إن الاستشراف يمكن من إعداد ومعالجة السيناريوهات الممكنة للتعامل مع المستقبل، فهو أداة تسييرية تستعملها الإدارة في إعداد سيناريوهات تقديرية على المدى البعيد؛ تسمح لمتخذي القرار بضمان رؤية واضحة وصحيحة لاستكشاف المستقبل وذلك قبل اتخاذ القرار. وهو ليس نشاط فكري دقيق لجمع المعلومات هدفه توفير العناصر التي يحتاجها المسؤولين والمقررين من أجل اتخاذ قرارات جيدة، بل هو توجه وسلوك تحفيزي لضمان جودة وإتقان الحاضر والمستقبل⁽¹⁾.

يسمح الاستشراف بتوجيه النشاطات الحالية، تنوير واستبصار الأوضاع المستقبلية الممكنة، تحفيز ذكاء الأفراد والمؤسسة ككل، تطوير الاتصال الداخلي للمنظمة وافتتاحها على الخارج... الخ. فالاستشراف يهتم بإعداد السيناريوهات انطلاقا من معلومات اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي.

يمكن التمييز بين ثلاث ممارسات للإستشراف: إستشراف إستراتيجي يُغذي أفكار متعلقة مباشرة باتخاذ القرار، وإستشراف تشغيلي (إستغلالي) حيث يكون على مستوى مختلف المصالح الوظيفية كاليقظة التكنولوجية في قسم البحث والتطوير، وأخيرا إستشراف تحفيزي يمس الجانب الاجتماعي للأفراد في المؤسسة من خلال النشر الواسع للنتائج⁽²⁾.

بصفة عامة يعتبر الإستشراف مدخل يأخذ بعين الاعتبار وزن البيئة وضرورة الإنفتاح عليها؛ ويسعى لمعرفة الفرص الممكنة والأفكار البناءة، فهو يقترّب كثيرا من اليقظة الإستراتيجية ويكملها ويشترك معها؛ فبعد إنفتاح المؤسسة على محيطها بواسطة اليقظة تقوم من خلال الإستشراف بإعداد السيناريوهات الممكنة للتعامل مع المستقبل بفضل التحليل المعمق للبيئة، فكلهما يسعى للإتقان الجيد للمستقبل.

02 - بناء نظام اليقظة الإستراتيجية

(3) – SIMON Y et JOFFER. P : Encyclopédie de gestion ; 2^{ème} ed. Edition Economica, Paris 1997, p 3465.

(1) – CHALUS Marie-Christine: Dynamisation du dispositif de veille stratégique pour la conduite de stratégies proactives dans les entreprises industrielles ; Thèse de doctorat; Un Lumière – Lyon 2 ; 2000 P 70.

(2) - HATEM Fabrice : Prospective stratégique ; In Encyclopédie de gestion, sous la direction de Yves SIMON et de Patrick JOFFRE, Op. Cit, Pp 2664-2674

بالرجوع لنظرية النظم واعتبار المؤسسة نظام مفتوح يتكون من مجموعة عناصر متفاعلة ومتربطة فيما بينها لتحقيق هدف معين؛ ومن خلال التدفقات المادية وغير المادية المتعددة بين المؤسسة وبيئتها تظهر مجموعة من الأنظمة الفرعية المترابطة داخلها تسهل تلك العملية، وهي النظام التشغيلي والنظام التسييري والنظام المعلوماتي.

- - تركز اليقظة الإستراتيجية ضمن نظم المعلومات

لقد أشار (Mélèse) خاصة فيما يتعلق بالتدفقات غير المادية بين المؤسسة وبيئتها إلى الحاجة للمعلومات حول الأطراف الفاعلة (الأعوان المتعاملين) في المؤسسة، والتي تشمل جميع المعلومات المتعلقة بالأفراد داخل المؤسسة وصولاً إلى المعلومات حول الزبائن، إن نشاط البحث عن المعلومة والحاجة إليها والرغبة في إيصالها سمح بتطوير أنظمة تسيير البيانات الداخلية ومعلومات التوثيق وكذا المعلومات حول البيئة الخارجية التي تنشط فيها المؤسسة.⁽³⁾

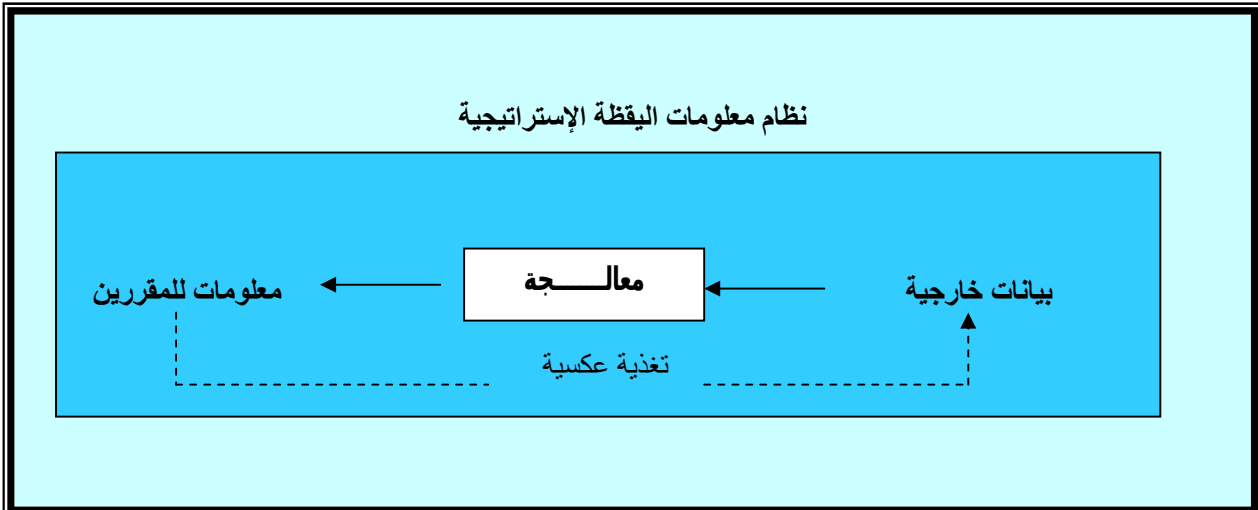
تتموقع اليقظة الإستراتيجية بين نظام المعلومات ونظام التسيير، ويسمح نظام اليقظة الإستراتيجية بتأسيس جسر بين القرارات الإستراتيجية في المؤسسة ومجموع التدفقات غير المادية (البيانات والمعلومات والمعارف) للمؤسسة والبيئة التي تشتغل فيها.

إن مهام تشكيل وبناء إستراتيجية المؤسسة ومن ثمة تحسين تنافسيتها تقع أساساً على عاتق مجموعتين من الأنظمة: هما نظام معلومات داخلية (Système d'Information Interne) ونظام معلومات خارجية (Système d'Information Externe)، وما ساعد في ذلك إمكانية التفرقة بين الأنشطة غير الإستراتيجية والأنشطة الإستراتيجية. كل من النظامين يعملان بغاية مساندة المقررين على اتخاذ القرار، وذلك بتقديم معلومات ذات قيمة مضافة عالية.

يعتبر نظام المعلومات ذلك المجموع المهيكل للموارد البشرية والمادية والبرامج والمعطيات والإجراءات وشبكات الاتصال، التي تستقبل المعلومات وتحولها وتخزنها وتنشرها داخل التنظيم، الغاية منه مساعدة الأفراد على أداء وظائفهم التنفيذية والتسييرية واتخاذ القرار⁽¹⁾.

نظام اليقظة الإستراتيجية يظهر كنظام معلومات خارجي يتم تنظيمه لمراقبة البيئة الخارجية، عن طريق جمع المعلومات من خارج المؤسسة وتحليلها ونشرها وإستغلالها. (أنظر الشكل الآتي)

شكل رقم 03: اليقظة الإستراتيجية كنظام معلومات خارجي



⁽¹⁾ - KALIKA M : Informatique et Organisation, *Encyclopédie de Management*, Librairie Vuibert, Paris 1992 ; P 597

المصدر: من إعداد الباحث

من جهة أخرى قام (O'brien) وبنظرة مغايرة ومكملة بتصنيف نظم المعلومات إلى مجموعتين كبيرتين، المجموعة الأولى توافق أنظمة دعم العمليات وهي الأنظمة التي تعمل على معالجة صفقات الأعمال؛ ومراقبة السيرورات؛ ودعم التعاون بين المتدخلين وتساعد على تحديث بنوك المعطيات، وتشكل أنظمة فرعية هي أنظمة معالجة الصفقات؛ أنظمة مراقبة العمليات وأنظمة تعاون المؤسسة - الجماعات. في حين المجموعة الثانية توافق أنظمة دعم التسيير دورها نشر المعلومات والنصائح للمسيرين بغرض مساعدتهم في اتخاذ القرارات، تشمل أنظمة معلومات التسيير؛ الأنظمة المساعدة للقرارات؛ أنظمة معلومات المدراء وكذا الأنظمة الخبيرة.⁽²⁾

اليقظة الإستراتيجية تظهر كنظام معلومات من أجل المديرين، فاليقظة الإستراتيجية تسمح بنشر معلومات الغرض منها مساعدة المديرين على تحديد التنبيهات من أجل العمل مقابل التهديدات والفرص. بصفة عامة تعتبر اليقظة الإستراتيجية كنظام معلومات من نوع خاص، إنها نظام معلومات خارجي يتم تنظيمه لمراقبة البيئة الخارجية للمؤسسة (بيئتها العلمية والتكنولوجية والتنافسية والتشريعية... الخ)، عن طريق جمع المعلومات من خارج المؤسسة وتحليلها ونشرها؛ ومن ثمة تقديم معلومات ذات قيمة مضافة عالية. كما تتموقع اليقظة الإستراتيجية بين نظام المعلومات ونظام التسيير، فيسمح نظام اليقظة الإستراتيجية بتأسيس جسر رابط بين القرارات الإستراتيجية في المؤسسة ومجموع التدفقات غير المادية (البيانات والمعلومات والمعارف) للمؤسسة والبيئة التي تشتغل فيها، من أجل غايات تشغيلية وإستراتيجية؛ وذلك باستعمال المعلومات التشغيلية والتكتيكية والإستراتيجية. فهي بذلك نظام معلومات من أجل المديرين (مساعدة المقررين على اتخاذ القرار)، يسمح بنشر معلومات الغرض منها مساعدة المديرين على أداء مهامهم وتحديد التنبيهات من أجل العمل مقابل التهديدات والفرص.

- - توطئتين وإرساء نظام اليقظة

قبل تجسيد هذا المشروع لابد أن تكون المؤسسة على دراية بالمنفعة والفائدة (L'utilité) المنتظرة من هذا النظام؛ وذلك بمعرفة الأهداف ذات الأولوية في المؤسسة؛ هل هي حماية المؤسسة من تهديدات المنافسين أم محاولة تقديم ابتكارات لتحسين الوضعية أم إقحام سوق جديد والإقتراب من زبون محتمل... إلخ، فالمؤسسات دائمة الابتكار والتي تقدم منتجات وخدمات ذات جودة عالية هي مؤسسات بالطبيعة لها ممارسة متقدمة لليقظة الإستراتيجية.

بعد تحديد المنفعة المنتظرة يتعين على المؤسسة تحديد منفعة من في المؤسسة؟، أي من هم المستفيدين من نتائج اليقظة؟ والذين قد يكونون المسيرين أو المديرين ككل أو مسؤولو وحدة معينة... إلخ.

⁽²⁾ – O'BRIEN J : les systèmes d'information de gestion, Edition du renouveau pédagogique ; Montréal 1995 ; Pp 768- 773

إن تموقع نظام اليقظة الإستراتيجية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة يختلف باختلاف حجمها؛ إما مؤسسة صغيرة أو كبيرة أو مُجمّع مركب من عدة وحدات، وعليه توجد عدة نقاط للإلتحاق وربط نظام اليقظة الإستراتيجية (Rattachement)، ومن المحتمل أن توجد عدة أشكال لهذا التنظيم.

لكن في جميع الحالات ومهما كان الشكل التنظيم الذي يأخذه هذا النظام؛ فعندما تقرر المؤسسة بناء نظام لليقظة الإستراتيجية أول مشكلة تُطرح وتواجهها هي تعيين الإدارة (نقطة الإلتحاق) التي تتولى مهام هذه الخلية، والإدارة المسؤولة عن نظام اليقظة الإستراتيجية يمكن أن تأخذ عدة أشكال أهمها⁽¹⁾:
توكل وتترك هذه المهمة لبيوت الخبرة ومكاتب الإستشارة، ملحق بالإدارة العامة، ملحق بإدارة الإستراتيجية والتخطيط، ملحق بإدارة التسويق، ملحق بإدارة البحث والتطوير، ملحق بإدارة الشراء والتمويل، ملحق بإدارة الجودة.

إذن فاختيار الإدارة التي توكل لها مهمة القيام بعملية اليقظة في المؤسسة له مبرراته ودوافعه - وإن كان المنطق يبقى مرتبط بإستراتيجية المؤسسة - فقد تكون تنشط في قطاع تكنولوجياي متطور، أو تكون موجهة نحو السوق..إلخ. وفي كل الحالات يجب التساؤل والتفكير في محيط (Périmètre) جهاز اليقظة، والذي يشير إلى تحديد اسم نقطة ربطه في الهيكل؛ اسم المسؤول عنه؛ قائمة الأعضاء في هذا الجهاز؛ المكان الجغرافي للأعضاء، والإختيار الجيد لمحيط نظام اليقظة يُشكل عاملا مهما لنجاحه أو فشله.

هذا ما يقودنا للتمييز بين نوعين لطريقة عمل اليقظة، والتي قد تكون مركزية (Centralisé) أو قد تكون لامركزية (Décentralisé)، ولكل نوع مزاياه وعيوبه.

وقد بينت الجمعية الفرنسية لتوحيد المنتجات الصناعية (AFNOR) المقاييس X50-053 التي تحدد المراحل الواجب إتباعها في وضع "خلية اليقظة"، حيث يجب تحسيس الأفراد في المؤسسة وإشعارهم بأهمية وفائدة اليقظة كمرحلة أولى، ثم معرفة الوضعية الحالية والتشخيص الكامل للمنظمة من أجل الوقوف على الفجوات والانحرافات وذلك من خلال إحصاء مصادر المعلومات وتأويلها، وكمرحلة لاحقة يتم وضع الخلية مع المرافقة والمتابعة الدائمة لنشاطها⁽¹⁾.

مهما كان النموذج الذي تختاره المؤسسة في توطين نظام اليقظة؛ ومهما كانت طبيعة الإدارة التي توكل لها هذه المهمة، فإنه لزاما عليها أن لا تغفل وتتهاون في تفعيل وتنشيط هذا النظام، لأن عملية التنشيط تُعد بمثابة الروح التي تبعث الحياة في هذا النظام وفي سيرورته؛ وتقدم المحرك المهم سواء كان بشريا أو تنظيميا وتقنيا ليكون الداعم والمساند له، وتضمن ديمومة هذا النظام وإنظامه.

بصفة عامة حتى تتحقق الأهداف المسطرة من إرساء نظام اليقظة، فإن المنشط يقوم بعدة أدوار ويمارس مجموعة من المهام يمكن حصرها في التشجيع والحث (Promouvoir)، الإقناع والفصاحة (

(1) - CASTANO E et all : Description de système de veille stratégique dans différents centres de recherches. Revue française de bibliométrie N° 12 ; Septembre 1993, Pp 138- 157.

(1) - AFNOR : Prestations de veille et prestations de mise en place d'un system de Veille- Norme expérimentale XP X 50-053 ; 1998.

Convaincre، خلق وتوليد الديناميكية (Créer une dynamique)، تقديم الخدمة (Servir)، الإتصال (Communiquer)، التنسيق (Coordonner)، القياس (Mesurer).⁽²⁾

من خلا ذكر الصفات الواجب توافرها في المنشط وكذا تحديد أهم الأدوار والمهام التي يقوم بها؛ يتراءى أنه يستوجب على المنشط أن يكون ذا تكوين (Formation) يسمح له بأداء مهامه على أكمل وجه وبأحسن طريقة، ومع ذلك لا يوجد أي تكوين نموذجي لإتباعه حتى يصبح الفرد منشطاً ومنظماً لليقظة الإستراتيجية؛ أو نوع محدد من الدراسات المتخصصة في مجال اليقظة.

من جهة أخرى يجب تخصيص أعوان للقيام بعملية اليقظة (الكاشف veilleur)، لكن هذا لا يمنع من مشاركة جميع الأفراد في المستويات الدنيا لأنه قد توجد أهم المعلومات عند أبسط العمال، كما يجب أن لا تبقى معلومات اليقظة حكراً على الكاشفين (الحراس) وإنما لجميع أفراد المؤسسة الحق في معرفة نتائجها.

هناك مستويات عديدة للكاشفين، يختلف كل مستوى عن المستويات الأخرى من حيث الأدوار والخصائص، وأفراد اليقظة بصفة عامة هم المقررون الإستراتيجيون (Les décideurs stratégiques)، مديرو الخلية (Directeur)، الكاشفون الكبار (اليقظون المؤسسون Les veilleurs)، الخبراء (المحللون Les experts)، الكاشفون المشاركون (الملاحظون Les observateurs).⁽³⁾

-- مراحل عملية (سيرورة) Processus اليقظة

كما اختلف الباحثون في تسمية اليقظة الإستراتيجية وتصنيفها اختلفوا كذلك في مراحلها. فمنهم من يرى بأن عملية اليقظة تتكون من 3 مراحل، ومنهم من يحددها في 4 مراحل، ومنهم من يحدد لها 6 مراحل وهناك من يذهب إلى 10 مراحل. ويعود هذا الاختلاف حسب البعض لأسباب تاريخية وتدقيقية وإصطلاحية.⁽⁴⁾

ومهما كان عدد المراحل التي يراها البعض ولا يراها البعض الآخر في عملية اليقظة، فإن الغاية من التقسيم (و هو عبارة عن تقسيم زمني أكثر منه عملي) تكمن في إبراز مختلف الحلقات المتسلسلة المكونة لعملية اليقظة نفسها. وهذا يعني أننا نقبل الفكرة القائلة بأن اليقظة عبارة عن سيرورة (عملية) معلوماتية تنظيمية وبشرية تضع المؤسسة في علاقة مع المصادر الفعالة للمعلومات الخارجية.

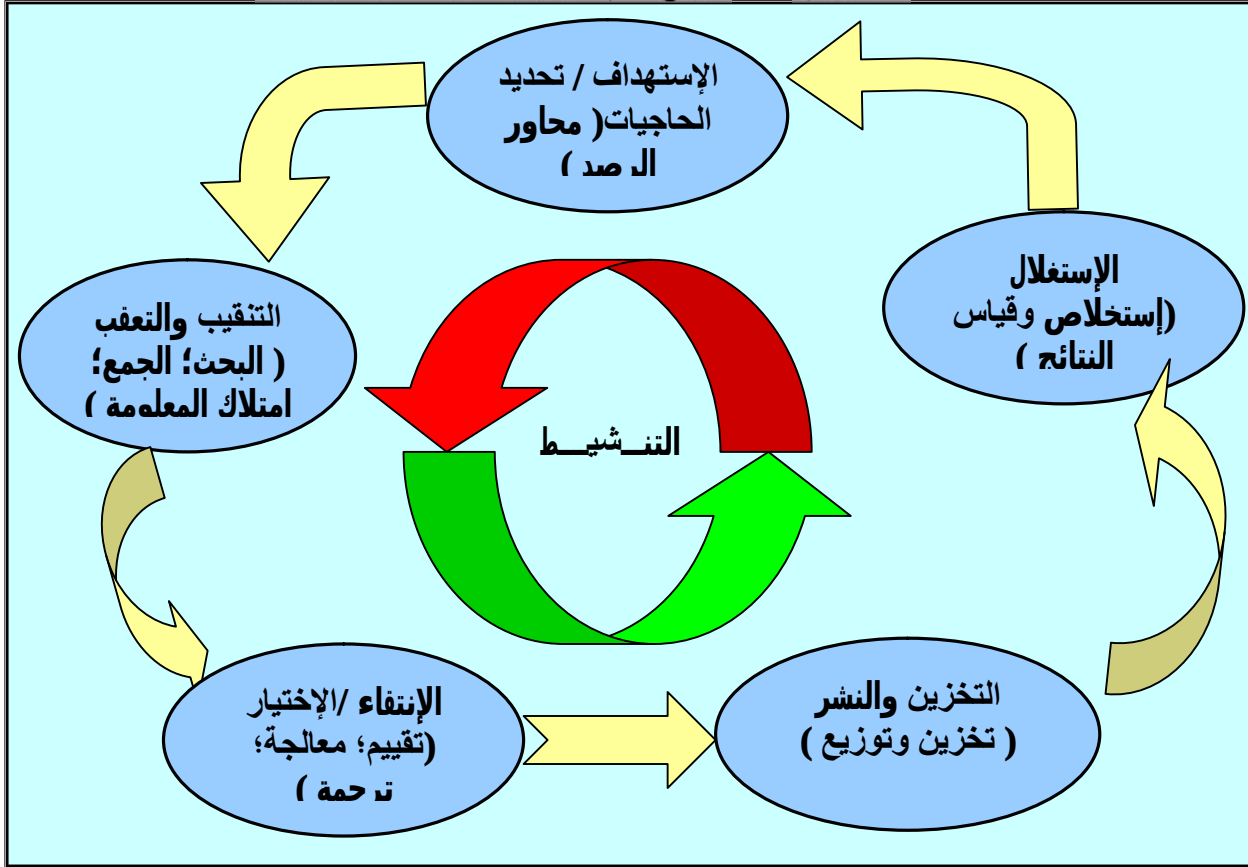
بنظرة بسيطة ولكن يتفق حولها أغلب الباحثين (Gilad et al 1982 ; Stubbart 1982 ; Winelksy 1967 ; ; Choo 1997 ; Lesca 1994 ; Thomas et al 1993 ; Gilad 1988) سيرورة اليقظة الإستراتيجية تتكون من خمس مراحل تكمن في الإستهداف؛ التتقيب؛ الإختيار؛ التخزين والنشر؛ الإستغلال. والشكل الموالي يوضح ذلك بالتفصيل.

⁽²⁾ – LESCA H et KRIAA S : veille stratégique, exploration de la fonction d'animation- conceptualisation, état d'avancement et perspectives de validation empirique. Acte des 3^{ème} Journées de l'Association Tunisienne des Sciences de Gestion ; Tunis-Gammarth ; 21- 22 fév 2003 ; P 11.

⁽³⁾ - GODET Michel : Manuel de prospective stratégique- une discipline intellectuelle, Vol 1 ; Ed Dunod ; Paris 1997 ; P 260.

⁽⁴⁾ – بن خديجة منصف: اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن بسوق أهراس)، رسالة ماجستير غير منشورة، مرجع سابق. ص 71.

شكل رقم 04: نموذج عام لسيروية اليقظة الإستراتيجية



المصدر: إعداد الباحث بمراجعة الأدبيات

تبدأ هذه السيروية بمرحلة الإستهداف وتحديد الحاجيات (Le ciblage / L'expression des besoins) من خلال تحديد وتعريف ما الذي يوجد في البيئة الخارجية (جزء من المحيط) ويمثل أهمية قصوى للمؤسسة؛ بغية تركيز وتوحيد جهود الانتباه والمراقبة حول حاجيات خاصة ومحدد، ولتحديد الحاجة من المعلومة يُنصح ببناء الهدف (La cible) المنتظر من عملية الإستهداف ليصبح دليل وإطار عمل لليقظين (Les veilleurs) حسب محاور البحث.

بمرحلة ثانية يتم التنقيب عن المعلومات وتتبعها (La traque)، وذلك بفتيش البيئة الخارجية من أجل تحديد الأحداث أو النقاط المهمة والدافعة للمؤسسة، فمرحلة التنقيب عن المعلومات تجسد مجموع عمليات البحث واستقبال المعلومات عن طريق فئات مختلفة من الأفراد يطلق عليهم الكاشفون أو اليقظون (Veilleurs ou gatekeepers) أو المنقبون (المطاردون / المتعقبون Traqueurs)⁽¹⁾، والتعقب هو عملية إستباقية (Pro-active) إيجابية يحصل من خلالها جهاز اليقظة على المعلومات تتطلب مجهود إرادي تطوعي وإستباقي؛ وذلك بالذهاب للبحث عن المعلومات وتتبعها وإثارتها في بعض الأحيان.

في مرحلة ثالثة يتم تقييم وتصفية المعلومات التي تم إستقائها، وذلك بإختيار (La sélection) دقة وثقة ودرجة استغلالية المعلومة ومصدرها من أجل الحفاظ على المعلومات الموافقة لمرحلة الاستهداف،

(1) – BLANCO S et all : Sélection et exploitation des signaux faibles de veille stratégique ; 6^{ème} conférence de L'AIMS, Lauvain -la -Neuve ; Belgique ; 27- 29 mai 1998 ; P20.

ويتم ذلك بعد تحليل ومعالجة المعلومات؛ ترجمتها وتأويلها وإثرائها داخليا (تفاعل جماعي) وتقديم معنى لها؛ واستخلاص المعلومات الملائمة والموافقة للهدف المسطر.

كمرحلة لاحقة يتم تخزين المعلومات ونشرها (La stockage et la diffusion de l'information)، وإن كان البعض يؤكد على أن المعلومة الإستراتيجية تخزن في أذهان وعقول المسيرين ليس في ملفات ملموسة؛ لكن المعلومة المستقاة والمنتقاة لابد من توزيعها ونشرها وإيصالها داخل التنظيم من أجل تسهيل تقاسم المعارف واستعمال المعلومات في الأنشطة والأفعال التنظيمية، ويكون ذلك في أشكال مخزون معلومات (مستودعات بيانات، قاعدة وثائق، تكنولوجيا المعلومات...) أو تحت أشكال يحملها أفراد (مهارات، كفاءات)، حتى يسهل نشرها والدخول إليها (شبكات الإتصال) ووضعها في متناول المستخدمين المحتملين؛ وليس مجرد تخزين و إثراء ذاكرة المؤسسة.

ولما كانت الغاية من اليقظة ليست التنقيب عن المعلومات وتخزينها، بل تكمن في رفع قدرة المسيرين والتنظيم ككل في ترجمة الإشارات الواردة وإدماجها في القرارات والإستراتيجيات، ومن ثمة القدرة على إعطاء وخلق معنى جماعي للبيئة وتحسين فن قراءة وتأويل المحيط المتغير، فإن المرحلة الأخيرة من سيرورة اليقظة تكمن في إستغلال (L'exploitation) المعلومات وتحويلها إلى أفعال وممارسات ونتائج ملموسة.

صفة عامة لنجاح اليقظة وتحقيق أهدافها المرجوة لابد من إتباع المنهجية المقترحة أو أحد النماذج المذكورة سابقا على قدر المتاح من الموارد والوقت، إذ يتطلب الأمر لإنجاز تلك المراحل مهارة عالية ويستوجب على المؤسسة القيام بتلك المراحل بدون انقطاع وبجدية وصرامة كبيرتين؛ فأى تهاون أو خطأ على مستوى مرحلة معينة سيؤدي إلى فشل عملية اليقظة كليا.

03 - أنواع وميادين اليقظة الإستراتيجية

بالنظر إلى أن اليقظة الإستراتيجية هي سيرورة منسقة ومستمرة تستطيع بواسطتها المؤسسة جمع المعلومات من بيئتها الخارجية ومعالجتها واستغلالها، أو باعتبارها حالة من الوعي غير المقصودة ناتجة عن الممارسات والأنشطة مع الأعوان ذات الصلة بالمؤسسة. فإنه يمكننا أن نميز بين العديد من أنواع اليقظة انطلاقا من تقسيمات البيئة (اقتصادية، اجتماعية، تنافسية،....). ورغم اختلاف الباحثين حول تصنيفات (أنواع) اليقظة الإستراتيجية إلا أن (Gérard VERNA) من جامعة (Laval) قدّم تصنيفا اتفق عليه الكثير من الباحثين من بعده وبيّن أن اليقظة الإستراتيجية تحتوي على أربع مكونات ثانوية أو نظم فرعية وهي: اليقظة التجارية(التسويقية) ،اليقظة التكنولوجية واليقظة التنافسية واليقظة البيئية. وهذه النظم الفرعية مجتمعة مع بعضها في نموذج القوى التنافسية لمايكل بورتر والموضح في الشكل الموالي.

-- اليقظة البيئية (La veille environnementale)

تهتم هذه اليقظة بمكونات البيئة الخارجية العامة؛ أي العوامل غير المرتبطة مباشرة بمهنة المؤسسة، وهي تشمل اليقظة الاجتماعية واليقظة السياسية والتشريعية واليقظة الجيوسياسية.

شكل رقم 05: الأنواع الأربعة لليقظة حسب نموذج بورتر.



اليقظة البيئية

Source : VERNÉ Gérard : La veille technologique, université Laval
Http://www.fsa. Ulaval.ca/personnel/ vernag/ pub/ veille. Html.2003.

تسمح اليقظة الاجتماعية (La veille sociétale) بإظهار العديد من التحولات مثل التغيرات الديمغرافية وتطورات المدن والصراعات والتصدعات التي تحصل في المجتمع، والتي من شأنها أن تشكل خطرا أو تحدث توترا للمؤسسة⁽¹⁾. بفضلها تلاحظ وتتقّب المؤسسة بيئتها الاجتماعية والثقافية لتكون على اطلاع دائم بأهم التطورات الحاصلة في تلك البيئة من عادات وتقاليد، وتعارضات دينية وعرقية، التركيبية الثقافية والأخلاقية وهيكل الأسرة والعائلات...الخ. إضافة إلى العديد من السلوكيات كتموقع النساء في المجتمع وخروجهم للعمل، سلوكيات الشباب، تأثير الشيوخ ووسائل الإعلام على قرارات الشراء...إلخ.

في حين اليقظة الاقتصادية (La veille économique) هي سيرورة على المدى المتوسط تترجم المجهودات التي تظهر في الميدان الإقتصادي والمالي؛ ترتبط بمختلف التطورات والمتغيرات الحاصلة في البيئة الاقتصادية للمؤسسة. والهدف منها إكتشاف قبل كل شيء الإجابات الدقيقة حول المنافسة والأسواق من وجهة نظر إقتصادية ومالية؛ تقليل خطر عدم التأكد التجاري؛ إكتشاف الأسواق البارزة والمنتجات الجديدة؛ قياس إتجاهات التطورات في مخططات التنمية على المدى المتوسط والطويل...إلخ. حيث تتبع من خلالها المؤسسة أنشطة البنوك وما يتعلق بها؛ والوضع الاقتصادي العام من معدلات الفائدة ومعدل التضخم؛ ومستوى المداخل والأجور وتطورات أسعار الاستهلاك والإنتاج...الخ، أي جميع الأنشطة الاقتصادية.

أما اليقظة التشريعية والسياسية (La veille juridique ou législative) تهدف إلى تتبع التحولات الحاصلة في البيئة السياسية بما فيها من قوانين وإجراءات ومعايير وقواعد، كقرارات منع أو تنظيم استيراد بعض المواد الخام أو السلع النهائية، وقوانين تشجيع الاستثمار ومنح التسهيلات والقروض والإعفاءات وقوانين حماية البيئة الايكولوجية...الخ، والتي لها تأثير حالي أو مستقبلي على نشاط

⁽¹⁾ – SIMON Y et JOFFER. P : Encyclopédie de gestion ; Economica, op. cit. p3472.

المؤسسة. فالعوامل السياسية لها تأثير كبير على إستراتيجية المؤسسة، فحتى المؤسسات الأجنبية تهتم بمعلومات حول إستقرار الحكومة ومعرفة الأطراف التي تؤثر في السلطة.

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

بصفة عامة يعد تطبيق اليقظة البيئية أمرا صعبا للغاية لأنه يتعلق بجانب واسع جدا من بيئة المؤسسة ، ورغم ذلك فلا بد على المؤسسات أن لا تتغافل ولا تهمل هذا النوع من اليقظة وأن تتعامل معه بنوع من الذكاء عند جمع ومعالجة واستعمال المعلومات التابعة لليقظة البيئية لما تكتسيه من أهمية بالغة في التأثير على نشاط المؤسسة الحالي والمستقبلي.

- - اليقظة التجارية (La veille commerciale)

إلى جانب الأنواع السابقة من اليقظة تهتم المؤسسة أيضا بتطوير يقظتها التجارية وهي تخص المجال التسويقي، أي كل ما يرتبط بالعلاقات والأنشطة التجارية والطرق التسويقية، حيث تركز اهتمامها على أسواقها الأمامية والخلفية (الزبائن والموردين).

تسمح اليقظة التجارية للمؤسسة بمعرفة تطور حاجات الزبائن على المدى الطويل وتطور علاقات الزبائن مع المؤسسة وكذا قدرة الزبائن على الدفع. وبما أن المؤسسة تقدم منتجات جديدة وتخلق أسواقا وقنوات توزيع جديدة فلا بد لها من متابعة تطور عرض السلع الجديدة وتطور العلاقات التي تربطها بمورديها وقدراتهم في تقديم حاجياتها بأقل تكلفة. دون أن تهمل المؤسسة سوق العمل كحالة خاصة إذ يجب عليها تتبع تطور عرض المهارات الجديدة وأسعار اليد العاملة⁽¹⁾.

يظهر أن اهتمام اليقظة التجارية يتمحور حول الزبائن والموزعين (معرفة الحاجيات والرغبات، قياس عدم الرضا، تحديد قدرة الزبائن على السداد، دراسة العلاقة بين زبائنها وموزعيها، تنمية العلاقات مع الموزعين...). والموردين باعتبارهم المُمون والمُزود لها بمستلزمات الإنتاج؛ ولهم وزن كبير فيما يتعلق بالتكلفة الكلية وتوقيت التوريد (قدراتهم على تمويلها بأقل التكاليف وإمكانياتهم المالية؛ إجراءات التوريد؛ إستراتيجياتهم وسياساتهم؛ الخدمات التي يوفرونها وأساليب تحفيزهم؛ وكذا تتبع العلاقات الدائمة بينهما...). كما يعتبر الموردون من أهم مصادر الحصول على المعلومات المتعلقة بالمنافسين والتكنولوجيا وتطور أسعار المواد الأولية، أو مصدر لإتباع إستراتيجية التكامل العمودي الخلفي (نحو المنبع).

وتستمد اليقظة التجارية معلوماتها من المصادر التالية على سبيل المثال لا الحصر⁽²⁾: الجرائد والمجلات المتخصصة (المحلية والدولية)، دراسات السوق، العلاقات مع الجمعيات والنقابات، الاتصالات المباشرة مع الموردين والزبائن (رجال البيع)، المعارض والملتقيات والمؤتمرات، وسائل الإعلام والاتصال.

- - اليقظة التنافسية (La veille concurrentielle)

(1) – Ibid ; P 3471

(2) – THIETART Raymond –Alian : La stratégie d'entreprise . MC Graw Hill, 1986. P 88.

يُنظر لليقظة التنافسية على أنها النشاط الذي من خلاله تستطيع المؤسسة فهم سلوك المنافسين، انطلاقاً من معرفة أداءاتهم الحالية واستراتيجياتهم وأهدافهم الجديدة وقدراتهم وفرضياتهم التي تتضمنها أنشطتهم وقراراتهم، وهذا بغرض توقع أعمالهم المستقبلية

بمعنى آخر فاليقظة التنافسية هي النشاط الذي تتمكن من خلاله المؤسسة أن تحصر (تحدد) منافستها الحالية أو المحتملة من زاوية اقتصادية ومالية (عدد، علامات، استثمارات، مشاريع جارية،...) و يمكنها بذلك المقارنة المستمرة لقوتها وضعفها في شتى المجالات مع قوى وضعف المنافسين، الشيء الذي يسمح لها باتخاذ الإجراءات الملائمة قصد تحسين مكانتها في السوق. ولا شك أن الاهتمام الأكبر لهذه اليقظة ينصب على التنظيم والإنتاج والتكاليف فهي تهتم بمراقبة مواطن قوة وضعف المؤسسة والتصنيع والتكاليف. (1)

وحتى تتمكن المؤسسة من توقع ردود أفعال المنافسين واستراتيجياتهم تسعى جاهدة للحصول على معلومات ملموسة عنهم كرقم الأعمال والحصة السوقية والأسعار والتكنولوجيات المملوكة ومعدلات النمو وقنوات التوزيع، دون أن تهمل المعلومات غير الملموسة لما لها من تأثير دور بالغ في فهم سلوكيات المنافسين مثل: قوة صورة العلامة ونوع القيادة والتسيير ومدى رضا زبائن المنافسين والكفاءات والمهارات المكتسبة... الخ. وربما أهم شيء يمكن المؤسسة من فهم سلوكيات المنافسين هو معرفة نقاط قوتهم وضعفهم بغرض الاستعداد لمواجهةهم أو التركيز على نقاط الضعف تلك. وتتعرف على ذلك من خلال مراقبة وتتبع المنتجات والإمكانيات المالية والقدرات الإدارية والتنظيم والبيع والتكاليف الكلية الخاصة بمنافسيها.

تهتم اليقظة التنافسية الفعالة بإكساب المؤسسة مجموعة من الأدوات والمناهج التي تمكنها من تحليل المنافسة، وبذلك تستطيع معرفة وانتقاء معلومات عن استراتيجيات المنافسين وأهدافهم، الأسعار وعقود البيع، أدائهم وتطور منتجاتهم، ومصادر توريدهم وقنوات توزيعهم، سيرورة إنتاجهم والتكنولوجيا المملوكة... الخ. (2).

يوجد العديد من المصادر المعلوماتية التي تغذي اليقظة التنافسية، ويمكن ذكر على سبيل المثال ما يلي: مقالات الجرائد و المجلات، الحوارات مع الموزعين و الموردين، الريبورتاجات، التقارير السنوية، الإطارات السابقة للمؤسسات المنافسة⁽³⁾. كما يمكن إضافة بعض المصادر الأخرى التي لا يمكن تجاهلها منها: تحليل منتجات المنافسين، مكاتب الاستشارة و الهيئات المتخصصة، بطاقات (كاتالوجات) المنافسين، وسائل الإعلام والاتصال (الانترنت،....).

-- اليقظة التكنولوجية (La veille technologique)

اليقظة التكنولوجية هي النشاط الذي ترافق من خلاله المؤسسة البيئة العلمية والتكنولوجية المرتبطة بها⁽⁴⁾، أي مختلف الجهود المبذولة من قبل المؤسسة والوسائل المستعملة بغرض معرفة التطورات و كل ما هو جديد في الميادين التكنولوجية والمتعلقة بنشاط المؤسسة حالياً أو مستقبلاً⁽⁵⁾.

(1) - VERNÉ Gérard : la veille technologique , op cit.

(2) - GERRY Johnson et HEVAN Scholes : Stratégique, publi union, Paris 2000. P 164

(3) - SIMON Y et JOFFER P : op. cit. . p 3470

(4) - LEDUFF Robert : Encyclopédie de la gestion et du management (EGM), DALLOZ. Paris 1999. P 1274.

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

بصفة عامة فاليقظة التكنولوجية تهتم بالبحث عن المعلومات العلمية المتعلقة بالتطورات الجديدة التي تظهر في الأبحاث أو التجارب المحققة في الجامعات ومراكز البحث، المعلومات التقنية المرتبطة ببراءات الاختراع ومعرفة محاور إبتكارات المنافسين التي تمثل مصادر معلومات لإبتكارات جديدة، المعلومات التكنولوجية المتعلقة بالتكنولوجيات التي تقع خصوصا قبل إجراءات التصنيع والموجهة للتطبيقات الصناعية، والمعلومات المتعلقة بالمعايير والبيئة خاصة في الصناعة الأكثر أداء؛ فالكثير من التكنولوجيات وخاصة الملوثة منها مهددة بالزوال؛ والعكس تمهد وتفتح الطريق لتكنولوجيات مستقبلية.

من أهم المصادر التي تعتمد عليها المؤسسة للقيام باليقظة التكنولوجية نذكر على سبيل المثال لا الحصر⁽¹⁾: المستندات الأصلية (الأساسية) المكتبية، مراجع ومواضيع ونصوص حقوق الملكية، المجالات المتخصصة ونصف المتخصصة والكاتالوجات، قواعد وبنوك المعلومات، هيئات البحث والمنظمات الخاصة، المشاركة في الملتقيات والمؤتمرات، تحليل منتوجات المنافسين.

وللإشارة فإنه هناك تباينا كبيرا بين الباحثين حول الأهمية النسبية لمختلف أنواع اليقظة السابقة الذكر، فمنهم من يجعل اليقظة الإستراتيجية في نفس مستوى اليقظات الأخرى، ومنهم من يصنف اليقظة التنافسية ضمن اليقظة التجارية؛ وآخرون يفصلون اليقظة الخاصة بالمنتوجات أو اليقظة الخاصة ببراءات الاختراع عن اليقظة التكنولوجية... الخ. وقد عمدنا إلى تقديم التقسيم السابق لاعتقادنا بأنه الأنسب والأشمل مقارنة بباقي التصنيفات.

كما رأينا يمكن للمؤسسات أن تمارس أشكال مختلفة لليقظة الإستراتيجية تجاه بيئتها سواءا جميعها أو بعضها، وذلك حسب ظروفها الخاصة وحاجاتها للمعلومات؛ إضافة إلى إمكانياتها المتوفرة. وتجدر الإشارة إلى أن العديد من الباحثين قدموا الكثير من السلوكات والطرق لممارسة اليقظة الإستراتيجية.

قام (Choo) بتقديم أربع طرق وسلوكات لليقظة الإستراتيجية؛ وذلك بالتركيز على الكيفية أو الآلية التي يعتمدها الأفراد في ممارسة اليقظة، وهي⁽²⁾: يقظة غير موجهة (veille non orientée)، ويقظة مشروطة (veille conditionnée)، ويقظة غير رسمية (veille informelle)، وكذا يقظة رسمية (veille formelle).

أما أوقات اليقظة فتتعدد بتعدد أغراضها وأهدافها، وكذا ميادينها واتجاهاتها. إذ يمكن أن تكون يقظة دائمة في المؤسسة أو يقظة نقطية (منتظمة) تستهدف موضوعا معينا في وقت معين أو غير ذلك.

(5) - MARTINET B et RIBAUT JM : Le management des technologies. Ed d'organisation. Paris 1991. P 109.

(1) - BERTRAND Belon : L'innovation Créatrice, Economica ; Paris 2002. P 179.

(2) - CHOO C W: The art of scanning the environment. American society for information science, Vol 25. N°3. February / March. 1999; P 325.

وبصفة عامة فأنشطة اليقظة تدور حول أربعة أوقات معينة وهي⁽³⁾: يقظة منتظمة (veille ponctuelle)، و يقظة مناسبتيه (veille occasionnelle)، وكذا يقظة دورية (veille périodique)، إضافة إلى اليقظة الدائمة (veille permanente).

04 - منافع ونتائج ممارسة اليقظة الإستراتيجية

كما أشرنا سابقا فاليقظة الإستراتيجية هي الرادار البشري والتكنولوجي الذي توجهه المؤسسة لبيئتها؛ من أجل الحصول على معلومات تتعلق بالتغيرات والتطورات الحاصلة في بيئتها الخارجية؛ بهدف خلق فرص أعمال وتقليل الأخطار المرتبطة بعدم التأكد والتسيير الجيد، ومن ثمة تحقيق أداء متميز وفعال.

الأداء هو القدرة على تحقيق الأهداف المسطرة⁽¹⁾، أو هو القدرة على إكتشاف واستغلال الفرص الحالية والمرتبقة التي توفرها البيئة؛ مع تجنب الأخطار والتهديدات التي تواجهها⁽²⁾. فالأداء يقصد به المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها، ويعكس كلا من تحقيق الأهداف المسطرة (الفاعلية) واستخدام الوسائل اللازمة لتحقيقها (الفعالية).

يعتمد تقييم الأداء على عدة معايير قد تكون مالية أو غير مالية؛ بمعنى آخر يشمل الأداء عدة جوانب مختلفة، منها الأداء الإقتصادي الذي يُبنى على التراكمات المادية والمالية للمؤسسة (المبيعات، الحصة السوقية، نسب السيولة...)، والأداء التنظيمي من خلال الإرتقاء بمختلف الأنشطة التنظيمية (التنسيق، الإتصال، التذاوب...)، والأداء الديناميكي بالتموقع والتعامل مع البيئة الديناميكية (التفاعل، التأقلم، الإستباق، رضا العملاء والعاملين...)⁽³⁾

فاليقظة الإستراتيجية أداة لتحقيق الأداء المتميز؛ وأكثر تحديدا حسب العديد من الباحثين والممارسين (Fahey et Narayanan 1986, Thiétart 1991, Boyd et Fulk 1996, Julien et all 1997, Choo 1998, Lesca 2003.....) تساعد اليقظة الإستراتيجية المؤسسة في سيرورة التخطيط وإتخاذ القرار؛ الإستجابة ورد الفعل؛ المبادرة والإستباق؛ الإبتكار والتعلم.

— دعم الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي (Soutenir la planification)

العديد من الباحثين يؤكدون على أن اليقظة تساند سيرورة التخطيط في المدى القصير والطويل؛ وأكثر دقة في تشكيل وصناعة الإستراتيجيات، وكذلك في تقييم الأهداف المنتظرة من تلك الإستراتيجيات. بصفة عامة تمثل الإستراتيجية مجمل القرارات والتوجهات والاختيارات المُجسدة في التصرفات والأفعال، من أجل تحقيق الأهداف التي تضمن نجاح المؤسسة في بيئتها.

⁽³⁾ - ETUDE :Institut Innovation Informatique Entreprise (3IE). La veille Stratégique : les yeux et les oreilles de votre entreprise ! op. cit. ; p20.

(1) - أحمد أبو السعود محمد: الإتجاهات الحديثة لقياس وتقييم أداء الموظفين، دار المعارف، مصر، 2004، ص 11.

(2) - السلمي علي: تطوير أداء و تجديد المؤسسات، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 1998، ص 09.

(3) - بن خديجة منصف ومحرز نور الدين: الإبتكار والتقليد: مفتاح خلق القيمة وتحسين الأداء في المؤسسة الجزائرية - دراسة حالة لشركات الاتصالات في الجزائر-، الملتقى العلمي الدولي حول:

L'innovation ou l'imitation : Levier de croissance de l'entreprise dans les pays en voie de développement

بجامعة سيدي بلعباس. 24/23 جوان 2009، ص ص 05، 06.

يتضح جليا أن اليقظة الإستراتيجية تُغذي مفهوم الإستراتيجية وممارستها والغاية منها، فالمعلومات التي توفرها اليقظة تدخل في قلب الممارسة الإستراتيجية؛ كما أنه إذا كانت الغاية من بناء وصنع الإستراتيجية هو حيازة ميزة ما والبحث عن وضعية ملائمة ومربحة للمؤسسة في بيئة تتطور بنسق خطي ثابت؛ التقلب فيها هو القاعدة والإستقرار هو الشاذ، وذلك بخلق أفضل توليفة بين فرص وتهديدات المحيط مع قدرات وموارد المؤسسة؛ تسمح لها بمواكبة تغيرات المحيط وتقلباته وتوقع مشكلات المستقبل والفرص وآفاق التطور؛ وإختيار أحسن مسار أو توجه لها مقارنة بنقاط قوتها وضعفها، فإنه قد باتت اليقظة الإستراتيجية بفضل المعلومات التي توفرها وتجمعها من بيئتها دليل عمل وإطار مرشد وأداة فعالة لتحقيق وتجسيد الغاية المنتظرة من صنع المؤسسة للإستراتيجية وممارستها.

إن المتتبع لتطور الفكر الإستراتيجي إنطلاقا من الإقتصاد الصناعي الذي يعتبر أساس الإستراتيجية؛ مرورا بمدرسة هارفارد والتخطيط الإستراتيجي؛ وصولا إلى مرحلة التسيير الإستراتيجي⁽¹⁾، يلحظ جيدا أن اليقظة الإستراتيجية تظهر كأداة جماعية لتغذية التفكير الإستراتيجي بمعلومات ملائمة وفي الوقت المناسب خاصة في المرحلة الأولى من القرار الإستراتيجي، فجميع تلك المراحل تُشدد على أهمية اليقظة وما توفره من معلومات ضرورية للتعرف على عوامل النجاح والفرص التي تفرزها البيئة؛ إضافة إلى التهديدات والعراقيل التي تتجم عنها.

مهما كان النموذج الذي تعتمد المؤسسة في بناء وصياغة إستراتيجياتها (تخطيط إستراتيجي، إستراتيجيات ناشئة)؛ فإنها بحاجة ماسة لفهم بيئتها ومعرفة التطورات الحاصلة فيها؛ فحتى الإستراتيجيات الناشئة تتشكل بفضل الإستجابة للظروف الإستثنائية الحاصلة في البيئة، وهو ما يؤكد الدور الهام الذي تلعبه اليقظة الإستراتيجية وما توفره من معلومات مناسبة وذات قيمة في بناء وصياغة إستراتيجية المؤسسة.

وبشكل عام فاليقظة الإستراتيجية تدخل في جميع مراحل التخطيط الإستراتيجي؛ وبشيء من التفصيل التسيير الإستراتيجي؛ الذي ينطوي على أربع مراحل كبرى مُقسّمة إلى العديد من الخطوات. تبدأ بمرحلة تصميم الإستراتيجية التي تشتمل على اختيار رسالة المؤسسة ورؤيتها الإستراتيجية والأهداف الرئيسية لها، ثم مرحلة التشخيص الإستراتيجي الخارجي والداخلي، وكذا مرحلة الإختيار والمفاضلة بين البدائل، إضافة إلى مرحلة التطبيق والتقييم⁽²⁾. جميع الخطوات السابقة تتطلب وتشير إلى ضرورة تدخل اليقظة الإستراتيجية وتبيين أهميتها في كل خطوة بتوفيرها المعلومات ضرورية، وفي بعضها يستحيل القيام بها من دونها.

— دعم المرونة والإستجابة (Soutenir la flexibilité et la réactivité)

في الحالات العادية يتم بناء تنظيم لليقظة الإستراتيجية وتكييفه ليبقى على علم بالتطورات الحاصلة في الأسواق والمنافسين، ومحاولة فهم القوى الخارجية للتغيير، تحديد وتحليل المعوقات والتهديدات والفرص الحالية للبيئة الخارجية؛ فهذا النظام تم تكييفه مع تغيرات البيئة من أجل تحفيز الفعل السريع في

(1) - CHARLES W L Hill et GARETH R Jones: Strategic management- an integrated approach. Houghton Mifflin company. 1998 Pp52-60

(2) - جون م برايسون: التخطيط الإستراتيجي للمؤسسات العامة وغير الربحية، ترجمة محمد عبد الحميد، مكتبة لبنان؛ ط1؛ لبنان 2003، ص 255.

الوقت المناسب، وأكثر عموماً من أجل تنمية إستجابات فعالة مع تغيرات البيئة؛ بحيث تُمكن هذه الإستجابات من حماية وتحسين موقع المؤسسة مستقبلاً.

إن المؤسسات المستجيبة بنجاعة وفعالية تتطلب مرونة في التعامل مع التغيرات والاضطرابات التي يمكن أن تنشأ في المحيط؛ والوقوف في وجه التعقد وعدم الثبات، والمرونة تزيد من القدرة على التجاوب والتأقلم والتكيف مع التغيرات والتحولات البيئية⁽³⁾. هذا التكيف والتأقلم مع البيئة الخارجية قد يأخذ عدة أشكال، فنجد التكيف الإستراتيجي أين يكون مهماً في سياق مضطرب ويتطلب رؤية دائمة وثاقبة للإحتمالات الممكنة الاقتصادية والتكنولوجية، والتكيف مع الأسواق الذي يتعلق بالمنافسة ويتطلب معارف معمقة حول المنتجات وسلوكات الزبائن والطلب، التكيف مع التشريعات والقوانين، التكيف السوسيوسياسي،... إلخ.

اليقظة الإستراتيجية تدعم المؤسسات المتكيفة التي تنتظر حدوث التغيرات والتحولات في البيئة ثم تقوم بتبني سلوكات (استراتيجيات) معينة لمواجهة هذا التغيير كنوع من رد الفعل اتجاه البيئة، وذلك في حالة رغبتها في مواجهة أقل المخاطر وعدم الدخول في صراعات لا يُحمد عُقباها، أو عدم توافر الإمكانيات اللازمة للمبادرة في السوق. إن وجود أي مؤسسة فضلاً عن نجاحها وبقائها ونموها يتحدد بمدى قدرتها على التفاعل والتكيف مع البيئة التي تعمل فيها، وإن سرعة رد فعل هذه المؤسسات ومرونتها يزيدان من فعاليتها في مواجهة تلك التغيرات.

إن نجاح الاستجابة هذه يتوقف على امتلاك المؤسسة أجهزة ووسائل لجمع المعلومات وطرقاً للحصول عليها؛ وهو ما توفره اليقظة الإستراتيجية، التي ترفع من المرونة الإستراتيجية للتفاعل مع هذه التحولات والتغيرات والاستفادة بقدر المستطاع من الآثار الإيجابية وتجنب الآثار السلبية.

.. - ف المبادرة ودعم الإستباق (Explorer et soutenir l'anticipation)

يمكن لبعض المؤسسات تشكيل نظام اليقظة الإستراتيجية من أجل رفع قدراتها في إكتشاف وبأكبر قدر ممكن المعلومات الدالة على التطورات المستقبلية وإستباقها، فالتغيرات - وخاصة الإنقطاعات - التي تظهر في بيئة المؤسسة يمكنها أن تفتح نوافذ لفرص لا يمكن إنتهازها بسهولة، كما يمكن لليقظة أن تساند الفعل السريع وفي الوقت المناسب؛ حيث الغاية من اليقظة هي تحفيز إستباق الفرص الجديدة والكشف المبكر عن الأخطار التي تهددها ومواجهتها بفعالية.

لكن التساؤل الذي يُطرح هل يكفي أن تكون المؤسسة رد فعلية حتى يكون لها أداء جيد؟، الكثير من الباحثين يعتبرون أن الاعتماد فقط على رد الفعل أمر سخيف، فالمؤسسة لا يجب أن تكون لها فقط القدرة على التأقلم ورد الفعل إنما تكون إستباقية ولها توجه نحو خلق وإبراز التغيير⁽¹⁾.

هذه الإستراتيجيات الإستباقية (Les Stratégies Proactives) تتبناها المؤسسات التي تؤمن بأنه غير كاف أن تكتشف التغيرات وتتعامل معها؛ ولكن يجب توقع تلك التغيرات أو ربما تبادر بإحداثها، لأن المبادرة تتضمن تحديد الفرص الواجب إنتهازها والتهديدات التي يجب تجنبها. فبذلك تُحقق النتائج الجيدة

(3) - MURRAY John A: Managing strategic surprise. Revue économique et sociale. septembre 1980. p 169.

(1) - جريبي السبتي: المرونة التنظيمية كمدخل استراتيجي لدعم القدرة التنافسية للمؤسسة (دراسة حالة ملينة الإيدوغ عناية)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة عناية 2007، ص 61.

أكثر من رد الفعل.⁽²⁾ والإستراتيجيات الإستباقية لا تنتظر حدوث التغيير ثم تقوم بالتسيير، وإنما هي التي تُحدث وتخلق ذلك التغيير مُستخدمة في ذلك الإمكانيات والموارد كمصدر قوة لإضعاف القيود وتعمل على إزاحتها. فهي تسعى بحيث تؤثر مسبقا في أي تغيير يمكن أن يحدث في البيئة وتوجهه بما يخدم مصالحها، يتحقق ذلك عن طريق توفر مناخ تنظيمي ملائم لتوليد الأفكار الابتكارية وفرص التعليم والتحسين التنظيمي والإداري والمهارات والكفاءات العالية.

إن سرعة الفعل والتصرف (أكثر من رد الفعل) هي سلاح تنافسي؛ وهي من أهم أشكال الإستراتيجيات الإستباقية إضافة إلى ما تقدمه المؤسسات من ابتكارات وتجديدات؛ تحفيز التعلم التنظيمي؛ المرونة... إلخ، تتمثل في أوجه عديدة كسرعة إنتهاز وإستباق الفرص؛ سرعة تقديم إبتكارات؛ سرعة جذب الزبائن؛ تحسين الهوامش والعوائد؛ سرعة تخفيض التكاليف وسرعة تقليل المخاطر... إلخ، ويجب أن تقاس سرعة المبادرة مقارنة بالمنافسين (أو سرعة رد الفعل والإستجابة قبل المنافسين) حتى يمكن الحديث عن خلق تفوق عن المنافسين.

لكن الحديث عن سرعة التصرف أو سرعة رد الفعل قبل المنافسين لا يكون بمعزل عن وتيرة (رتم) تغير بيئة المؤسسة، فالوضعية تختلف حسب وجود المؤسسة في بيئة مضطربة تتطلب توفر متطلبات تكيف قوية أكثر من بيئة هادئة⁽¹⁾. بفضل اليقظة الإستراتيجية وما توفره من معلومات يمكن للمؤسسة إكتشاف وضعيتها الإستراتيجية مقارنة بالمنافسين، وتقيس سرعتها الإستباقية، ومن ثمة تحكم على وضعيتها وتحفز أو تزيد من سرعة إستجابتها وإستباقها للتغيرات التي تظهر في البيئة.

فكرة المبادرة والإستباق تترجم بقدرة توقع (تنبأ) المنافسة - وضعية؛ حدث؛ فعل... قبل أن يتحقق، ومعلومات اليقظة الإستراتيجية لا توضح رؤية عن الماضي والحاضر ولكن المستقبل، وهو ما يرفع من قدرة توقع المؤسسة وإستباق الأحداث. فالمعلومات إستباقية لأنها تصف وتعبّر عن أشياء لم تكتمل بعد؛ ولكن في إكتمالها إمكانية كبيرة، وهذه المعلومات تظهر أفقا جديدة قريبة كانت أو بعيدة، في هذه الحالة اليقظة الإستراتيجية هي إكتشافية والبحث عن المعلومات لا يركز على حل مشاكل إستثنائية بل إكتشاف البيئة.

فاليقظة الإستراتيجية هي قبل كل شيء إستباق وفهم أحداث لم تتحقق بعد؛ تطورات مستقبلية متعلقة بالبيئة الخارجية؛ وبذلك يمكن رؤية بعض التطورات التي لم تتجسد بعد، بصفة عامة اليقظة الإستراتيجية تساعد المؤسسة على إكتشاف بيئتها الخارجية وإستباق التطورات بفعالية وحسن تسييرها.

- - دعم الإبتكار والتعلم (Soutenir l'innovation et l'apprentissage)

كل المؤسسات مهما كان مجال نشاطها تكون في حاجة للإبتكار، سواء للبقاء في مستوى أعلى من الأداء أو للاقتراب منه، إن السيرورة التي تقود للإبتكار جد معقدة، حيث تلعب المعلومة الدور المهم والأرجح فيها، وبصفة عامة هذه المعلومة التي تكون موجودة في الخارج، بمعنى آخر تكون مسؤولة على معرفة ما يدور عند الآخرين، وهو ما يوضح دور اليقظة من أجل تحفيز وتنشيط الإبتكار في المؤسسة.

(2) - بن خديجة منصف: اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، المرجع السابق، ص 36.

(1) - KALIKA Michel: de l'organisation réactive à l'organisation anticipative, Revue française de gestion, novembre, décembre N° 86. 1991, Pp 46,47

الإبتكار يعرف بواسطة كل التطورات العلمية، التجارية، التقنية والمالية الضرورية لتحقيق تنمية ناجحة وقدرة على تسويق المنتجات المصنعة الجديدة أو الحالية، الإستعمال التجاري للإجراءات الجديدة والموجودة، التجهيز أو التقديم لأي مقارنة جديدة في الخدمة الاجتماعية. فالإبتكار قد يكون في أي مرحلة من مراحل هذه السيرة. ⁽²⁾، والإبتكار هو نتيجة سيروية معقدة لتنفيذ هدف الإختراع؛ و له عدة جوانب فقد يدخل في العديد من الأنشطة العلمية والتكنولوجية، التنظيمية، المالية، التجارية، فالإبتكار يمكن أن يكون تحويل لإختراع موجود.

إن روافع الإبتكار يمكن أن تكون في مصادر مختلفة للمعلومات؛ قد تكون داخل المؤسسة كالأنشطة الداخلية للبحث والتطوير، التسويق، الإنتاج...، أو تكون خارجها كالمصادر التجارية (المنافسون، اكتساب وتبادل التكنولوجيا، الزبائن، بيوت الخبرة والاستشارة، الموردون....)، أو مؤسسات البحث والتعليم (منظمات التعليم العالي، المراكز العمومية للبحث، المعاهد الخاصة للبحث...)، كما قد تكون مصادر عامة كالدوريات وبراءات الإختراع، المحاضرات والاجتماعات والمعارض. وهو ما يقود للحديث عن نموذجين للإبتكار هما النموذج الخطي (الإعتماد على الإمكانيات الداخلية للمؤسسة والإختراع) والنموذج التفاعلي (الإعتماد على السوق) ⁽¹⁾. مهما كان نوع الإبتكار الذي تقدمه المؤسسة إبتكار تكنولوجي، تنظيمي، تسويقي...؛ فأغلب الإستراتيجيات والطرق المؤدية إليه تعتمد على الأعوان المتعاملين معها (إنطلاقاً من الإختراع، إنطلاقاً من النمو الخارجي، إنطلاقاً من البحث عن أسواق جديدة، إنطلاقاً من عقود الشراكة مع مؤسسات أخرى، إنطلاقاً من التراخيص، إنطلاقاً من أفكار قطاع نشاط آخر) ⁽²⁾، وحتى إن كان النموذج الخطي للإبتكار يعتمد بنسبة كبيرة على الإمكانيات الداخلية للمؤسسة التي تسمح بالبحث والتطوير، فلا يمكن إغفال أن أغلب الأفكار الجديدة تلد في البيئة الخارجية؛ كما أن هؤلاء الأفراد تربطهم علاقات (توظيف، تكوين...) دائمة مع البيئة الخارجية التي قد تكون مصدراً مهماً لأبحاثهم ونتائجها، وهو ما يفسر إعتبار اليقظة الإستراتيجية من أنجع الآليات في تفعيل وتنشيط الإبتكار. تسمح اليقظة الإستراتيجية بتوليد الفرص الإبتكارية، حيث يمكننا التمييز بين مرحلتين في سيروية الإبتكار داخل المؤسسة: الخلق (الإختراع)، تنظيم جديد.... الخ) و التخصيص (الملاءمة)، ففي مرحلة الخلق يكون من الأساسي إتقاط حجم كبير من المعلومات الضرورية لتوسيع الإبتكار، ولكن بالحصول على هذه المعلومات فإن المؤسسة يمكنها إكتشاف فرص للإبتكار، إذا بسيروية اليقظة الإستراتيجية (تكنولوجية، تنافسية، تجارية....) تعود الفائدة على المؤسسة في تحديد ومعرفة الفرص الإبتكارية. فاليقظة الفعالة تلد من رحمها فرصاً إبتكارية ذهبية ⁽³⁾.

(2) - ORGANISATION DE COOPERATION ET DE DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE : La mesure des activités scientifiques et technologiques - Principes directeurs proposés pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation technologique. Manuel d'Oslo. Disponible sur (<http://www.oecd.org/dataoecd/35/56/2367523.pdf>) <consulté le 10/03/2004.

(1) - Conseil de la Science et de la Technologie : Pour une politique québécoise de l'innovation. Rapport de conjoncture 1998. Canada.

(2) - LHOMME Y : L'innovation technologique dans l'industrie ; SESSI n°168, Décembre 2002 ; P 04

(3) - ججيق عبد المالك وبن خديجة منصف: اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الإقتصادية - رفع القدرة الإبتكارية، الملتقى الوطني حول الإبتكار في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية: رفع القدرة التنافسية. بالمركز الجامعي محمد الشريف مساعدي سوق أهراس. 02/01 ديسمبر 2010، ص 9.

بفضل اليقظة الإستراتيجية التي تتميز بالبحث عن المعلومات ومعالجتها يمكن تجاوز الفخاخ والمطبات التي تهدد وتشل الرغبة في الابتكار، مثل الإستعلام الزائد يمكن أن يكون له أثر إضطراب في حكم المقررين، تعقد وعدم إستقرار البيئة يمثل خطر مهدم للابتكار، التخصص التقني الذي يفصل الأنشطة وطرق التفكير يعيق كل حوار أو رؤية جماعية.

من جهة أخرى فاليقظة الإستراتيجية يمكن أن تدخل في دورة حياة الابتكار وتعتبر عاملا مساعدا ومحفزا، حقيقة أنشطتها تساعد على تطوير أفكار في آجال قصيرة وتنميتها إلى أبعد حد ممكن. ففي حالة ابتكار منتج تدخل اليقظة الإستراتيجية في المراحل الأربعة لحياة الابتكار، فسيرورة اليقظة تسمح بالنقاط الفرص وتشجيع مرحلة ميلاد الأفكار بتوفير إشارات ضعيفة أو قوية، ثم مرافقة ميلاد المنتج وتجهيزه صناعيا، وفي حالة ما إذا تم تسويقه فاليقظة تركز أنشطتها لملاحظة البيئة التنافسية، وفي مرحلة الانكماش تدخل اليقظة للمساعدة في الإستمرار أو التحول إلى منتج يتم تسويقه بشكل آخر.

سيرورة اليقظة ليس فقط تساعد على مراقبة القطاع الذي تنشط فيه، ولكن تدعم الإستباق وخاصة الابتكار، وهو ما يُظهر أن الزوج يقظة/ ابتكار يُشكل ثنائي غير قابل للفصل، فكل منهما يحتاج للآخر⁽⁴⁾.

لا يمكن الحديث عن الابتكار بمنأى عن التعلم التنظيمي، حيث يرى (Argyris C et Schön D) بأن التعلم يعود إما لمنتج (بعض الأشياء المتعلمة) أو للسيرورة التي تسمح بالحصول على هذا المنتج، وفي المعنى العام نقول بأن مؤسسة تتعلم إذا كانت تكتسب المعلومة تحت أي شكل من أشكالها وأيا كانت الوسيلة (معارف، مفاهيم، معرفة عملية، تقنيات أو ممارسات)، وفي كل مرة تضيف فيها عنصرا جديدا لمخزون المعلومات لديها.⁽¹⁾ كما يعرف التعلم التنظيمي بأنه سيرورة اكتساب المعرفة؛ وكذلك تقاسم وتفسير وحفظ المعلومة على مستوى المؤسسة، بعبارة أخرى التعلم يفرض على المؤسسة وعناصرها - الأفراد العاملين بها - أن يغيروا طريقة أداء أعمالهم بالارتكاز على تجاربهم وتجارب الآخرين.⁽²⁾ كل التعاريف السابقة توضح جليا أن اليقظة الإستراتيجية وما توفره من معلومات تعتبر كسوابق تمهد لعملية التعلم التنظيمي، حيث تغذي اليقظة هذه العملية بالمعلومات الملائمة.

هناك طرق عديدة تسمح للمنظمة بالتعلم، ولقد أخذت خصائص هذه الطرق نصيبها من الأبحاث التي قامت حول سيرورات التعلم، ويمكن حصر عدة أشكال للتعلم⁽³⁾ : قد يكون التعلم كسيرورة تكيف باعتبار المؤسسة نظام مفتوح عقلائي وقابل للتكيف؛ الذي يتعلم من خبراته من أجل تغيير سلوكياته كنتيجة لتفاعله مع البيئة المحيطة، أو تعلم كسيرورة محاكاة حيث المحاكاة أو التقليد هو ذلك الإجراء الذي تتبعه

(4) - GALLAND Sébastien : Le partage de l'expertise et de la connaissance technique dans le cadre de la veille stratégique : aide à l'innovation et à la prise de décision; Thèse pour obtenir le grade de docteur en sciences de l'information et de la communication ; Université du Sud Toulon-Var ; Paris 2005, P 107

(1) - ARGYRIS C et SCHÖN D: Apprentissage organisationnel- théorie, méthode, pratique- traduction de la 1^{ère} édition Américaine par AUSSANAIRE Marianne et GARCIA-MELGARES Pierre, De Boeck Université, Paris, 2002, P 24.

(2) - IMIKIRENE Kamel: L'acquisition des compétences stratégiques par l'apprentissage organisationnel, PME magazine d'Algérie, N°14, septembre – octobre 2003, p 46

(3) - جفال وردة: التعلم التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية "المتطلبات التنظيمية" - دراسة حالة ArcelorMittal Annaba - رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة عنابة 2008، ص 25.

المؤسسة لتطبيق بعض الممارسات التي أثبتت فعاليتها في مؤسسات أخرى؛ أو قد يكون التعلم كسيرورة تجربة إذ تعتبر هذه الأخيرة من بين أول وأهم مصادر المعرفة بالنسبة للمؤسسة (قد تكون هذه التجارب تتعلق بالمتعاملين مع المؤسسة في البيئة الخارجية). كما قد يكون التعلم التنظيمي كتحويل لإطار العمل الجماعي (Théories de l'action communes) .

أغلب الأشكال السابقة الذكر للتعلم التنظيمي؛ إن لم نقل جميعها لا يمكنها الإكتمال وتحقيق النتائج المرجوة منها إذا لم تعتمد على اليقظة الإستراتيجية وما توفره من معلومات عن البيئة الخارجية والأعوان المتعاملين مع المؤسسة.

إن التغيرات والتطورات التي تشهدها بيئة الأعمال الحالية تجعل من توطين نظام لليقظة الإستراتيجية ضرورة وحتمية لا بد منها، هذه الممارسة التي تعود بالفائدة الكبيرة على المؤسسة؛ وذلك بعد تحديد المنفعة المنتظرة من بناءه وكذا المستفيدين من نتائجها، ثم تعتمد المؤسسة بعدها إلى تخصيص مكان له في هيكلها التنظيمي والذي يختلف باختلاف حجمها، تتم من خلال سيرة إرادية ومستمرة، وتشمل العديد من الأنواع والميادين حسب عوامل البيئة، كما تسمح بتحقيق أداء متميز وعال.

ولكن تفعيل اليقظة في حد ذاته يتطلب توافر عوامل محفزة وسوابق محددة لممارستها بدرجة عالية من الكفاءة تسمح بتحقيق النتائج المنتظرة منها، فما هي يا ترى هذه العوامل الخارجية المحددة والسابقة لممارسة اليقظة الإستراتيجية والتي تزيد من كفاءتها ونجاحاتها؟

ثالث - 1- العوامل الخارجية المحددة لممارسة اليقظة الإستراتيجية

لا يمكن للمؤسسات أن تنشط في فراغ؛ أو أن تكون مكتفية ذاتيا في كل شيء، بل تعمل في بيئة تتزود من خلالها بالمدخلات المختلفة؛ وإليها تقدم مخرجاتها؛ كما تمنحها تلك البيئة الفرص الذهبية وعوامل النجاح الأساسية إن هي فهمتها وتمكنت من مسايرة تحولاتها، وإلا فإنها ستكون منبعا للتهديدات والقيود التي تجبرها على الخروج والزوال. ولما كانت البيئة التي تنشط فيها المؤسسة على هذا القدر من الأهمية؛ وما تتميز به من تعقد وإضطراب وشدة منافسة وصراع حاد بين الأعوان الناشطين فيها؛ ناهيك عن التغير التكنولوجي الهائل وتقدمه السريع، فإنه وجب على تلك المؤسسات أن تمتلك قدرات فائقة للتأقلم والتعلم ومجارات ما يحدث فيها، هذه القدرات يمكن إكتسابها ببناء نظام لليقظة الإستراتيجية يسهر على الكشف الدائم عن تحولات البيئة ومكوناتها؛ ويكون في حرص دائم وتام لما يحدث فيها، على هذا الأساس يظهر بأن نجاعة وفعالية هذا النظام تزداد وتُنشَط وتُحَقِّق كلما كان هناك تغيّر كبير في مكونات البيئة وتُعقدها، بمعنى آخر أصبح التغيّر والتعقيد البيئي وكذا شدة المنافسة في الصناعة؛ إضافة إلى التغيّر والتقدم التكنولوجي عوامل خارجية سابقة ومحفزة لليقظة الإستراتيجية ومحددة لدرجة ممارستها وأدائها.

01 - التغيّر والتعقيد البيئي

تتواجد المؤسسات في بيئات أعمال ذات درجات متفاوتة من حيث الثبات والغموض وعدم اليقين في عوامل وظروف المحيط، فهناك بيئات مستقرة تنسم بالإستقرار والثبات؛ حيث لا يكون هناك منافسون ولا تأثيرات وتطورات تكنولوجية كبيرة ولا وجود لجماعات ضاغطة تسعى للتأثير على المؤسسة، وهذا

أمر صعب إن لم نقل أنه مثالي. فما يميّز العصر الحالي هو التغير والتقلب السريع في محيط المؤسسات؛ ومن ذلك كثرة عدد المنافسين والابتكارات التكنولوجية الهائلة وتناقص الحصة في السوق... إلخ، فعدم الثبات أو التغير هو الثابت الوحيد؛ والأكيد هو الغموض وعدم اليقين في المحيط الذي تعمل فيه المؤسسة.

إن مظاهر بيئة المؤسسات اليوم ليست كما كانت عليه من قبل؛ إذ تتميز بالتطور والتسارع نحو التغير والديناميكية أكثر فأكثر، فمما لاشك فيه أن علاقة الموردين والزبائن بالمؤسسة قد تغيرت كثيرا؛ فمن مجرد تعامل بيع وشراء أصبح هناك مفهوم للتعاون والشراكة؛ كل طرف له إهتمامات تمثل مصالح يجب تحقيقها بمراعاة إهتمامات الآخر، ولعل ظهور بدائل جديدة للمنتج وزيادة التطبيقات التكنولوجية من المظاهر التي ميّزت حركية المنافسة وإشتدادها. وهو ما يؤدي بالمؤسسة إلى ضرورة المراقبة الدائمة والمتابعة المكثفة لما يحدث حولها؛ لأن تسارع الحركية والتغير يشكل في معظم الأحيان تهديدا حقيقيا عليها إن لم تتأقلم وتتكيف معه ⁽¹⁾.

بصفة عامة نقول عن بيئة الأعمال أنها في حركية أو ديناميكية كلما كانت وتيرة التغير ودرجته كبيرتين، مما يؤدي لا محالة إلى إحداث تغييرات معتبرة في هيكل بيئة الأعمال وكذا على السياسات والإستراتيجيات الكفيلة بمواجهة هذا التغير.

من جهة أخرى يتميز محيط المؤسسة بالتعقّد (Complication)؛ فهو مركّب من عدة عناصر متداخلة؛ بحيث يصعب الفصل بين أجزائه ومكوناته، فمنها ما يؤثر بطريقة مباشرة كالبيئة التنافسية، أو بطريقة غير مباشرة كالمؤثرات المتعلقة بالمتغيرات الوطنية والدولية. وهذا التداخل يُحدث عدة مستويات من التأثيرات قد تكون مترامنة مثل زيادة الضرائب وعلاقتها بهيكل التكلفة؛ وزيادة حدة الصراع التنافسي، أو قد تكون متسلسلة كتوجهات الحكومة في الإصلاح الضريبي التي تؤدي إلى التأثير سلبا أو إيجابا على بعض القطاعات دون غيرها؛ فقد تكون مرتبطة بالقطاع الذي تنشط فيه المؤسسة (موردون، زبائن)؛ أو تأثير إرتفاع الأسعار (الذي يُنتج ظاهرة التضخم) على الاستهلاك وبالتالي على مبيعات المؤسسة؛ بالإضافة إلى اتساع نطاق المنافسة والزيادة المستمرة لحدتها وتعدد الأنماط التكنولوجية والتوجهات الجديدة المتعلقة بالبحث والتطوير... إلخ. كل هذه العوامل العديدة والمتداخلة تجعل من بيئة المؤسسة معقدة، وتصبح عملية التنبؤ بالمستقبل الذي يمكن أن تكون عليه المؤسسة صعب للغاية، خاصة أن التطورات الحاصلة في المحيط هي أسرع بكثير من التطورات الحاصلة في تقنيات التسيير والتنبؤ.

إن بعض الباحثين يعتبرون الحديث عن تعقّد البيئة هو مجرد تفكير محكوم عليه بالسطحية، لأن التعقّد (La complication) مرتبط بنظرة عقلانية للتعّد (Multitude) من خلال تجميع عناصر مختلفة يمكن فهمها؛ وطبيعة العلاقة بين مختلف هذه العناصر هي علاقة خطية؛ بالإضافة إلى كونها مستقلة فيما بينها؛ بتعبير آخر يمكن تبسيطها، ويرون بأنّ التعقّد مرتبط نوعا ما بالأنظمة المغلقة أيّـن يكون عدد المعالم الضرورية لضبط النظام ثابت ⁽¹⁾. ولهذا يجب تجاوز هذا التفكير والنظر للبيئة على أنها تتسم بالتعقّد (Complexité)، وعلى حدّ تعبير (Morin) يتمثل التعقّد في كل ظاهرة لا يمكن التحكم فيها

(1) – RAMAROTAFIKA Lazaniaina Lala : Les enjeux des systèmes d'information stratégique ; Thèse de doctorat, faculté sciences de gestion ; Lyon 3, Paris 2005; Pp 05 , 06.

(1) - HOHMANN Christian : Complexité, turbulence et rapport du temps, article édité sur : [\[http://membres.lycos.fr/hconline/complexite.htm\]](http://membres.lycos.fr/hconline/complexite.htm), (date d'accès le : 15/12/2008),

وفهمها، يتجسد لنا من خلال حالة عدم التأكد؛ التضاعف؛ التشابك وعدم الاستقرار، ويتطلب التفكير بطريقة تنظيمية؛ أي إدراك بأن المنظمة لا تُضبط عن طريق أسس النظام (بعض القواعد) فقط، ولكن تتطلب تفكير معقد؛ هذا التفكير يقودنا إلى وعي بتعدد أبعاد ظاهرة معقدة وهو ما يفسر صعوبة نمذجتها، والتعقيد يرتبط كثيرا بالأنظمة المفتوحة⁽²⁾. من جهته يعتبر (De Rosnay) بأن كل نظام معقد يتميز بـ: عدد العناصر المكونة له؛ طبيعة التفاعلات بين هذه العناصر؛ عدد ودرجة التعقيد المرتبطة بالعلاقات بين هذه العناصر؛ والحركية غير الخطية لتطوره (تسارع أو تباطؤ هذه الحركية، تقلبات صعبة التنبؤ).⁽³⁾

بصفة عامة ترتبط خاصية التعقيد بفكرة تعدد وتشابك العوامل البيئية التي تتفاعل معها المؤسسات وعدم تجانسها، وتُقَمَّ درجة تعقيد بيئة الأعمال من خلال إحصاء العوامل المكونة لها (عملاء، موردون، منافسون...)، أي أنه كلما كان عدد العوامل كبير وغير متجانس كلما زادت درجة تعقيد بيئة الأعمال. كما تشير خاصية التعقيد إلى تشابه القراءات التي تجريها المؤسسات لبيئتها، والتي تؤدي إلى عدم قدرتها على فهم حالة بيئتها، فتؤثر لا محالة في عملية إتخاذ القرارات، وعلى هذا الأساس تصبح خاصية التعقيد عنصرا سلبيا يؤثر على جل القرارات التي تُتخذ لأنها تحتاج إلى حجم كبير ومتنوع من المعلومات الضرورية التي تطلبها مراكز القرار عن مختلف العوامل البيئية، ومن ثمة يمكن ربط خاصية التعقيد بكل ما هو غير مفهوم عن البيئة وما لا يمكن التحكم في تغيراته.

لقد بين (Kalika) أنه يمكن النظر لتعقيد البيئة وقياس مستواه من وجهتي نظر تكنولوجية وتجارية، فالتعقيد التكنولوجي والعلمي يظهر من خلال ثلاث عوامل ممثلة في تقنيات الإنتاج والتحويل المستعملة في المؤسسة (جد بسيطة -1-، جد معقدة -5-)؛ المعارف الضرورية للعمل (عادية -1-، درجة عالية من التأهيل -5-)؛ تقنيات الإنتاج المستعملة (متجانسة -1-، متنوعة، غير متجانسة تماما -5-)، والتعقيد التجاري الذي يكون دالة في عدد المنافسين؛ المنتجات المباعة؛ الزبائن؛ ومدى تجانس سوق المؤسسة.⁽¹⁾

يمكننا القول بأن التعقيد ظاهرة ترتبط بعدم الإستقرار؛ بالتشابك وبالحالة عدم التأكد، كل هذه العوامل تجعل من محيط المؤسسة مجال واسع للإضطراب والتغيير، لكن هذا لا يعني بأن التعقيد مرتبط فقط بالجانب السلبي؛ فالتعقيد ظاهرة غير مستمرة، بمعنى تتخللها فترات إستقرار؛ هذه الأخيرة تمثل فرصة للمنظمة للتحكم في آثار الانظام قبل ظهور متغيرات جديدة، بتعبير آخر فرصة لسبق مختلف الأحداث التي قد تؤثر على المنظمة، وهو من وجهة نظر أخرى يمتلك طاقة للتعلم والتكيف. المنظمات بحيث يخلق لديها رؤية إستراتيجية متجددة تدفعها إلى التغيير والبحث عن حلول جديدة مكيقة مع مظاهر التعقيد. ويُعتمد للتقليل من درجة التعقيد على الإدارة الفعالة للتعامل مع هذه العوامل، وذلك من خلال تكثيف جهودها في مراقبة البيئة ومتابعة تغيراتها والكشف عنها والبقاء في حالة يقظة دائمة.

لقد أولى الباحثون إهتماما متزايدا لتحليل الأبعاد والخصائص البيئية التي تلعب دورا حاسما في تحديد آثار البيئة على المؤسسات وبخاصة البيئة التنافسية، وفي هذا الصدد يشير كل من إمري وترست

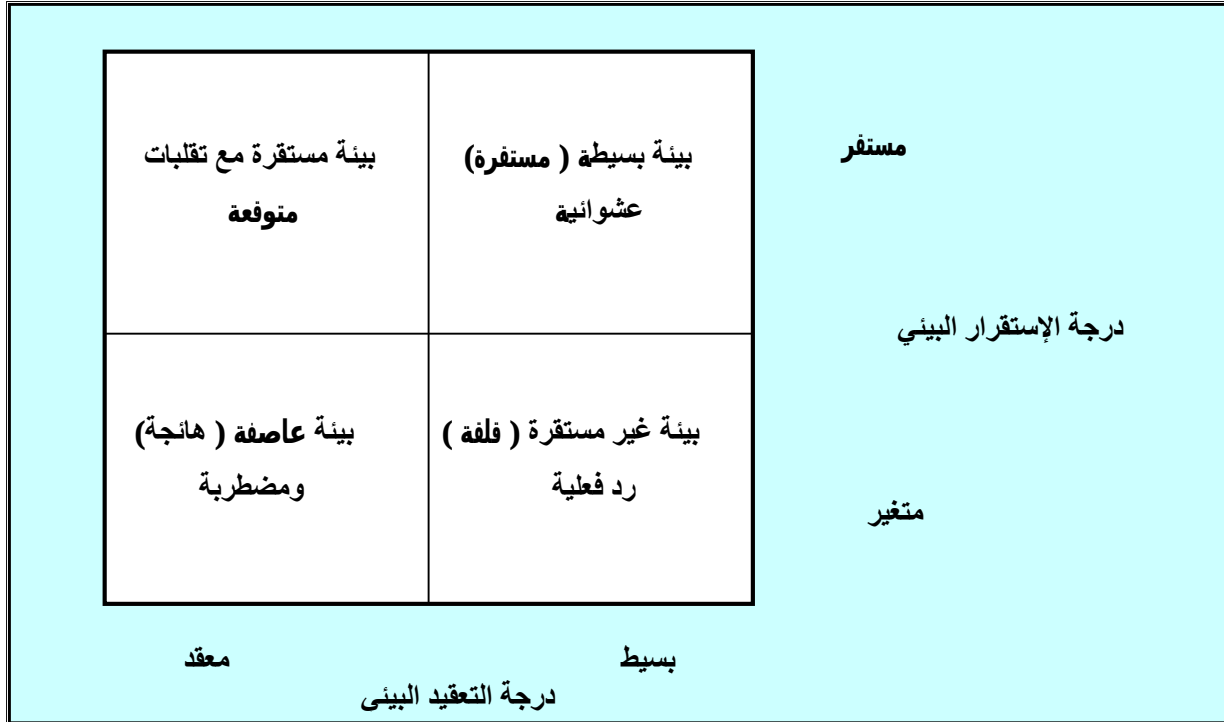
⁽²⁾ - MORIN Edgar : Le défi de la complexité, [http://www.revue-chimeres.org/pdf/05chi05.pdf], (date d'accès le : 15/12/2008), Pp 17,18.

⁽³⁾ - KALIKA Michel : Structures d'entreprise – Réalités, déterminants, performances. Edition ECONOMICA ; Paris 1995 ; Pp 309, 310.

⁽¹⁾ - Ibid : P 307, 308.

(Emmery et Trist) إلى أن البيئات تختلف بعضها عن بعض وفقا لثباتها ودرجة التغير فيها، فضلا عن درجة تعقد المعرفة المطلوبة للعمل والنجاح في تلك البيئات، وقد وصفا أربعة أبعاد للبيئة أطلقا عليها أبعاد النسيج البيئي وذلك ما يوضحه الشكل الموالي:

شكل رقم 06 : أنواع البيئة التنظيمية من حيث الإستقرار والتعقد



Source: LOMASH S et MISHRA P: Business Policy and Strategic Management, New Delhi, Vikas Publishing House Pvt. Ltd 2003, P 182.

بشيء من التفصيل يتضح لنا من الشكل ما يلي: (1)

- البيئة المستقرة العشوائية: حيث أن هذا المحيط يتميز بالإستقرار وقلة التعقيد، فرغم أن المؤسسة قد لا تستطيع التنبؤ بالتغيرات المتعلقة بالمحيط إلا أنه يمكنها العمل بشكل مستقل عن هذه الظروف، إذ لا يشكل المحيط بمتغيراته تهديدا كبيرا للمديرين ولا يؤثر كثيرا على نمط قراراتهم.
- البيئة المستقرة مع تقلبات متوقعة: هذا المحيط يتميز بعدم التغير السريع، ولكن التغيرات تكون متوقعة، وبالتالي فإن استمرار المؤسسة يعتمد على دقة التنبؤات التي تقوم بها؛ مما يعطي أهمية كبيرة لعملية التخطيط. (وهو ما تقوم به المؤسسات كبيرة الحجم من خلال تشكيل الائتلاف مع الموردين والموزعين للحيلولة دون المفاجآت في الحصول على المدخلات أو توزيع المخرجات).
- البيئة غير المستقرة رد فعلية: في هذا المحيط تزداد درجة التعقيد البيئي وكذا شدة المنافسة بين المؤسسات، وبالتالي يجب أخذها بعين الاعتبار عند القيام بالتنبؤات، ولذلك من المهم تبني المؤسسات لأسلوب المرونة في العمل؛ وتأخذ بأسلوب اللامركزية كوسيلة للبقاء وتتلقى المعلومات والأفكار الجديدة من الجميع للتعامل مع هذه الظروف.

(1) محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر، ط 1، عمان، 2000، ص ص : 171، 172.

- البيئة المضطربة الهائجة: هذا المحيط يتميز بدرجة كبيرة من التعقيد والتغيير السريع، الذي يرجع إلى أسباب عدة: تتصل بتداخل العلاقات مع المؤسسات الأخرى؛ التفاعل بين المجتمع والمنظمات الاقتصادية؛ الاعتماد المتزايد على البحث والتطوير بغية الوصول إلى إبداعات تكنولوجية جديدة للتعامل مع المنافسين... إلخ، وكلها عوامل تزيد من حدة عدم اليقين وتستوجب تطوير بدائل والتفكير بسياسات تنويع المنتجات والأسواق لضمان استمرار العمل. (ولعل بيئة شركات صناعة الإلكترونيات والمنتجات الكهرومنزلية لأفضل مثال على هذا النوع من البيئة)

إن التغيير البيئي السريع والتعقيد الكبير يؤديان إلى الإضطراب وعدم التأكد البيئي، فالمحيط المضطرب يجمع بين التعقيد وعدم الاستقرار ويرتبط بسرعة التغيير؛ حيث أنه كلما كانت سرعة التغيير كبيرة وعوامله متعددة وغير متجانسة ومعقدة كلما أمكننا القول أن البيئة هائجة ومضطربة، ولأن التغييرات التي تحدثها كبيرة وجوهرية ويصعب التنبؤ بها نجد جهود الإدارة في التخطيط لها غالبا ما تكون عقيمة، كما يشكل رد الفعل البطيء على مثل هذا التغيير خطرا على المنظمة؛ نظرا لسرعة التغيير الكبيرة وما يمكن أن يخفيه من مخاطر، وما يُخشى من إضطراب البيئة ليس سرعة وكثرة تغييرها وإنما حدوث ما لم يكن من المتوقع أن يحدث؛ إذ يمكن أن يؤثر سلبا على سير عمل المنظمة؛ كما يمكن أن يؤدي إلى فقدان السيطرة على الوضع، وبذلك تتولد فيه وتسود حالة عدم التأكد.

يمكن اعتبار عدم التأكد البيئي بأنه معدل التغيير في عوامل البيئة الخارجية وتعدد تلك العوامل التي تعمل في كنفها المنظمات، ففي البيئة البسيطة وشبه المستقرة نسبيا تنخفض درجة عدم التأكد البيئي أمام متخذ القرار، بينما تعقيد البيئة وعدم ثباتها يزيدان من حالة عدم التأكد. كما يفهم من عدم التأكد عدم امتلاك صانعي القرارات لمعلومات كافية عن العوامل البيئية ذات العلاقة بالمشكلة المطروحة، وأنهم عاجزون عن التنبؤ بالمتغيرات الخارجية.⁽²⁾ وبصفة عامة يمثل عدم التأكد البيئي ظاهرة عدم الوضوح والنقص في المعلومات البيئية، فهو الفجوة بين ما تعرفه المؤسسة وما تحتاج أن تعرفه عن البيئة التي تتعامل معها لضمان الدقة في إتخاذ القرار. وعليه فعدم الأكادة تؤثر في الكيفية التي تتعامل بها المؤسسات مع بيئة أعمالها محاولة منها التحكم فيها، فعدم الأكادة في ميدان التكنولوجيا العالية الدقة مثلا ينقص وإلى حد كبير من فعالية النماذج التسويقية؛ نضرا لإعتماد هذه الأخيرة على بيانات رقمية في حين تتغير البيانات في هذه الصناعات بسرعة كبيرة جدا.

إن التغيير البيئي السريع والتعقيد الشديد في عوامل البيئة؛ وما يتولد عنه من عدم تأكد بيئي يحتم على المؤسسات ضرورة مواجهته بإستخدام آليات ناجعة وطرق فعالة، وإن كان التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل بعد التغيير الشديد شبه مستحيلا، لكن في المقابل تعتبر معرفة إيقاع التغيير أكثر من مهم؛ إذ يسمح بالتقرب من تصوير المستقبل والتقليل بذلك من خطر التغيير. هذا الأمر يكون عاملا محفزا للإدارة بغية تكثيف جهودها في متابعة البيئة وتفعيل يقظتها الإستراتيجية.

02 - شدة المنافسة والصراع في الصناعة

(2) - KOBER Ch S et UNGSON G R: The Effects of Environmental Uncertainty and Dependence on Organizational Structure and Performance: A Comparative Study, Journal of Management N° 13, 1987, Pp 725-737.

تمثل المنافسة بين المؤسسات القائمة والناشطة في بيئة الأعمال وكذا الأطراف الأخرى من أهم العوامل التي تُجبر المؤسسات وتحفزها لمراقبة بيئتها؛ وتفرض عليها بناء نظام لليقظة الإستراتيجية يسهر على تتبع التحولات الحاصلة في بيئتها التنافسية، فأى مؤسسة لا تنشط منعزلة في السوق؛ وليست الوحيدة التي تقوم بتقديم منتجات أو خدمات إلى المستهلكين، كما أن دخول أي مؤسسة جديدة في قطاع معين أو زيادة مبيعات مؤسسة موجودة يكون على حساب باقي المؤسسات المتعاملة في نفس القطاع؛ وهذا ما يُؤدّ حالة المنافسة.

تعبّر وضعية المنافسة عن ذلك الصراع الذي ينشب ويحدث بين المنتجين للسلع والخدمات (العارضين) في ميدان نشاط معين، من أجل الحصول على عوائد أكثر؛ أو زيادة حصصهم السوقية، وذلك لأن حجم الطلب لا يتناسب في معظم الأحيان مع حجم العرض الموجود.⁽¹⁾ وتنقسم المنافسة إلى مباشرة وغير مباشرة، تحدث المنافسة المباشرة بين مؤسستين أو أكثر تعملان في نفس الصناعة وتقدمان منتجات بديلة لبعضها البعض؛ وإن سعي المؤسسات لجذب القدر الممكن من الزبائن يدفع بكل منافس إلى إتباع سلوكات وإستراتيجيات معينة تمكنه من التنافس على أساس السعر والجودة والخدمة... إلخ، أما المنافسة غير المباشرة فتحدث بين المؤسسات في تسابقها وصراعها الدائم للحصول على الموارد المتاحة في البيئة.

من جهة أخرى يمكن أن يُنظر للمنافسة على مستويين هما القطاع والسوق، حيث أن المنافسة على مستوى القطاع هو النوع المعتاد أخذه بعين الاعتبار من طرف المسيرين والمسوقين عند القيام بالبحث عن المعلومات وإجراء البحوث التسويقية، والمقصود هنا بالقطاع مجموع المؤسسات التي تعرض منتجات أو خدمات يمكن أن تعوّض بعضها البعض؛ ففي حالة ندرة أو ارتفاع سعر الأولى يتجه المستهلك إلى شراء الثانية لأنها تعتبر منتجا بديلا أو معوضا لها وكلاهما ينتمي إلى القطاع ذاته؛ فهناك مثلا قطاع الفنادق وقطاع صناعة السيارات وقطاع الصناعات الكهرومنزلية... إلخ.⁽²⁾ كما يمكن أن تدور المنافسة حول حاجات الزبائن المستهدفين أو تقوم بخدمة نفس مجموعة المستهلكين؛ وهو ما يقود للحديث عن المنافسة على مستوى السوق، إذ يعبر السوق عن الإطار التنافسي الذي يجمع المؤسسات (المنتجين) والمستهلكين؛ حيث تكون هناك عملية عرض للسلع أو الخدمات والطلب عليها، أي أن هناك عارضين يمثلون المؤسسات وطلبين يمثلون زبائن؛ ومن خلال هذه العملية تتحدد أسعار السلع والخدمات وذلك بالموازنة بين الطلب والعرض. كما تعبر كلمة السوق عن صفقة، وفي الوقت نفسه تعبر عن حيز مكاني تجرى فيه الصفقات في حد ذاتها، إنه يمثل أي عملية تتجم عنها عملية مبادلة (مقايضة) أو بيع بالاعتماد على مبدأ تقييمي متعارف عليه من المتعاملين (عملة) ولا يشترط في ذلك حيز مكاني. لو أخذنا مثلا قطاع النقل فإذا تم النظر للمنافسة على مستوى السوق وليكن النقل عن طريق السكك الحديدية، هذا يعني أننا نهمل الخدمات الأخرى المقدمة من طرف الأسواق المنافسة مثل السيارة والطائرة والباخرة، وعليه فإن آفاق المنافسة في القطاع تتطلب الإلمام الكامل بجميع الخدمات والمنتجات القادرة على تلبية حاجة الزبون، كما أن القطاع يمكن أن توجد به بعض المنتجات لا تكون منافسة لمنتجات أخرى في نفس القطاع. فمن خلال ما سبق نرى بأن هناك علاقة تكاملية بين النظر للمنافسة على مستوى القطاع

(1) - GARIBALDI Gérard : Stratégie concurrentielle- choisir et gagner, 2^{ème} éd, Ed d'organisation, Paris 1996. P 05.

(2) - KOTLER Phillip et DUBOIS Bernard : Marketing management 11^{ème} éd, Ed Publi Union. Paris 2003. P 244.

والمنافسة على مستوى السوق، فدراسة القطاع تعطي لنا نظرة كاملة وشاملة عن القطاع ومدى جاذبيته؛ أما دراسة المنافسة على مستوى السوق تجعلنا نفهم جيدا ما يقوم به منافسينا المباشرين.

بمراجعة الأدبيات وكذا في التحليل الاقتصادي نجد أن للمنافسة بين المؤسسات عدة صور وأشكال، بحسب نوع السوق وحدة الصراع الموجود بين العارضين، فالمنافسة الكاملة وإن كانت صورة مثالية إلى حد بعيد يكون هناك عددا كبيرا من البائعين والمشتريين للسلعة والأسعار متقاربة فيما بينها؛ مع عدم قدرتهم على التأثير في سعر السلعة لأنهم يُسوّقون تقريبا نفس المنتج؛ وكذا توفر المعرفة التامة للأسعار والتكلفة الحالية والمستقبلية لدى الطالبين والعارضين (السلع الاستهلاكية)؛ إضافة إلى إمكانية تحريك جميع الموارد بيسر تام مع تجانس نواتج كل المنشآت المتعاملة في السوق⁽¹⁾، ويكون في هذه الحالة القليل من المنتجين فقط من يقوم بالإعلانات للمنتج لأنه لا يجد عوامل تمييز يتم التركيز عليها في حملاته الإعلانية. أما الصورة الثانية من أشكال المنافسة بين المؤسسات هي المنافسة الاحتكارية، حيث تتطلب هذه الوضعية عدد من المؤسسات لها القدرة على تمييز منتجاتها بصفة كلية أو جزئية؛ ومن ثم يركز المنافسون على تقسيم السوق لتلبية حاجات السوق المستهدف بكفاءة عالية⁽²⁾؛ تتميز بكون الأسعار تكون صعبة التغيير من جانب مؤسسة لوحدها لأن ذلك سيؤدي إلى فتح المجال أمام حرب أسعار لا تخدم الجميع؛ وما على المؤسسات الموجودة إلا محاولة البحث عن كيفية تحسين الأداء لتقليل التكاليف وزيادة الإنتاج. في حين الصورة الثالثة تعبر عن وضعية الاحتكار وهو عندما تحتكر مؤسسة واحدة توزيع منتج أو خدمة على مستوى سوق معين؛ وتكون هذه الوضعية كنتيجة للقوانين أو منح الامتياز (الترخيص) أو استغلال قلة الحجم (مثلا شركة نفطال، شركة سونلغاز)، وينطوي إلى جانب هذه الصورة وضعية إحتكار القلة أين يتكون السوق من عدد قليل من المؤسسات تنتج نفس المنتج وهي مؤسسات كبيرة الحجم وفي غالب الأحيان يكون هناك إنسجام في السعر والخدمة المقدمة من قبل هذه المؤسسات، إضافة إلى إحتكار القلة المتميزة لما تكون المنتجات المباعة متنوعة جزئيا ويعتمد المنتج هنا على الجودة والخصائص الموجودة بالمنتج أو الخدمة.

إن قياس شدة المنافسة وحدة الصراع التي تحدث بين المؤسسات داخل القطاع يعتمد على جملة من المقاييس ممثلة في عدد المنافسين فكلما كان عدد المنافسين كبير كلما كان الضغط أكبر، ودرجة نمو الصناعة حيث أن النمو المتسارع للقطاع يحفز الدخول إليه وبالتالي زيادة حجم المنافسين وتباطؤ نموه يعني أن القطاع غير جذاب مما قد يؤدي إلى الخروج منه، وكذا التكاليف الثابتة التي تدل على مدى جاذبية الصناعة فالتكاليف الثابتة الكبيرة تعني أن الصناعة أو القطاع غير جذاب لأنها تنعكس على الأرباح مما يضعها كحاجز للدخول أو الخروج، إضافة إلى خصائص المنتج (السلعة - الخدمة) فكلما كان المنتج ذا خصائص ذاتية متميزة عن المنتجات الأخرى من حيث الإستعمال والتكنولوجيا والتسويق والخبرة والمهارة والمواد الأولية كان هناك حاجز لزيادة المنافسة⁽²⁾.

يرجع الفضل الكبير في قياس شدة المنافسة إلى الباحث (Porter) من خلال دراسة القطاع (الصناعة) الذي تنشط فيه المؤسسة، حيث قدّم نموذج المشهور والمعروف بالقوى التنافسية الخمس؛

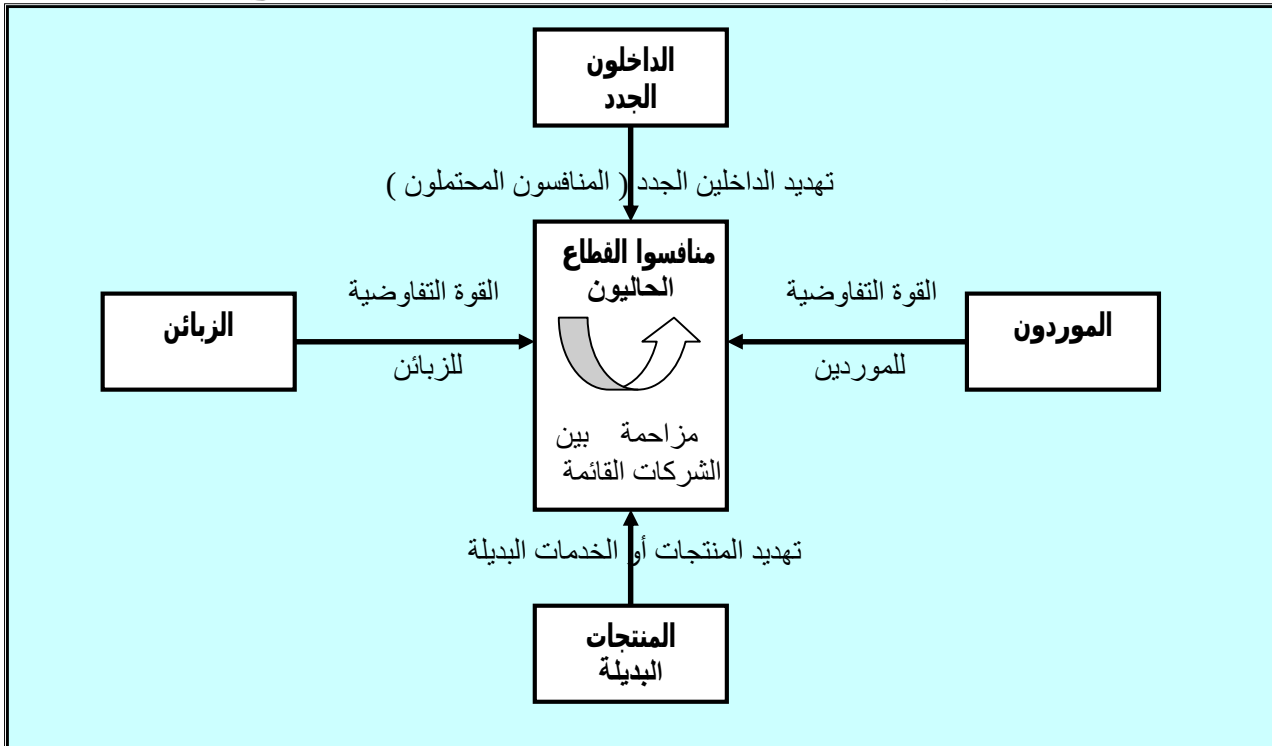
(1) BERNARD Guerien : Concurrence, flexibilité et stabilité- des fondements théoriques de la notion de flexibilité. Edition Economica ; Paris 1989, P 73.

(2) - محمد أمين السيد علي: أسس التسويق، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2000، ص 60.

(1) - BENAYANE A : Principes de concurrence Edition Economica. Paris 1998, Pp 156, 157.

والذي وسّع فيه مجال المنافسة ليتعدى المنافسين الحاليين داخل القطاع إلى تأثير وتهديد الداخلين الجدد ومنتجات السلع البديلة وكذا القوة التساومية للموردين والزبائن. وعلى الرغم من أن هذا النموذج لقي بعض النقد لعدم شموليته وصلاحيته في جميع الإقتصاديات، فمثلا الباحث (Austin) يتفق مع بورتر لكنه يضيف عامل تدخل الحكومة كقوة تؤثر على البيئة التنافسية خاصة في دول العالم الثالث وذلك نتيجة حاجة هذه الدول للاستثمار؛ مما حتم عليها تهيئة المناخ المناسب لذلك، وعامل ضغط المحيط الاقتصادي الدولي خاصة عولمة الأسواق، إلا أن الكثير من الباحثين المهتمين بدراسة المنافسة والبيئة التنافسية يدعمون بورتر ويتفقون معه على غرار (Lusch) و (Gravans). ويوضح الشكل الموالي تلك القوى التنافسية المحددة لطبيعة المنافسة وشدة الصراع.

شكل رقم 07: القوى التنافسية المحددة لدرجة المنافسة حسب نموذج بورتر



Source : PORTER Michael: L'Avantage concurrentiel, Edition Dunod, Paris 1999, P 17.

يتضح أن المنافسة في الصناعة ما هي إلا محصلة خمس قوى للتنافس، حيث تتحدد درجتها على أساس شدة الصراع القائم بينها، ويركز بورتر على أنه كلما زادت قوة عامل من هذه العوامل؛ كلما أدى ذلك إلى انخفاض درجة قوة المؤسسات القائمة (الحالية) على رفع الأسعار وتحقيق الأرباح؛ ومن ثمة تزداد شدة المنافسة، حيث يمكن اعتبار المنافسة القوية بمثابة تهديد على المؤسسة يقلص من أرباحها؛ في حين المنافسة الضعيفة هي فرصة لتعظيم العوائد والأرباح، وذلك ما توضحه الفقرات الموالية:

- **الداخلون الجدد (المنافسون المحتملون):** وهم كل المؤسسات التي لم تدخل مجال المنافسة في الوقت الحالي ولكن لديها القدرة على ذلك إذا ما رغبت، فتحاول المؤسسات الناشطة في صناعة ما جاهدة لتحسين وضعيتها التنافسية في السوق والحد من عزائم المنافسين المحتملين على الدخول إلى مجال المنافسة، لأنه كلما زاد عدد الشركات المتنافسة في السوق أدى ذلك إلى التصعيب من مهمة المؤسسة في

الاحتفاظ بحصتها السوقية؛ في حين أنه كلما زادت صعوبة الدخول في السوق قلت المنافسة وزادت الأرباح المحتملة على المدى البعيد⁽¹⁾. ويتوقف معدل الخطر الناتج عن دخول منافسين جدد على ارتفاع قوة عوائق الدخول لصناعة ما والممثلة في كافة الحواجز التي تجعل من إمكانية دخول منافسين جدد لمجال صناعي معين أمراً صعباً ومكلفاً، حيث تعمل عوائق الدخول المرتفعة على إبعاد المنافسين المحتملين عن مجال الصناعة، ولقد حدد بورتر سبعة عوائق دخول تواجه المنافسين الجدد عند الدخول للقطاع وهي⁽²⁾: إقتصاديات الحجم الكبير؛ تمييز المنتج؛ متطلبات رأس المال؛ تكاليف التحويل؛ إختراق قنوات التوزيع؛ مزايا الشركات القائمة مسبقاً وكذا السياسات واللوائح الحكومية.

بصفة عامة تزداد شدة المنافسة كلما كان عدد الداخلين الجدد للصناعة كبيراً، وذلك كلما كانت عوائق الدخول السابقة منخفضة، وهو ما يحفز المؤسسات على ضرورة الإطلاع ومعرفة كافة التغيرات وتلك العوائق الموجودة في القطاع.

- **المنافسون الحاليون في القطاع:** تعتمد المؤسسات على بعضها البعض في معظم الصناعات، وأي سلوك تنتهجه مؤسسة عادة ما يكون له تأثير وصدى عند المؤسسات الأخرى، وإذا كانت المنافسة ضعيفة بين المؤسسات القائمة في مجال صناعي معين تكون هناك إمكانية رفع الأسعار وتحقيق أرباح كبيرة؛ أما في حالة المنافسة القوية يترتب عليها منافسة سعرية كبيرة قد تصل إلى حالة نشوب حرب الأسعار؛ وتؤدي بالضرورة إلى تحجيم الأرباح من خلال تخفيض هوامش الربح من المبيعات.

إن مدى التنافس بين المؤسسات الناشطة في القطاع وقوتها وشراستها تتوقف على ثلاث عوامل هي هيكل المنافسة وحالة الطلب وكذا إرتفاع قوة عوائق الخروج من القطاع⁽³⁾، ويشير هيكل المنافسة إلى عدد وحجم التوزيع الخاص بالمؤسسات في صناعة ما، قد يكون هيكل مجزأً يحتوي على عدد كبير من المؤسسات ولا يوجد بينها أي مؤسسة مهيمنة على الصناعة؛ ويتميز بانخفاض عوائق الدخول ونمط من المنتجات يصعب تنويعها؛ الأمر الذي يفرض على المؤسسات تخفيض أسعارها في سبيل استغلال الطاقة الفائضة وهو ما يؤدي إلى نشوب حرب الأسعار، كما قد يكون هيكل مُجمّع يتسم بعدد صغير من المؤسسات الكبرى (احتكار القلة) أو في أقصى الحالات يتم السيطرة عليه بواسطة مؤسسة واحدة (الإحتكار)؛ وهو ما يجعل صعوبة في التنبؤ بطبيعة وكثافة المنافسة في مجال الصناعات المجمعّة لوجود علاقات تبادلية بين المؤسسات؛ فكل إجراء تنافسي لمؤسسة واحدة في مجال صناعي مجمع يؤثر مباشرة على حصص المنافسين. أما حالة الطلب فهي عامل آخر محدد لدرجة المنافسة بين المؤسسات الحالية في القطاع، فزيادة ونمو الطلب بواسطة الزبائن الجدد أو عمليات الشراء الإضافية التي يقوم بها الزبائن القدامى يعمل على تخفيض درجة وشدة المنافسة؛ وعليه يؤدي الطلب المتزايد إلى تخفيض شدة المنافسة، لأنه يمكن لكل المؤسسات تحقيق المزيد من المبيعات دون أن تتأثر إحداها من الحصص السوقية للأخرى. والعامل الثالث المحدد لشدة المنافسة بين المؤسسات الناشطة داخل القطاع هو قوة عوائق الخروج من الصناعة، والمتمثلة في مختلف الحواجز الإقتصادية والإستراتيجية والمعنوية التي

(1) - تشارلز هل وجاريت جونز: الإدارة الإستراتيجية - مدخل متكامل، ترجمة رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، الجزء الأول، 2001، ص ص 132-134.

(2) - السويدي طارق: قيادة السوق، دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع، الرياض، 2001، ص ص 17-19.

(3) - تشارلز هل وجاريت جونز: مرجع سابق، ص ص 138-145.

تفرض المؤسسات القائمة على الإستمرار في مجالها الصناعي حتى عندما تنخفض العوائد، فإذا كانت قوة عوائد الخروج جد عالية فإن المؤسسات تجد نفسها محتجزة داخل صناعة حتى وإن أصبحت غير مربحة؛ وهو ما يجبر المؤسسات (خاصة الضعيفة) على استخدام كافة أساليب المنافسة للإستمرار في نشاط الأعمال، وتتمثل أهم عوائد الخروج في الإستثمارات في المصنع والمعدات التي لا يمكن التخلص منها؛ التكاليف العالية الثابتة للخروج؛ التبعية الإقتصادية في مجل صناعي معين؛ إضافة إلى الإرتباط العاطفي والمعنوي للصناعة.

يمكن القول أنه كلما كانت حدة المنافسة قوية وشدة الصراع كبيرة بين المؤسسات الحالية العاملة في القطاع الصناعي، فإن تلك المؤسسات مضطرة لتتبع العوامل المؤدية لذلك؛ والكشف عن التأثيرات والسلوكات والتحركات التي ينتهجها المنافسون؛ ومعرفة تطلعات الزبائن وحاجاتهم، وهو ما يحفز ويُنشّط ممارسة اليقظة الإستراتيجية في تلك المؤسسات.

- **المنتجات البديلة:** يمكن النظر للمنتجات البديلة من خلال مجموعات المنافسين الذين تمّ تحديدهم على أنهم يمثلون مصدرا للمنافسة أقل حدة من المنافسين المباشرين؛ إلا أن تأثيرهم على معدل نمو الصناعة وعلى معدل الربحية فيها يبقى قائما، حيث أن المنافسين غير المباشرين يقدمون بدائل يمكن أن تفي باحتياجات المستهلكين بأسلوب أو بطريقة تشبه تماما الأسلوب الذي يفي به منتجات أو خدمات الصناعة؛ أي تقديم بديل لإشباع نفس الطلب⁽¹⁾. وتجدر الإشارة إلى أن وجود بدائل قوية وكثيرة يُشكل قيودا على السعر الذي تفرضه المؤسسة؛ وبالتالي على أرباحها، ومن ثمة يُعتبر تواجد المنتجات البديلة بمثابة تهديد تنافسي كبير يعمل على زيادة شدة المنافسة في القطاع.

إن تواجد وانتشار بدائل لمنتجات الصناعة يمثل تهديدا حقيقيا للمنافسين داخل القطاع ويزيد من حدة الصراع التنافسي، وهو ما يفرض على تلك المؤسسات تنشيط ممارسة يقظتها الإستراتيجية لتكون على علم ودراية بكل التطورات الحاصلة، والعمل على إنتاج منتجات جديدة أو تطوير وتحسين المنتجات المتواجدة بغرض الحفاظ على زبائنها وإشباع حاجاتهم المتطورة.

- **الموردون (المجهزون):** يشكل الموردون مصدر تهديد كبير في القطاع ويمارسون قوة تنافسية في الصناعة؛ وذلك عندما تكون لديهم القدرة على رفع الأسعار أو تخفيض جودة السلع التي يبيعونها؛ الأمر الذي يؤدي إلى تقليص من أرباح المؤسسة، فكلما كانت القوة التفاوضية للموردين كبيرة زاد تأثيرهم وتحكمهم في المؤسسات الناشطة؛ كما تزداد شدة التنافس في القطاع.

ويرى بورتر أن أهم العوامل التي ترفع من القوة التساومية للموردين تكمن في العدد المحدود من الموردين الذين يسيطرون على الصناعة؛ محدودية المنتجات البديلة التي يلجأ لها المنتجون في الصناعة؛ تمثل المواد الموردة مدخلات هامة في نشاط مؤسسات القطاع؛ إمكانية إحداث التكامل الأمامي بين مجموعة من الموردين؛ التميز في المواد التي يبيعها الموردون...إلخ.⁽¹⁾

(1) - نبيل مرسى خليل: الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، القاهرة 1996، ص 72.

(1) - PORTER Michael: Op. cit, P 17.

يمثل الموردون عاملا مهما ومحددا لدرجة المنافسة في القطاع؛ من خلال سلطتهم التفاوضية مع المؤسسات الحالية، لهذا يجب على تلك المؤسسات الإنفتاح على الصناعة والإستعلام عن كافة الموردين ومنتجاتهم وسلوكياتهم، بغرض الحد من تهديداتهم وقوتهم التنافسية.

- **الزبائن (المستهلكون):** يمكن النظر لأفراد المجتمع الذين يقومون بشراء وإستهلاك ما تقدمه المؤسسات من سلع وخدمات (مستهلك نهائي؛ مشتري صناعي؛ وسيط...) على أنهم مصدر تهديد تنافسي، خاصة إذا كانوا في وضع يطلبون فيه الشراء بأسعار منخفضة من المؤسسة أو عندما يتطلعون إلى تلقي خدمات أفضل، فكلما زادت قوتهم التفاوضية زادت شدة المنافسة داخل القطاع وارتفعت التهديدات التي تواجهها تلك المؤسسات.

ويرى بورتر أن أهم العوامل التي ترفع من القوة التساومية للزبائن تكمن في شراء الزبائن بكميات كبيرة والمطالبة بتخفيض الأسعار؛ إعتدالم المؤسسة على الزبائن بنسبة كبيرة من إجمالي الطلبات؛ إنخفاض تكاليف التحويل والتبديل؛ تركيز الزبائن مقارنة مع تركيز المؤسسات في القطاع؛ قدرة الزبائن على إحداث التكامل الأمامي... إلخ⁽²⁾.

يمكن القول أن الزبائن وقوتهم التفاوضية يشكلون عاملا مهما لتحديد طبيعة المنافسة وشدتها في القطاع، لذلك فالمؤسسات مجبرة على التحري عن زبائنهم وتفضيلاتهم وسلوكياتهم، ولما كان هؤلاء الزبائن يلعبون دورا مهما في شدة المنافسة والصراع داخل القطاع، أصبح تفعيل نظام اليقظة الإستراتيجية ضرورة وحتمية لا مناص منها.

بصفة عامة تعتبر شدة المنافسة والصراع القائم بين المؤسسات الناشطة والقوى التنافسية الأخرى من أهم العوامل التي تدفع بالمؤسسات إلى السعي الجاد لكشف الخبايا والأسرار التي يحملها المجال التنافسي أنيا ومستقبلا، ولما كانت قوة تأثير كل عامل من العوامل الخمسة تتغير على مدار الوقت وذلك وفقا لتغير الظروف والتحولات التي تطرأ على البيئة الصناعية، فإنه يجب على المؤسسات أن تدرك كيف يمكن لهذه التغيرات التي تطرأ على العوامل الخمس أن تتيح فرصا وتهديدات جديدة أمام المؤسسة، الأمر الذي بدوره يؤدي إلى ضرورة الإنفتاح على تلك التغيرات لمواكبتها أو إستباقها، وفي هذا الإطار باتت اليقظة الإستراتيجية أداة ضرورية ولا مناص منها لكشف حجب المنافسة، وبذلك فإن شدة المنافسة والصراع في القطاع يمثل عاملا سابقا ومحددا لممارسة اليقظة الإستراتيجية ومحفزا لتفعيل أدائها، حيث كلما زادت شدة المنافسة تطلب الأمر تنشيط وتحفيز ممارسة اليقظة ورفع أدائها.

03 - التغيير - التطور - التكنولوجيا -

إن ضمان البقاء والنمو الدائم للمؤسسة؛ خاصة إذا كانت تتواجد في بيئة شديدة التنافس والتي تميز بعض القطاعات، يتطلب منها المتابعة المستمرة للمستجدات التقنية والتطورات التكنولوجية التي تحدث والتحكم فيها، وعدم إلغاء أو تحييد هذا العامل في بناء إستراتيجياتها، ولما كانت المؤسسة لا تستطيع أن تخلق كل ما يمكن أن يكون تجديدا تكنولوجيا فهي مجبرة على المتابعة والتكيف مع الإبتكارات الحاصلة، لأن الإبداعات والتطورات التكنولوجية تعتبر أساس الميزات التنافسية التي تسعى إلى تكوينها المؤسسات

⁽²⁾ - Ibid: P 17.

والدول على حد سواء، لتواجه القوى التنافسية وتحديات العولمة وإنفتاح الأسواق؛ ولها آثار وأدوار حاسمة في المنافسة لصالح بعض المؤسسات والدول دون غيرها. على هذا الأساس تزايد الإهتمام بالعمل التكنولوجي كونه متغيرا هاما يسهم في التأثير على بقية العوامل والمتغيرات الاقتصادية؛ ويتفاعل معها لتحديد مسار نمو المؤسسات وإقتصاديات الدول، حيث إهتم الباحثون والإقتصاديون بتحليل التقدم التكنولوجي وتحديد مفهومه الذي يتناسب مع تطور النظريات الإدارية والإقتصادية؛ خاصة في مجال نظريات الأداء والنمو الإقتصادي، فبات مفهوم التغير التكنولوجي يرتبط بنمو المجتمعات وتطور عمليات الإنتاج والتنوع الشديد في مدخلات العملية الإنتاجية ومخرجاتها ضمن إطارها الجزئي والكلي.

تمثل التكنولوجيا مجموعة المعارف والخبرات والممارسات التقنية والعلاقات المتبادلة بين الأنظمة الفرعية للعمل؛ حيث تطبيقها يسهم في إشباع الحاجات الاقتصادية والإجتماعية الحقيقية أو المتوقعة⁽¹⁾، فمفهوم التكنولوجيا يرتبط بمفهوم المكننة أي إنتاج السلع والخدمات باستخدام الماكينات. على هذا الأساس يعتبر (Luthans) التكنولوجيا أنها جملة الأساليب الآلية والمعرفة التطبيقية التي تُستخدم من طرف الأفراد للإسهام في تحقيق أهداف المنظمة⁽²⁾، وبصفة عامة يقصد بالتكنولوجيا كل الوسائل المادية والتنظيمية التي يستخدمها الإنسان في أداء عمل ما أو وظيفة ما؛ تعمل على إنتاج منتج ما لإشباع الحاجات المادية والمعنوية سواء للأفراد أو المجتمع ككل، وذلك إنطلاقا من تقنيات صناعية ومعارف علمية متخصصة (الأسلوب الفني)؛ أي الربط بين التجهيزات والمعدات المستعملة وطريقة تشغيلها.

أما التغير التكنولوجي فيعرفه الإقتصادي (Mansfield) بأنه ذلك التقدم في التكنولوجيا الذي يأخذ صيغة طرق جديدة وأساليب حديثة في الإنتاج وتصاميم جديدة أو فن جديد لعملية التنظيم والتسويق والإدارة⁽³⁾، فهو يتعلق بالمستجدات الإيجابية والتي تخص المنتجات بمختلف أنواعها (السلع، التجهيزات، الآلات و المواد الأولية...)؛ وكذلك أساليب وأنماط الإنتاج؛ تحسين التقنيات الحالية التي لها معنى اقتصادي للمؤسسة؛ ومختلف طرق التسيير والتسويق والتنظيم.

من جهة أخرى يمثل التغير التكنولوجي رصيد المعرفة الذي يمكن تطبيقه على العمليات الإنتاجية؛ والذي ينعكس أثره على تلك العمليات من جهة؛ وعلى رصيد المعرفة ذاتها من جهة أخرى؛ وينطبق هذا المفهوم على الجانب الفني للتغير التكنولوجي، أما الجانب الإقتصادي منه فقد إعتبر (Schumpeter) التغير التكنولوجي مرادفا للإختراعات (Inventions) التي تضيف إلى رصيد المعرفة الإنسانية شيئا جديدا؛ وللابتكرات (Innovations) التي تجعل من الإختراعات عاملا مجديا من الناحية الاقتصادية؛ والتي تترك تأثيرها على مدخلات العملية الإنتاجية من خلال تطبيقها في منتجات جديدة أو طرق تسويق أو أسواق جديدة أو تنظيم جديد⁽⁴⁾. فهو كل جديد على الإطلاق (بصفة جذرية) أو كل تحسين مهما كان صغيرا أو كبيرا في المنتجات وأساليب الإنتاج؛ يحصل بمجهود فردي أو جماعي؛

(1) - DUSAUGE Pierre et RAMANANTOSA Bernard: Technologie et stratégie d'entreprise, Edition International, Paris 1994, P 13.

(2) - خليل محمد حسن الشماع وخيضر كاظم محمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان 2000، ص 339.

(3) - أدون مانسفيلد ونريمان بيهرافيش: علم الإقتصاد، طبعة مترجمة، مركز الكتب الأردني، عمان 1986، ص 306.

(4) - أحمد ملكاوي: قياس الإنتاجية والتغير التكنولوجي في شركة مناجم الفوسفات الأردنية، مجلة الدراسات، مجلد 16 عدد 01، 1989، ص 29.

والذي يثبت نجاحه من الناحية الفنية أو التكنولوجية وكذلك فعاليتها من الناحية الاقتصادية (يؤدي إلى تحسين الإنتاجية وتخفيض التكاليف).

نستطيع أن نحدد من خلال التعاريف السابقة أن للتغير التكنولوجي دلالات ومضامين تتمثل بما يلي:

- كل تغير تكنولوجي يقوم على معلومات غير دقيقة ويؤدي إلى نتائج غير فعالة مهما كانت جاذبيتها من حيث الجمال وغير ذلك لا يمكن اعتبارها تغيرا تكنولوجيا، لأن التغير التكنولوجي هو نتيجة تطبيق معارف فنية أو تكنولوجية معترف بها، بمعنى آخر أنه يترتب على التغير التكنولوجي حدوث تغير في رصيد المعرفة الخاصة بفنون الإنتاج الناجمة عن أنشطة البحث والتطوير والإختراع والإبتكار؛ والتي تؤدي إلى إيجاد تقنيات جديدة في الإنتاج أو في السلع الجديدة.

- يترتب على التغير التكنولوجي زيادة في الإنتاج والإنتاجية والكفاءة في استخدام المدخلات وإيجاد التوليفة المثلى بين مدخلات العملية الإنتاجية، أي أن كل تغير لا يؤدي إلى تحسين في عملية الإنتاج أو استخدام عناصر الإنتاج ولا حتى في توفير منتجات جديدة أو تحسين المنتجات المتواجدة لا يعتبر تغيرا تكنولوجيا بالمعنى الصحيح.

- يترتب عن هذا التغير ما تضيفه إقتصاديات وفورات الحجم الخارجية والتحكم وتقليل التكاليف أو تخصيص الموارد وحتى التغيرات في توليفة التركيب العمري والجنسي للعاملين، فالتغير التكنولوجي يحمل في طياته المنافسة في التكلفة النهائية وسعر البيع؛ والتغير الذي لا يخفض من تكاليف الإنتاج الوحودية لا يستطيع أن يضمن تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة.

من جهة أخرى يكون التقدم والتغير التكنولوجي محدود الفعالية والكفاءة إذا لم يتم نشره في السوق، لأنه حسب المضامين السابقة يعتبر هذا التغير عامل حاسم وأساسي في المنافسة وديناميكية السوق، لذلك بالنسبة لمؤسسات اليوم أين تتسارع وتيرة التغير والتطور التكنولوجي يجب أن تسعى لإمتلاك تكنولوجيا متطورة بإعتبارها عاملا حاسما للسيادة في السوق، حيث أن التحكم في التكنولوجيا يضمن معه سوق متنامية و يؤدي إلى القضاء على المنافسين، فباتت كل المؤسسات تولي اهتماما متزايدا لتطوير أنظمة إنتاجها إما بواسطة تلقي الجديد من خارجها أو البحث والتطوير بخلق وظيفة لأجل ذلك، وهو ما يجعل من متابعة التطورات العلمية والتغيرات التكنولوجية التي تحدث في البيئة أمرا ضروريا؛ وإنشاء نظام لليقظة الإستراتيجية يسهر على الكشف عن تلك التطورات حتمية لا مفر منها.

من الصعوبة بمكان تحديد أثر التغير التكنولوجي من خلال تتبع حركة الإختراعات والإبتكارات والبحث والتطوير وبنية المهارات وحملة الشهادات العلمية وغيرها من مصادر التقدم التكنولوجي على الرغم من أهميتها، لأن أغلب الدول النامية - ومنها الجزائر - تعتمد في بناء مصادر التقدم التكنولوجي على الإستيراد غالبا أو التقليد، لذا فإن تحديد الدور الحقيقي لأثر التغير التكنولوجي يتجسد في التغيرات في العملية الإنتاجية من خلال معدلات النمو في الإنتاج والإنتاجية. على هذا الأساس يستمد التغير التكنولوجي أهميته من خلال التأثير المباشر في العملية الإنتاجية؛ لما له من تأثير إيجابي في مهارة العامل الإنتاجية وزيادة فاعلية الإنتاج من خلال آثاره الواسعة في عملية تخصيص الموارد ونسب المزج

بين عناصر الإنتاج؛ أضف إلى ذلك دوره في تحسين أشكال ومواصفات المنتجات النهائية من خلال الإختراعات الجديدة وإستحداث أساليب أكثر تطوراً لتنظيم العملية الإنتاجية.

على مستوى المؤسسات تتجلى أهمية التغير التكنولوجي من خلال تأثيره المباشر على أسس الميزة التنافسية وعوامل المنافسة⁽¹⁾، إذ يمكن أن يؤثر التقدم التكنولوجي على القوة التنافسية للمؤسسات القائمة في الصناعة؛ من خلال تخفيض التكاليف وإستخدام سلاح الأسعار لجذب الزبائن؛ أو بفضل تدعيم جودة المنتجات والمزايا المرتبطة بأداء السلع وتلبية حاجات الزبائن بدقة أكثر؛... إلخ، كما يمكن أن يؤثر في تخفيض تهديد المؤسسات الجديدة الوافدة إلى القطاع والتقليص من مخاطرها؛ وزيادة حواجز الدخول من خلال الإنفراد بأساليب الإنتاج والإستحواذ على حقوق الملكية والمعارف الفنية والخبرات التكنولوجية وتغيير الإحتياجات الرأسمالية اللازمة لدخول الصناعة (كالإستثمار في البحث والتطوير، بناء وتجهيز مرافق الإنتاج الجديدة...)، ويؤثر أيضاً التقدم التكنولوجي في قوة تهديد المنتجات البديلة؛ فهو يسمح بخلق بدائل تمثل تهديداً تنافسياً كبيراً ويشكل قيوداً على السعر الذي تفرضه المؤسسة وعلى ربحيتها؛ أو على العكس من ذلك يسمح للمؤسسة بتقديم منتجات ليس لها بدائل فتتهدى الفرصة أمامها لرفع الأسعار وجني أرباح إضافية، كما يمكن أن يؤثر التغير التكنولوجي على القوة التفاوضية للزبائن؛ حيث يسهم في إضافة خصائص جديدة للمنتجات ومن ثمة زيادة الطلب وخلق تفضيل قوي لدى المشتريين سيما إذا كانت تلك الخصائص هي الأساس في إختيار المنتجات؛ وعلى هذا الأساس تضعف القوة التفاوضية للزبائن، من جهة أخرى يؤثر التقدم التكنولوجي في القوة التفاوضية للموردين؛ فإذا كان الإبداع في مجال المنتجات أو في أساليب الإنتاج متاح أمام عدد كبير من الموردين تزيد شدة المنافسة بينهم وتضعف قوتهم التفاوضية؛ والعكس إذا كان يتوافر لدى الموردين تكنولوجيات معينة متصلة بأداء سلعة أو بخصائص محددة بها فذلك يُرغم المؤسسات على الشراء منها ويضعهم في قمة المنافسة ويمنحهم قوة تفاوضية كبيرة.

إن التقدم التكنولوجي وسرعة تغيره بات هاجس المؤسسات في العصر الحالي، لما له من آثار كبيرة وسريعة على شدة المنافسة والسيادة وتغيير أذواق وطلب الزبائن، لهذا وجب على تلك المؤسسات أن لا تتغافل وتتجاهل دور هذا العامل في بقائها ونموها؛ وتسارع لمراقبة التطورات التكنولوجية في المنتجات والوسائل والطرق الإنتاجية الجديدة من جهة، والعمل على توطيد التكنولوجيات وإمتلكها وتوظيفها من جهة أخرى؛ حتى ولو كانت بعض المؤسسات ذات كفاءة تكنولوجية متواضعة فإنها تسعى لإبرام صفقات وعقود مع مؤسسات رائدة عالمياً من أجل الحصول على إمتيازات تعاونية تمكنها من تحسين وضعيتها التنافسية، فهذا التوجه الإستراتيجي يسمح للمؤسسات بالتحكم في أسباب الإبداع والتجديد التكنولوجي وإستمراريته على المدى البعيد.

حتى على مستوى الدول نجد أن أغلبها تحاول عن طريق التدخل في بعض الصناعات بتوجيهها إكتساب تكنولوجيا معينة؛ القصد من ذلك أن تتميز الدولة بصناعة ذات تكنولوجيا مبتكرة بقدر الإمكان مما يتيح لها إكتساب ورقة ذات أبعاد متنوعة - العلاقات الاقتصادية الدولية، مفاوضات الشراكة، العلاقة السياسية... -، فتولدت نزعة كبيرة لدى الدول الأوروبية وأمريكا واليابان إلى أن تخصص صناعاتها في

(1) - محمد مرسى عثمان: تحديث الدولة من خلال الرؤية التكنولوجية، كتاب سعيد يس عامر: الإدارة وتحديات التغيير، مركز وابد سيرفيس للإستشارات والتطوير الإداري، القاهرة 2001، ص ص 701 - 705.

مجالات تكنولوجيا معينة، فظهرت في اليابان الصناعة الإلكترونية كقوة صناعية مميزة لها دون غيرها تقريبا؛ وفي فرنسا ظهرت توجهات نحو تدعيم وتقوية الصناعة الجوية الإلكترونية والنووية؛... إلخ، بالمقابل سعت الدول الأخرى إلى نقل التكنولوجيا الأجنبية والتي عرفتتها الحكومة الأمريكية " بأنها العملية التي بموجبها يتم نقل المعرفة المتوفرة الناتجة عن الأبحاث؛ بصورة قابلة للتطبيق العملي من الدول المتقدمة إلى الدول المتخلفة؛ وذلك لتلبية الاحتياجات الواقعية أو المحتملة في المجتمعات المتخلفة" ⁽¹⁾، حيث يتم نقل حقوق استخدام سلع وسيطة وقطع غيارها وخدمات فنية وإدارية؛ والتي تتولد في بيئة معينة ويتم استخدامها بشكل جديد في بيئات أخرى، ويزداد اعتماد الدولة على إستيراد التكنولوجيا من الدول المتقدمة كلما كان هناك ضعف في القدرة على الابتكار والإبداع وعدم توافر القدر المناسب من المعارف العلمية؛ فالمجتمعات الأقل قدرة على خلق وتطوير تكنولوجيا ذاتية هي الأكثر اعتمادا على الدول الرأسمالية المتقدمة.

الجزائر كغيرها من الدول النامية لجأت لنقل التكنولوجيا؛ إذ بدأت في ذلك مع إنطلاق سياسة التصنيع بداية السبعينات، وركزت على إستيراد التكنولوجيا بغية تحقيق هدفها المنشود في ميدان التصنيع؛ من خلال شراء أحدث المصانع ووحدات الإنتاج ذات الحجم الكبير والعصري؛ وأقامت علاقات مع العديد من الدول وخاصة الغربية منها للاستفادة من هذه التكنولوجيا وتقادي الإحتكار والتبعية التكنولوجية لشريك واحد وتجنباً للشروط التعجيزية التي تضعها الدول المصدرة أمام الدول المستوردة.

وسعت الجزائر جاهدة لثطوير قدراتها في ميدان البحث العلمي والتطوير التكنولوجي، عن طريق هيكلة منظومة البحث العلمي وفق شبكة من الهيئات المعنية بالعلم والتكنولوجيا والتي تضم أربع جهات أساسية وهي: أولها هيئات تخطيط وتنظيم السياسة الوطنية للعلم والتكنولوجيا وتشمل أكاديمية البحث العلمي والتكنولوجي؛ المجلس الوطني للبحث العلمي والتقني (CNRST) بصفتها الهيئة المكلفة بتحديد التوجهات الكبرى للسياسة الوطنية للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي(أنشأ هذا المجلس سنة 1992)؛ اللجنة القطاعية الدائمة للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي؛ اللجان القطاعية الدائمة للبحث على مستوى الوزارات المعنية بالبحث؛ والوكالة الوطنية لتثمين نتائج البحث والتطوير التكنولوجي (ANVREDET)، وثانيها هيئات تنفيذ البحوث العلمية والتكنولوجية والتي تقع في ثلاث مستويات هي الجامعات ومراكز ومعاهد البحوث النوعية وكذا وحدات البحوث بقطاعات الإنتاج والخدمات، وثالثها هيئات الخدمات العلمية والتكنولوجية (الأجهزة المساعدة) والتي تشمل نماذج مختلفة من المؤسسات والبنى الوسيطة الحكومية أو الخاصة مثل مراكز البحث والتطوير الصناعي الموجهة أساسا نحو نشاطات هادفة تخدم القطاعات الصناعية ومؤسسات البحث التعاقدية وحاضنات الأعمال (Les incubateurs)؛ إضافة إلى الهيئات التي تساعد في تسير أعمال وتنفيذ برامج ومشروعات البحوث العلمية والتكنولوجية بطريقة مباشرة أو غير مباشرة كالمعهد الوطني للمواصفات (IANOR) والمعهد الوطني للملكية الصناعية (INAPI) والديوان الوطني للتقييس الشرعي (ONML) والمراكز التقنية والمشاغل ومراكز التسهيل، ورابعها الهيئات المستفيدة من نتائج البحوث والتطوير التكنولوجي وهي تشمل كافة قطاعات الإنتاج والخدمات في الجزائر. ⁽²⁾

(1) - المرجع نفسه، ص 714.

(2) - بلبولة إيمان: المؤثرات البيئية على الإبداع التكنولوجي، مذكرة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم التجارية، جامعة البليدة الجزائر، 2006، ص 129 - 135.

على الرغم من المجهودات التي بذلتها الدولة الجزائرية في مجال البحث والتطوير التكنولوجي، إلا أنه لا زال يعاني من تأخر كبير في بعض القطاعات؛ ترجع أسبابه بالدرجة الأولى إلى عدم الاستقرار الذي يعتبر نتيجة منطقية للتغيرات العديدة التي طرأت على الأجهزة المسيرة والمنفذة للسياسة الوطنية من حيث الصلاحيات والتنظيم، إضافة إلى القصور في شبكة الهيئات المعنية بالعلم والتكنولوجيا في الجزائر والتي إنحصرت نواحيها في ضعف الترابط بين الهيئات المعنية وتنظيم نشاطات البحث العلمي والتكنولوجي والهيئات التنفيذية والهيئات المستفيدة وعدم استقرار تنظيمها الإداري؛ انخفاض الوزن النسبي لمؤسسات البحث العلمي للقطاعين العام والخاص مع تدخل أدوارها وافتقارها إلى العمل الجماعي؛ ناهيك عن تعدد الهيئات المعنية بتأدية ذات الخدمة وتشتت تبعيتها الإدارية وتقدم الإطار القانوني المنظم لها ما تسبب في انخفاض كفاءتها في مجمله.

إذا كانت البيئة التكنولوجية في الجزائر لا زالت تعاني من التأخر في الكثير من الصناعات، إلا أنه ونتيجة لعولمة الأسواق والانفتاح على الخارج في جميع الجوانب وعلى كافة الأصعدة؛ كان للتغير والتقدم التكنولوجي السائد في الدول المتقدمة والمستورد بيسر إلى الجزائر - خاصة في الصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية - تأثيرا كبيرا على تزايد شدة المنافسة المحلية والدولية؛ وهو ما يشكل تهديدا حقيقيا على المؤسسات الجزائرية الناشطة في هذا القطاع، لذلك وجب على تلك المؤسسات أن تراقب التقدم التكنولوجي لدى المنافسين والموردين؛ وتسعى للكشف عن التغيرات المتسارعة الحاصلة في المنتجات والوسائل والطرق الإنتاجية الجديدة وكذا الابتكارات والإبداعات وبراءات الاختراع؛...إلخ، على هذا الأساس بات مستوى التغير والتقدم التكنولوجي الحاصل في بيئة الأعمال عاملا محفزا ومحددا لدرجة ممارسة اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات.

ما يمكن التأكيد عليه هو أن التغير البيئي السريع والتعقيد الشديد في عوامل البيئة وما يتولد عنه من عدم تأكد بيئي، وكذا شدة المنافسة والصراع القائم بين المؤسسات الناشطة والقوى التنافسية الأخرى في الصناعة، إضافة إلى درجة التقدم التكنولوجي لدى المنافسين والموردين والتغيرات المتسارعة الحاصلة في المنتجات والوسائل والطرق الإنتاجية الجديدة وكذا الابتكارات والإبداعات وبراءات الاختراع؛...إلخ، كلها تمثل عوامل خارجية سابقة ومحددة لممارسة اليقظة الإستراتيجية ومحفزة لتفعيل أدائها، حيث كلما زادت درجة وشدة العوامل الثلاث السابقة الذكر تطلب الأمر تنشيط وتحفيز ممارسة اليقظة الإستراتيجية ورفع أدائها.

خ- - - - -

تنشط المؤسسات في بيئة وترتبط إرتباطا وثيقا بها، حيث تتبادل معها المدخلات والمخرجات (تأخذ منها وتعطيها)، فتؤثر المؤسسات في البيئة وتتأثر بها، وتتعامل المؤسسات مع البيئة من خلال معالجة المعلومات والمعارف؛ باعتبارهما موردا إستراتيجيا وسلاحا تنافسيا لا غنا عنه؛ يزيدان من التعلم والذكاء ورفع قدرات التكيف والتأقلم مع تلك البيئة الديناميكية والمعقدة.

في عالم اليوم الثابت الوحيد فيه هو التغير؛ أين الإضطراب والتغير يولدان التعقيد الذي بات شيئا مسلما به في حياة المؤسسات، صار لزاما عليها أن تكون دائمة اليقظة تجاه محيطها والانفتاح عليه

لنستطيع مجازة أحداثه وتغيراته، أين تفعيل اليقظة في حد ذاته يتطلب توافر جملة من العوامل الخارجية المحفزة والسوابق المحددة لممارستها بدرجة عالية من الكفاءة تسمح بتحقيق النتائج المنتظرة منها. هذا ما يقودنا إلى التساؤل فيما إذا كانت درجة ممارسة اليقظة الإستراتيجية ونجاعة أدائها تتوقف على توافر العوامل السابقة أم أن هناك عوامل أخرى (خاصة الداخلية) تحدد ممارستها وتتحكم في أدائها؟.

تمهيد

لما كانت اليقظة الإستراتيجية نظام معلومات خارجي يتم تنظيمه لمراقبة البيئة الخارجية للمؤسسة، عن طريق جمع المعلومات من الخارج وتحليلها ونشرها لتكون ذات قيمة مضافة تساعد المديرين والمقررين على إتخاذ القرارات وتحديد التنبيهات لمعرفة الفرص والتهديدات، فإنه ونظرا لأهميتها لجأت أغلب المؤسسات لتخصيص مكانة لها ضمن هياكلها التنظيمية وتحديد جهاز مسؤول عنها ويسهر على تنشيطها بصفة دائمة؛ لتتم سيرورتها وممارستها بالشكل المطلوب وتحقق النتائج والمنافع المنتظرة منها. من هنا يظهر جليا أن نجاعة وفعالية هذا النظام تتوقف أيضا وتعتمد بدرجة كبيرة على العديد من العوامل الداخلية في المؤسسة، بمعنى آخر أنه توجد عوامل داخلية قد تساعد وتدعم هذا النظام أو قد تكبح وتعيق ممارسته.

بصفة عامة يمكن تلخيص مختلف العوامل الداخلية التي تحدد ممارسة اليقظة الإستراتيجية في الهيكله والإجراءات التنظيمية وما تتضمنه من طبيعة التنظيم وقدرة الهيكل على التكيف والمرونة؛ ناهيك عن كيفية ممارسة الخصائص التنظيمية (المركزية والرسومية والتعقد)؛ ومدى توافر بعض الإجراءات والتصرفات (فرق العمل، الصراعات...) في المؤسسة، وكذلك العمليات والأنماط التسييرية السائدة في المؤسسة ممثلة في طريقة التسيير والنمط المعتمد للتأثير في العاملين؛ ومدى إلتزام الإدارة العليا ودعمها؛ ومستوى تمكين الأفراد والمشاركة في إتخاذ القرارات وحل المشكلات، إضافة إلى الثقافة والقيم التنظيمية المنتشرة والمهيمنة في المؤسسة من خلال الوقوف على مدى قوة ومرونة الثقافة؛ وإتجاه وميل القيم السائدة؛ وكذا فعالية نظام الإتصالات والحوافز والمكافآت.

ولما كان تبني مفهوم جديد أو مقارنة تسييرية جديدة يتطلب عادة البحث عن الموارد البشرية والمالية والتكنولوجية الضرورية لذلك، فإن نجاح نظام اليقظة الإستراتيجية وتحقيق أهدافه يعتمد كثيرا على طبيعة سياسة الموارد البشرية التي تتبعها المؤسسة في مجال اليقظة الإستراتيجية والمتعلقة بالتخطيط والتوصيف والتوظيف والتكوين...إلخ، ومن جهة أخرى على مدى توافر موارد تكنولوجية ومالية لازمة وكافية لتنشيط هذا النظام وتفعيله.

وعليه سوف يتم تناول هذا الفصل من خلال أربعة محاور كبرى هي: الهيكله والإجراءات التنظيمية، العمليات والأنماط التسييرية، الثقافة والقيم التنظيمية، الموارد البشرية والمالية والتكنولوجية.

أولاً: الهيكل والإجراءات التنظيمية

يلقى التنظيم إهتمام كبيراً من لدن الباحثين والممارسين؛ وهو ما دفع بأغلبهم لإعتباره عاملاً من عوامل الإنتاج بل وأهمها، ونجاح نظام اليقظة الإستراتيجية وتحقيق أهدافه يعتمد كثيراً على مدى وجود تنظيم جيد يتم بموجبه ترتيب جهود الأفراد وتنسيقها في سبيل تحقيق الأهداف مع تحديد النشاطات المطلوبة والأفراد المسؤولين عن القيام بهذه النشاطات والموارد التي سيستخدمونها وتوضيح العلاقات الإدارية التي تربطهم، وينعكس ذلك من خلال وجود هيكل تنظيمي يتسم بالمرونة والقابلية للتكيف مع التغيرات، إضافة إلى الإعتدال في ممارسة الخصائص التنظيمية المتمثلة في المركزية والرسمية والتعقيد، ناهيك عن وجود فرق العمل والإستفادة من الصراعات التنظيمية التي تحدث في المؤسسة.

01- التنظيم وأثره على ممارسة اليقظة الإستراتيجية

يرتبط مفهوم التنظيم (L'organisation) بوجود عمل مشترك بين جماعة من الأفراد أو فعل منظم يتطلب تعاون الجماعة لإنجازه، فمجرد ظهور هدف مشترك بين مجموعة من الأفراد (وهو نظام اليقظة في حالتنا) يتطلب الأمر تقاسم الأدوار والأنشطة وترتيبها وتنسيقها، وبذلك تظهر بنية مستقرة نوعاً ما ولو لفترة معينة.

إن كلمة " تنظيم " في أدبيات الإدارة تحمل معنيين يكملان بعضهما البعض، يشير المعنى الأول إلى كل عمل يرمي إلى تحقيق هدف ما؛ وهذا مهما كانت الوسائل المستعملة والأشكال المتخذة من طرف هذا العمل (فهناك تنظيم الإنتاج، تنظيم العمل، تنظيم الأشخاص... إلخ)، فيكون الحديث هنا عن " فعل تنظيم " (L'action d'organisation) ، وبهذا المعنى يعتبر التنظيم عملية أو وظيفة من وظائف الإدارة يشير إلى مجموعة النشاطات الإدارية التي تحكمها مجموعة من الإجراءات والقواعد. في حين المعنى الثاني للتنظيم فيدل على مجموعة من الفاعلين (Les acteurs) تكون أعمالهم منسقة بطريقة مستقرة، فكلمة تنظيم هنا تشير إلى كل " كيان " منظم سواء تمثل في مؤسسة أو نقابة أو جمعية أو مستشفى عمومي أو فريق رياضي... أو غير ذلك؛ والتي يمكن أن نطلق عليها تسمية " منظمات " ⁽¹⁾.

يعتبر التنظيم من العناصر الأساسية لنجاح نظام اليقظة الإستراتيجية، إذ لا يمكن القيام بأنشطتها من دونه، فهو الوسيلة التي يتمكن أفراد اليقظة بواسطتها من العمل بكفاءة (إنجاز مختلف أنشطة ومهام اليقظة)؛ كونه الإطار اللازم لإنجاز الأهداف المحددة (أجزاء البيئة التي سوف يتم مراقبتها كالتكنولوجيا أو المنافسين أو الزبائن..) وتوزيع الواجبات على الأفراد بدرجة كبيرة من التنسيق، وهو بذلك وسيلة للإنجاز وليس هدفاً في حد ذاته.

يرى (Herbert Simon) بأن التنظيم عبارة عن هيكل مركب من الإتصالات والعلاقات بين مجموعة من الأفراد، من هذه العلاقات يستمد كل فرد جانباً كبيراً من المعلومات والقيم والإتجاهات التي تحكم عملية

(1) - بوقفلول الهادي: الآثار المترتبة على إدماج تكنولوجيات المعلومات والاتصال على إدارة المؤسسة من الناحية التنظيمية والإستراتيجية- دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الجزائرية؛ رسالة دكتوراه غير منشورة، قسم العلوم الاقتصادية؛ جامعة عنابة 2007، ص 60.

إتخاذ القرارات⁽¹⁾. وهو حسب (Robbins) كيان إجتماعي منسق بوعي، له حدود واضحة المعالم، ويعمل على أساس دائم، لتحقيق هدف معين أو مجموعة من الأهداف.⁽²⁾

بصفة عامة يمكن النظر لتنظيم مهام اليقظة الإستراتيجية على أنه مختلف الأعمال التي يتم بموجبها تحديد أنشطة نظام اليقظة وتحديد تقسيماتها (أنظمتها الفرعية) ولجانها، وعلاقات هذه المكونات مع بعضها البعض ومع مختلف الوظائف في المؤسسة (التسويق؛ البحث والتطوير؛ الشراء...) من خلال تحديد السلطة والمسؤولية؛ والمركزية واللامركزية؛ والتفويض ونطاق الإشراف وغيرها في سبيل تحقيق الهدف (النتائج) الذي يرمي إلى تحقيقه نظام اليقظة. فبفضل تنظيم وظيفة اليقظة الإستراتيجية يمكن ترتيب الأولويات حسب إمكانياتها وقدراتها، وتوفير نوع من السيطرة والتكامل عن طريق التوزيع المناسب للأشخاص والمهام وتحديد الاختصاصات والواجبات، بحيث يمكن بواسطة الإشراف والتوجيه تحقيق فعالية التنسيق وإنجاز الأهداف المسطرة.

إن المتنوع لأدبيات الإدارة والأعمال يلحظ وجود مفهومين شائعي الإستعمال عند تناولهم لموضوع التنظيم وهما التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي.

يعتبر التنظيم الرسمي (التنظيم الهيكلي، التنظيم البيروقراطي، المؤسسة الرسمية... إلخ) كل بناء رسمي مخطط ومصمم سلفا من قبل الإدارة، والذي يحدد المسؤوليات والواجبات بطريقة تسمح بأداء الوظائف وتسهّل إدراك هذا البناء؛ لأنه يمثل الخريطة التي تكشف عن علاقات متبادلة بين مختلف الوظائف والأدوار؛ كما تصور هذه الخريطة التسلسل الرئاسي للسلطة والنطاق المحدد للمسؤوليات والمكانة الرسمية وقنوات الاتصال بين كافة المسؤوليات المتدرجة⁽³⁾. وعليه إذا كانت ممارسة اليقظة الإستراتيجية تتم ضمن بناء رسمي تم تصميمه بصفة جيدة وعقلانية، من خلال تقسيم المهام والأدوار بين أفراد اليقظة من جهة؛ وبين نظام اليقظة والإدارات الأخرى من جهة أخرى، وتوزيع الاختصاصات على الأفراد كل في مجاله (أفراد مهمتهم تعقب المعلومات وآخرون تحليلها...) وتحديد المسؤوليات والسلطات.. إلخ، فإن ذلك سوف يؤدي إلى تضافر الجهود بين أعوان اليقظة وأنظمتها الفرعية؛ وكذا بين نظام اليقظة الإستراتيجية ومختلف مراكز إتخاذ القرار في المؤسسة. أما إذا فشلت المؤسسة في تصميم بناء جيد لليقظة الإستراتيجية، فإنه لا ينتظر منها أي نتائج أو منافع، ويصبح نظام اليقظة مجرد هدر للجهود والأموال.

أما التنظيم غير الرسمي (البناء الاجتماعي، التنظيم الاجتماعي، ديناميكية التنظيم...) فينظر له على أنه كل التنظيمات التي تنشأ عفويا وتلقائيا في ظل التنظيم الرسمي، أو التي قد تنشأ عمدا بظنة سياسية وإستراتيجية مدروسة من قبل أعضاء التنظيم. وما يلاحظ أنه قد تظهر تنظيمات غير رسمية عند ممارسة اليقظة الإستراتيجية وفق بناء رسمي، بسبب وجود الأفراد في أمكنة واحدة وترابطهم علاقات شخصية وإجتماعية مختلفة، وهو يؤدي إلى إشباع بعض الحاجات التي لا يشبعها التنظيم الرسمي.

(1) - عبد الغفور يونس: تنظيم وإدارة الأعمال، دار النهضة العربية، بيروت 1972، ص 14.

(2) - ROBBINS Stephen P: Organization theory- Structure, Designs and Applications, 3rd edition, Englewood Cliffs, New Jersey 1990, P 04.

(3) - المليجي إبراهيم عبد الهادي: الإدارة- مفاهيم وأنواع وعمليات، بدون ذكر دار الطبع، مصر 1998، ص ص 314، 315.

في العديد من الحالات تكون التنظيمات غير الرسمية مفيدة لليقظة الإستراتيجية وداعمة لممارستها، من خلال زيادة التحسيس التلقائي بأهمية اليقظة وفوائدها، تطوّر الأفراد للبحث والتقصي عن المعلومات، نشر وتداول المعلومات بطرق عفوية وغير رسمية... إلخ. وفي حالات أخرى عند هيمنتها وتوجهها في اتجاهات سلبية تؤدي إلى حدوث الصراعات وتعيق ممارسة اليقظة.

من جهة أخرى فإن التنظيم السليم السائد في المؤسسة ككل يحقق فوائد متعددة؛ فعن طريقه يتم توزيع الأعمال والأنشطة بين مختلف الوظائف بما فيها وظيفة اليقظة بشكل عملي، والقضاء على الإزدواجية في الاختصاصات وتداخلها، وتحديد العلاقات بين العاملين في مختلف الوظائف والمستويات وتنسيق أعمالهم بشكل واضح. ولما كانت الإحتياجات من المعلومات تعتمد على طبيعة وشكل المؤسسة والمستوى الإداري؛ حيث تختلف تلك الإحتياجات من مستوى لآخر تبعا للهيكل التنظيمي ووضوح السلطات والمسؤوليات، فإن تحقيق الارتباط والتكامل بين أقسام المؤسسة وعملياتها يحتاج دائما لتدفق البيانات والمعلومات بين الأقسام المختلفة في خطوط اتصال واضحة؛ وتلك مهمة يسعى مصمم النظام لها من خلال معرفة إحتياجات الأقسام المختلفة من المعلومات وتحديد خطوط إتصالها عن طريق نظرة شاملة للبناء التنظيمي للمنظمة بأكملها، وهو ما يحققه التنظيم الجيد للمؤسسة ككل ولنظام اليقظة الإستراتيجية.

وبناء على ذلك يجب أن يكون هناك ترابط وتكامل لنظام اليقظة الإستراتيجية مع التنظيم المعتمد بحيث يتحقق له هدف تدفق للمعلومات بين أقسام وإدارات المؤسسة بصورة تضمن للمستفيدين والمراكز الإدارية المختلفة الوفرة المناسبة من المعلومات في الوقت المناسب وبالذقة المطلوبة، فتكامل نظام اليقظة الإستراتيجية وفعاليتها لن يتحقق إلا إذا إرتبط بناؤه بتكامل وترابط عمليات المؤسسة وأقسامها (تنظيمها)؛ بحيث يتحقق للمؤسسة التدفق والتوزيع السليم للمعلومات المطلوبة في الوقت المناسب وبأقل التكاليف.

02- الهيكل التنظيمي وأثره على ممارسة اليقظة الإستراتيجية

تتحدد نوعية الهيكل (البناء) التنظيمي بإعتباره الإطار الذي يُحدّد من خلاله العلاقات بين الوحدات التنظيمية المكونة للمنظمة ومدى تكاملها وإستقلاليّتها في إتخاذ القرارات، في الغالب على أساس درجة التعقّد (Complexité) معبرا عنها بالإختلافات الأفقية والرأسيّة التي تتضح من خلال درجة التخصص ونسبة المرؤوسين إلى الرؤساء؛ ثم الرسمية (Formalité) أي مدى ممارسة أعضاء المنظمة لأعمالهم طبقا لقواعد وإجراءات مدونة؛ فالمركزية (Centralisation) والتي تتجسد في عمليات إنسياب المعلومات والأعمال وسلطات إتخاذ القرار عبر المستويات والوحدات الإدارية المختلفة. ويمكن القول أن العلاقات الرسمية وسلوكات أعضاء المنظمة هي إنعكاس للأبعاد: التعقّد والرسمية والمركزية، والتي يعبر عنها عادة في شكل الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

تعمل منظمات الأعمال جاهدة على توجيه جهود أعضائها (أفرادا وجماعات) نحو تحقيق الأهداف الجزئية والكلية التي تسطرها؛ وبالتالي الإسهام في تحقيق نمو وتطورها، ويعتبر البناء التنظيمي الإطار الذي تحدث داخله جميع الأنشطة والتصرفات التنظيمية، وإن مهارة الإدارة في تحديد نوعية البناء التنظيمي الملائم (عضوي أو آلي) وإيجاد التناغم المناسب بين مكوناته من جهة وبقيّة المتغيرات خاصة نظام اليقظة الإستراتيجية من جهة أخرى، يساعد كثيرا على تنشيط ممارسة اليقظة الإستراتيجية وتحقيق أداء فعال.

إعتبر (Mintzberg) الهيكل (البنية) التنظيمي (Structure organisationnelle) بأنه عبارة عن مجموعة الطرق أو الأساليب التي من خلالها تُنظم الأعمال في مهام يجري التنسيق فيما بينها من أجل إنجاز الأهداف⁽¹⁾، بينما يراه (السالم وملكوي) على أنه الوعاء أو الإطار الذي تتفاعل فيه جميع المتغيرات المتعلقة بالمنظمة وأعمالها، ففيه تتحدد أساليب الاتصالات والصلاحيات والمسؤوليات، وفيه تتحدد أساليب تبادل الأنشطة والمعلومات، إنه باختصار الوسيلة الأساسية التي لا يمكن للمنظمة الإستغناء عنها أثناء سعيها لتحقيق أهدافها⁽²⁾. فالهيكل التنظيمي هو البناء أو الإطار الذي يحدد التركيب الداخلي للمنظمة؛ حيث يُظهر التقسيمات أو الوحدات الإدارية التي تتكون منها المنظمة مُرتبة على شكل مستويات إدارية متسلسلة تربطها خطوط سلطة رسمية؛ تنساب من خلالها الأوامر والتعليمات والتوجيهات من المستوى الأعلى إلى المستوى الأدنى؛ والتي بناءً عليها تتحدد أبعاد الهيكل التنظيمي من حيث درجة المركزية والرسمية والتعقيد. وتجدر الإشارة إلى أن تصميم الهيكل التنظيمي ليس هدفاً في حد ذاته، بل هو وسيلة لتحقيق أهداف الوحدات التنظيمية

تكمُن أهمية البناء التنظيمي في كونه أداة رئيسية تساعد الإدارة بصفة عامة والمسؤولين في نظام اليقظة على تنظيم وتنسيق جهود العاملين للوصول إلى أهداف متفق عليه مسبقاً، والهيكل التنظيمي يوفر الإطار الذي يتحرك فيه الأفراد ومن خلاله يتم التوحيد أو التفاعل بين الجهود والأنشطة المختلفة في المنظمة، كما يساهم في تحقيق أهداف المنظمة بأقل تكلفة وذلك من خلال توزيع الموارد المادية والبشرية بشكل أمثل، وتخفيض حالات عدم التأكد البيئي بفضل توفير المعلومات لمتخذي القرار.

إن ممارسة النشاطات المختلفة داخل المؤسسة ووحداتها التنظيمية بما فيها الإدارة المسؤولة عن اليقظة بكفاءة وفعالية يتطلب إنشاء بنية تنظيمي ملائم؛ يمكن أن يساعد على تحقيق الأهداف العامة ككل، فالمعلومات التي يوفرها نظام اليقظة أو مختلف أنظمة المعلومات الأخرى لا تتحرك في فراغ بل ضمن أطر وخصائص هيكلية معينة ممثلة بعناصر الهيكل التنظيمي تؤثر في نوعيتها، وتتمثل أهم الجوانب التي تهم مصمم نظام اليقظة الإستراتيجية من دراسة الهيكل التنظيمي في معرفة درجة مركزية ولا مركزية السلطة؛ والدراسة بقنوات الاتصال الرسمية وخطوط السلطة المباشرة؛ وتجزئة الأهداف العامة إلى أهداف فرعية يخصص كل منها لوحدة إدارية معينة سواء كان ذلك فيما يخص نظام اليقظة أو المؤسسة ككل.

يمكن القول أن دراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة تهدف لتحديد الوظائف الرئيسية والإدارات الفرعية والأشخاص الذين يشغلونها وعلاقة قسم (خلية) اليقظة الإستراتيجية (أو نقطة إلحاقه) بالإدارات الأخرى في المؤسسة ومراكز المسؤولية، لكي يستطيع هذا النظام تقديم المعلومات الضرورية لمساعدة الإدارة في مجالات التخطيط والرقابة وإتخاذ القرارات، وبناءً عليه يتم تصميم نظام اليقظة وتحديد مكانته في الهيكل التنظيمي بالشكل الذي يتناسب مع التنظيم الإداري في المؤسسة، فالهيكل التنظيمي يحقق بيئة النشاط التي تتدفق من خلالها المعلومات في المؤسسة.

⁽¹⁾ – MINTZBERG Henry : The structuring of organizations – A Syntheses of the research, 1st edition, Englewood Cliffs, New Jersey 1979, P 02.

⁽²⁾ – مؤيد سعيد السالم ومحمود ملكوي: أثر خصائص الهيكل التنظيمي في نوعية المعلومات – دراسة ميدانية في شركات المساهمة الأردنية، ص 23.

تكمن أهم المبادئ التنظيمية الواجب مراعاتها من قبل الإدارة العليا عند بناء هياكل تنظيمية تتناسب مع المعطيات المستجدة وبما يساعد على تحقيق الفاعلية التنظيمية المطلوبة، ومن ثمة فاعلية نظام اليقظة الإستراتيجية وتحسين مستوى نوعيته ومن أهمها⁽¹⁾ : الشفافية بحيث يعرف العاملون كل شيء عن الهيكل التنظيمي الذي يعملون من خلاله مع تأمين أكبر قدر من الشفافية في المعلومات لجميع المستويات الإدارية ولجميع الأطراف؛ وجود سلطة عليا في قمة الهيكل التنظيمي تتولى إتخاذ القرارات الإستراتيجية أو الأساسية في المؤسسة وهو ما يتطلب توفير المعلومات المناسبة للمستويات الإدارية من خلال شبكة الاتصالات والمعلومات الممتدة إلى جميع مستويات المؤسسة ووحداتها؛ تناسب السلطات مع المسؤوليات وهذا يتطلب توفير معلومات كافية لجميع المستويات الإدارية بما يتناسب والمسؤوليات المناطة بهم؛ تحقيق المشاركة الفاعلة وزيادة تطبيق الصور المختلفة للمشاركة وبأساليب متنوعة تفوق ما يمكن أن تقدمه القيادة الرسمية من خلال الهيكل التنظيمي.

تصنف أنماط التنظيم ضمن نمطين أساسيين في تصميم هيكل البناء التنظيمي الخاص بالمؤسسة، حيث يمثلان نموذجين متعارضين يرتبطان بشروط بيئية مختلفة: الأول يمثل وجهة النظر التقليدية ممثلة بالتنظيم الآلي، والثاني يمثل وجهة النظر الحديثة في الإدارة " نظرية النظم" ممثلة بالتنظيم العضوي.

- الهيكل التنظيمي الآلي:

من الباحثين من يسميه بالنموذج البيروقراطي ومنهم بالنموذج الكلاسيكي وآخرون بالنموذج الهرمي...إلخ، ويقوم هذا النوع من البناء على أساس التخطيط ووضع الأهداف والإستراتيجيات في المستويات الإدارية العليا؛ والتنفيذ في المستويات الدنيا وتحت إشراف مباشر؛ حيث يتم هذا التنفيذ في ضوء قواعد وإجراءات محددة؛ وعمليات الرقابة والمتابعة والتنسيق تكون عالية؛ والإلتزام بالتعليمات هو أساس تقييم العاملين.

إن التنظيمات الميكانيكية تمتاز بجملة من الخصائص أهمها: التحديد الدقيق لأهداف المؤسسة؛ فهي أهداف مكتوبة ومعروفة لجميع العاملين؛ والتي يمكن الوصول إليها من خلال الإجراءات والقواعد المحددة وفق تسلسل معين وبرنامج زمني محدد، وكذلك تقسيم العمل على أساس التخصص المهني والإتجاه إلى التخصص الدقيق؛ بحيث يختص كل قسم أو وظيفة بأداء مهمة محددة، إضافة إلى كون الصلاحيات في المؤسسة هي صلاحيات متعلقة بالوظيفة؛ وتميل إلى تركيز السلطة والرقابة وبالتالي ضيق نطاق الإشراف فيها؛ حيث يتم التنسيق بين الوظائف والأقسام عن طريق الرئيس المباشر.⁽²⁾ وهكذا نرى أن هذا النوع من التنظيمات تكون فيها درجة المعيارية والرسمية والتخصص والمركزية مرتفعة، ودرجة منخفضة في المشاركة في المعلومات بين أعضاء التنظيم الواحد، والمركزية في إتخاذ القرارات، مما يحد من مرونة الهيكل نتيجة عدم تبنيه التغيرات البيئية المستمرة.

على الرغم من السلبيات التي تقال عن تبني المؤسسات هياكل تنظيمية آلية (تقليدية) كالهيكـل الوظيفي، الهيكـل بالأقسام....، والتي تمتاز في أغلبها بالتعقد والرسمية والمركزية واعتماد الرقابة في أداء

(1) – PETER Druker: Management challenges for the 21st century, Harper- Collins Publishers Inc, U S A 1999, Pp 13 -15.

(2) – محمد حسن: علم المنظمة – الأصول والتطور والتكامل، مديرية دار الكتب للطباعة والنشر، العراق 1989، ص 269.

الأعمال و كذلك السلوكات المبرمجة وقلة الاستجابة للتغيرات والأحداث الفجائية غير الإعتيادية، إلا أنها قد لا تتنافى ولا تتعارض مع أداء اليقظة الإستراتيجية وتحقيق أغراضها وأدوارها. في حين أن المؤسسات التي تبحث عن إنجاح وزيادة فعالية اليقظة الإستراتيجية تتخلى عن تلك الهياكل الآلية وتتبنى هياكل عضوية ممتازة بالمرونة والقابلية للتكيف، وتسهل انتقال المعلومات وتعتمد الاتصالات الجانبية والعمودية، كما تكون اللامركزية في اتخاذ القرارات واضحة، وتؤكد على تبادل المعلومات أكثر من إعطاء التوجيهات.

- الهيكل التنظيمي العضوي:

يعتمد هذا النوع من البناء التنظيمي على المعرفة ويتصف بالمرونة في عمليات الإتصالات الأفقية والرأسية وأن المعرفة والمعلومات تتوافر حيثما وجدت المصلحة، ويعتبر الهيكل التنظيمي العضوي من الهياكل التي تقوم على أساس المشاركة والتحاور البناء بين الرؤساء والمرؤوسين؛ والدرجة العالية من الإتصالات العمودية والأفقية على حد سواء؛ والتركيز على الرقابة الذاتية من خلاله؛ وهناك إهتمام بتبادل المعلومات أكثر من إعطاء وإصدار التوجيهات؛ لذا فهو أكثر فاعلية في البيئة الديناميكية التي تقتدر بتغيرات متكررة أو عندما تكون المهمات غير محددة ومتجددة وغير روتينية.

وتتصف الهياكل التنظيمية ذات النمط العضوي بالمرونة والقدرة على التغيير، فهي تمثل أرضا خصبة للتفكير الإبداعي الخلاق، حيث تكون فيها درجة الرسمية والمعيارية والتخصص منخفضة، ودرجة عالية من المشاركة بالمعلومات بين أعضاء التنظيم الواحد، واللامركزية في إتخاذ القرارات، مما يزيد من مرونة التنظيمات وقدرتها على تبني التغييرات البيئية المستمرة.

من أهم الهياكل التنظيمية العضوية نجد الهيكل المتعدد الخلايا (الخلوي) والهيكل الهرمي المستدير والهرمي المقلوب والهياكل المؤقتة (أو لمشروع معين Adhoc)... إلخ⁽¹⁾

بصفة عامة حتى تزداد فعالية المؤسسة ونظام اليقظة الإستراتيجية يجب التخلي عن القوالب التنظيمية الجامدة والإجراءات ونظم العمل الثابتة التي لا تتأثر بالتغيرات وحصيلة التحرير والخبرة، وكذا الهياكل التنظيمية المستطالة (Tall) التي تتعدد فيها المستويات الإدارية وتتباعد المسافات، وتطول خطوط السلطة والإتصال فيها، وكل مستوى من هذه المستويات له عدد قليل من المدراء، يتبع كل منهم عدد قليل من العاملين، فهذا النوع من الهياكل يتجه نحو تركيز السلطة وعدم المشاركة في إتخاذ القرارات. والتوجه نحو الهياكل العريضة (المسطحة Flat) التي بها عدد قليل من مستويات الأداء (تقليص الذيل الإداري)، وكل مستوى من هذه المستويات يتألف من عدد كبير من المدراء الذين يرتبطون بالمديرين المستوى الأعلى، وغالبا ما تتجه إلى تفويض السلطة ومشاركة العاملين في إتخاذ القرارات، وتُفتح مجالات وآفاق الاتصالات والتفاعل المباشر بين العاملين وأفراد الإدارة، وتبادل المعلومات بينهم بسرعة، فكلما كانت المستويات أقل كلما زادت المرونة والقدرة على التكيف السريع ووصول المعلومة لجميع إدارات ومستويات المؤسسة في الوقت المناسب.

⁽¹⁾ - LASARY : Economie de l'entreprise, l'imprimerie Essalem cheraga. Alger 2001. Pp 60-62

وعليه يمكن القول أن وجود هيكل تنظيمي سليم يحتوي على مراكز للمسؤولية ويحدد بوضوح الاختصاصات والسلطات والمسؤوليات يزيد من فعالية ممارسة اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة وقيام هذا النظام بدوره بفاعلية ونجاح، وبما يكفل أدائه لعمله بشكل منظم وبإجراءات وأساليب واضحة لإنتاج المعلومات، فيتم تحديد نوع البيانات والمعلومات التي يجب أن تقدم للأقسام المختلفة بالمؤسسة وفروعها وتحديد دوريتها ومحتوياتها وكيفية إنتشارها وتوزيعها، والتي تمثل أمورا هامة لتصميم نظام يقظة فعال، لذلك يجب على مصمم نظام اليقظة الإستراتيجية أن يأخذ بعين الإعتبار طبيعة هذا البناء (هل هو إدارة مركزية أم ملحقة، وهل تنظيمها مركزي أم لا مركزي) وكذا طبيعة الهيكل التنظيمي للمؤسسة بكافة جوانبه؛ وإنعكاس ذلك على فاعلية النظام وبالتالي يحقق أهدافه بشكل أفضل.

03- الأبعاد (الخصائص) التنظيمية وأثرها على ممارسة اليقظة الإستراتيجية

كيف يتم تقسيم المهام والأنشطة في المؤسسة وفي نظام اليقظة الإستراتيجية؟ وما هي آليات التنسيق والإتصال في هذا النظام وبين الوحدات التنظيمية وفي مختلف المستويات وطريقة التفاعل بين مكوناتها؟ كلها أسئلة تجعل من الهيكل التنظيمي يأخذ الشكل الذي هو عليه، وكلها عمليات تتوقف بصفة أو بأخرى على درجات التعقيد والرسمية والنمطية والمركزية ودرجة التفاعل بينها. هناك شبه إتفاق على أن الأبعاد (الخصائص) التنظيمية تتضمن المركزية والرسمية والتعقيد؛ وذلك كما أشار إليه كل من الباحثين (Lawrence et Lorsch 1968, Black 1982 , Hall 1987, Mansfield 1987, Moorhead et Griffin 1995,...) وفيما يلي صورة موجزة لتلك الأبعاد وعلاقتها بممارسة اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة.

- المركزية واللامركزية وأثرهما على ممارسة اليقظة الإستراتيجية:

يرتبط المفهومان بمدى تفويض الإدارة العليا لسلطة إتخاذ القرار للمستويات الأدنى، فكلما قلت المشاركة في إتخاذ القرارات زادت المركزية؛ والعكس صحيح أي زادت اللامركزية، ولا يوجد في الواقع تنظيم يتصف بالمركزية المطلقة أو اللامركزية المطلقة؛ بل عادة يكون التنظيم وسط بينهما لأن مزايا أحدهما تعتبر عيوب للآخر. ومن المهم للمؤسسة التفريق بين المركزية واللامركزية حتى يتسنى لها إختيار الأسلوب الملائم لبيئتها وطبيعة عملها وكذلك مرحلة تطورها، إذ أن اللامركزية تكون ملائمة في حالة التغير البيئي السريع الذي يتطلب إتخاذ قرارات سريعة، بينما تفضل المركزية في حالة البيئة البسيطة المستقرة، ولا بد أن توازن المؤسسة بين المركزية واللامركزية وذلك بحسب طبيعة الموقف والظرف الذي تعيشه.

تُعرّف المركزية (Centralisation) بأنها تجميع كافة سلطات إتخاذ القرارات في مراكز الإدارة العليا، فلا تستطيع المستويات الإدارية الدنيا أن تتخذ أي قرار دون الرجوع إلى المستويات العليا⁽¹⁾. في حين السلطة هي الحق في عمل شيء ما يتمثل في إتخاذ القرارات وإصدار التعليمات من أجل تنفيذ الواجبات والمسؤوليات الوظيفية، وهذا الحق هو حق رسمي يُمنح للفرد القائم بوظيفة لها مسؤوليات معينة، وتسمى عملية تمرير الحق من مستوى إلى مستوى أدنى بعملية " التفويض"، والسلطة لا تقتصر فقط

(1) - عمر وصفي عقيلي: الإدارة - أصول وأسس ومفاهيم، دار زهران للطباعة والنشر، عمان 1997، ص 346.

على حق اتخاذ القرار وإنما أيضا متابعتها وتنفيذها⁽¹⁾. وتتمثل أهم عناصر السلطة في الحق الرسمي لاتخاذ القرارات وإصدار التعليمات من أجل تنفيذ مهام معينة، كما ترتبط السلطة بوظيفة رسمية في المؤسسة، مع ضرورة التوازن بين السلطة مع المسؤوليات المطلوبة من الفرد.

وعليه يمكن القول بأنه يقصد بالمركزية سواء في المؤسسة أو في نظام اليقظة الإستراتيجية درجة تركيز عمليات اتخاذ القرار في نقطة محددة (مدير اليقظة أو الكاشفون المؤسسون...)، كما يمكن أن تُشرح بأنها درجة الرسمية والسلطة المتركة لدى فرد واحد أو وحدة واحدة عادة ما تكون في المستويات العليا في المؤسسة؛ والتي تسمح أو تأمر من هو في المستويات الدنيا بإستخدام أو تخفيض المدخلات في عملهم، وتمارس المركزية في المنظمات المركزية(التي يتم إتخاذ أغلب القرارات فيها بواسطة الإدارة العليا) ومن خلال السلطات الرسمية وعادة ما يتم التركيز على صلاحية إتخاذ القرارات.

تعد المركزية من السمات الأساسية المعبرة عن طبيعة تصميم الهيكل التنظيمي، حيث تميل المنظمات ذات الهياكل الميكانيكية إلى درجة عالية من المركزية؛ بينما يقترن تصميم الهيكل العضوي بالميل إلى اللامركزية، وتكمن أهم الوسائل للتعرف على درجة المركزية في تحليل الصلاحيات الممنوحة للعاملين في المستويات الإدارية المختلفة من التنظيم.⁽²⁾

بصفة عامة تبقى المركزية في حدود المعقول - رغم الإنتقادات الموجهة لها - ضرورة لفعالية اليقظة الإستراتيجية، فهي تسمح بتوحيد الرؤية للبيئة الخارجية والتركيز على المواضيع الواجب مراقبتها والإستعلام عنها(مرحلة الإستهداف)؛ وتحسين التنسيق بين مختلف مكونات هذا النظام (معدات، أفراد...) وكذا بين مجموع أعوان اليقظة، وتوحيد جهود الأفراد في البحث والتنقيب عن المعلومات ومعالجتها؛ إضافة إلى الإستفادة من خبرات ومهارات أفراد المستويات العليا (المقررون الإستراتيجيون، المدراء..) في معالجة المعلومات وكيفية إستغلالها في الأمور وإتخاذ قرارات فعالة على أساس ذلك؛... إلخ، أما إذا زادت المركزية عن الحد المطلوب فإنها سوف تشكل عائقا أمام ممارسة اليقظة الإستراتيجية وتضعف من أدائها، وعلى هذا الأساس يرى الباحث بأن المركزية تؤثر إيجابا وسلبا على ممارسة اليقظة الإستراتيجية وتحقيق أهدافها ومهامها والنتائج المنتظرة منها.

لكن نتيجة للتغيرات المتسارعة والضغوط الكبيرة التي تمارسها البيئة الخارجية على المؤسسة، تظهر الحاجة الملحة لتوزيع السلطات وحق مشاركة مختلف الأطراف، هذا الأمر يقود إلى تبني مفهوم اللامركزية (Décentralisation) ، والتي تشير إلى توزيع السلطة أو حق إتخاذ القرارات بين المستويات الإدارية العليا والدنيا⁽³⁾، فهي تخويل بعض الصلاحيات إلى الأفراد العاملين في المستويات الدنيا لنظام اليقظة أو الأفراد من خارجه؛ لإتخاذ بعض القرارات المناسبة أو القيام ببعض المهام وإدارتها، وفي الواقع اللامركزية مسألة نسبية؛ فاللامركزية الكاملة تعني أدنى حدود أو قيود وأقصى حرية للمديرين في إتخاذ القرارات عند أدنى المستويات.

(1) - حامد أحمد رمضان بدر: إدارة المنظمات - اتجده شرطي، دار النهضة العربية، القاهرة، 1994، ص 268.

(2) - محمد حسن: المرجع السابق، ص 279، 280.

(3) - عمر وصفي عقيلي: المرجع السابق، ص 346.

والجدير بالذكر أن نميز بين اللامركزية والتفويض (Délégation) ، حيث أن التفويض هو توزيع حق التصرف وإتخاذ القرارات في مجال محدد لإنجاز أعمال معينة؛ مع منح الفرد السلطة اللازمة لأداء هذه المهمة. وتختلف بذلك عنه اللامركزية التي تتم بموجب قواعد تشريعية وليست منحة كالتفويض أين يبقى المفوض مسؤول عن ما فوض به.

هناك جملة من العوامل المحددة لدرجة اللامركزية في نظام اليقظة الإستراتيجية والتي ترتبط أساسا بطبيعة العمل والحاجة إلى تطويره: فتكلفة القرار كلما كانت عالية كلما تم التخلي عن اللامركزية واللجوء إلى المركزية (لأنها قرارات ذات طابع إستراتيجي) بينما القرارات الأقل أهمية فيمكن إعتداد فيها اللامركزية، كما أن إلترام هذا النظام بسياسات موحدة تتعلق بالنشاطات التي تقوم بها (كدرجة تكرار اليقظة، أوقات ممارستها،...) يتطلب اللجوء إلى المركزية في ممارسة السلطة.

وفي مجال اليقظة الإستراتيجية يكمن الاختلاف بين المركزية واللامركزية في أسلوب جمع المعلومات والمسؤولين عن ذلك، وكذا طريقة معالجة المعلومات وأسلوب إتخاذ القرارات بشأن أي تصرف يقوم به أفراد اليقظة، وعلى الرغم من أن اللامركزية توفر المرونة الكافية للإستجابة والتعامل مع الظروف والأمور المستعجلة، إلا أن الأسلوب الأمثل للمؤسسات التي تستخدم نظام اليقظة الإستراتيجية هو الذي يجمع بين كل من المركزية واللامركزية، مع تركيز وظيفة تحليل ومعالجة المعلومات في القسم أو الإدارة المختصة بذلك النظام؛ وبذلك ترتفع فاعلية وظيفة إستخراج (إستخلاص) المعلومات، فاللامركزية تجعل من نظام اليقظة الإستراتيجية قريب من الإدارات ذات الصلة وكذا المستفيدة منها، وهو ما يضمن تطويره وزيادة فاعليته ليلبي متطلبات هذه الإدارات بشكل أفضل؛ ويعطي للمستويات الإدارية الدنيا فرص المشاركة في تصميم وتطوير هذا النظام والتعرف على المعلومات التي تحتاجها الإدارات من هذا النظام ومن ثمة تزيد ممارسة اليقظة ومن طرف جميع الأفراد والمستويات.

- الرسمية والنمطية وأثرهما على ممارسة اليقظة الإستراتيجية:

تشكل الرسمية والنمطية بعدين أساسيين في تنظيم المؤسسة، حيث يذهب كل من (Neo et Daft) إلى إعتبار أن الرسمية تعني درجة توثيق وتقنين قواعد وإجراءات العمل بطريقة تحقق تنفيذ المهام بشكل واضح ومحدد دون إجتهد شخصي من العاملين، حيث تعكس مجموعة من المؤشرات في المؤسسة؛ وتتمثل هذه المؤشرات بدرجة التوصيف الوظيفي والسياسات المكتوبة والقواعد والإجراءات والتعليمات والأنماط والرموز⁽¹⁾. في حين النمطية تعني الاعتماد بشكل كبير على القواعد والإجراءات⁽²⁾. يظهر من التعاريف السابقة أن الرسمية والنمطية بعدين متلازمين يشكلان مجموعة القواعد والإجراءات والسلوكيات المكتوبة والمحددة والتي لا يستطيع الفرد الخروج عليها في المؤسسة.

في مجال اليقظة الإستراتيجية يعتبر وجود الرسمية بنسبة معينة ومعتدلة ضروريا لتأدية الأعمال المتعلقة بجمع المعلومات وتحليلها ونشرها وإستغلالها، ويساعد على توحيد الرؤى للمواضيع المستهدفة والمراد مراقبتها، كما يعمل على تفعيل عملية التنسيق بين الأفراد العاملين داخل قسم اليقظة من جهة؛ وبين

(1) – NEO R A et DAFT R: Organization behavior, Harcourt College Publishing; U S A 2001, P 517.

(2) – KALIKA Michel : Structures d'entreprise, Edition Economica, Paris 1983, P 352.

هذا القسم ومختلف الإدارات الأخرى التي تربطها به علاقات متعددة ومتنوعة من جهة أخرى، إضافة إلى أنه يؤدي إلى ضبط تصرفات أفراد النظام وتوجيهها نحو الخطط المرسومة... إلخ. لكن كثرة الرسمية وزيادتها عن المستوى المطلوب تعرقل العمل وتضع قيودا على سلوك الأفراد، فيجب أن يمتلك العاملون حرية كبيرة للعمل بعيدا عن المعايير والقواعد والسياسات المكتوبة رسميا، فنظام اليقظة الإستراتيجية له شبكة من الاتصالات ذات طابع رسمي وآخر غير رسمي؛ فالأفراد يتبادلون المعلومات فيما بينهم ومع الأطراف الخارجية بشكل غير رسمي؛ كذلك هناك وسائل اتصال رسمية وغير رسمية داخل وخارج المؤسسة يتم تبادل المعلومات من خلالها، كما أن منح هامش من الحرية والتصرف لأفراد نظام اليقظة الإستراتيجية في مجال التنقيب عن المعلومات وجمعها ومن مصادر مختلفة وبطرق متنوعة ينعكس إيجابا على فعالية النظام وزيادة فعاليته،... إلخ.

وعليه يرى الباحث بأن درجة الرسمية والنمطية تعتبر عاملا محددا لممارسة اليقظة الإستراتيجية وتنعكس إيجابا وسلبا على تحقيق هذا النظام لمهامه وأهدافه، وبالتالي فهي تؤثر في فعاليته.

- التعقيد وأثره على ممارسة اليقظة الإستراتيجية:

إن تقسيم العمل وكثرة المستويات الإدارية وتعدد الوحدات التنظيمية في المؤسسة ما هي في حقيقة الأمر إلا شواهد وصور دالة على وجود التعقيد (Complexité)، وتشير درجة التعقيد إلى درجة نمو المؤسسات وتوسعها من خلال زيادة عدد الوحدات التنظيمية والمستويات الإدارية والتي تؤدي بدورها إلى زيادة حجم الهيكل التنظيمي؛ مما يعني طول خط السلطة الذي تمر من خلاله جميع الاتصالات من وإلى الإدارة العليا مركز إتخاذ القرارات وبالتالي صعوبة التنسيق بين أجزاء التنظيم ككل. ويرى (Robbins) التعقيد بأنه يمثل درجة الاختلاف والتمايز الموجودة في المؤسسة؛ وذلك بين المهام والأنشطة التي تُمارس وكذا درجة الاختلاف بين الإدارات وحتى في الأهداف⁽¹⁾.

هناك عوامل عديدة تؤدي إلى زيادة التعقيد التنظيمي في المؤسسة أو في نظام اليقظة والتي على أساسها يمكن قياس درجة هذا التعقيد، فنجد التعقيد (الاختلاف) الأفقي الذي يشير إلى عدد الوحدات التنظيمية أو الوظائف التي يتضمنها المستوى الإداري الواحد، وكذا الاختلاف العمودي الذي يشير لعدد المستويات الإدارية داخل المؤسسة والاختلاف في الوظائف التي تتم في كل مستوى، إضافة إلى التعقيد الجغرافي (المكاني) أي مدى التباعد المكاني بين الوحدات التنظيمية أو بين كل فرع والمركز الرئيسي وبين الأفراد والمصانع) وهذه الأبعاد ليست مستقلة عن بعضها البعض). ما يجب التنويه له أن عوامل التعقيد التنظيمي الثلاثة ليس بالضرورة تواجدها معا، كما أن درجة التعقيد في أحد العوامل الثلاثة تؤدي لا محالة إلى التعقيد التنظيمي، والذي يكون كبيرا كلما تميز نشاط المؤسسة بالإنساع والتنوع.

في مجال اليقظة يعتبر التعقيد التنظيمي عاملا محددا لدرجة ممارسة اليقظة الإستراتيجية ومتحكما في أدائها؛ لذا يجب أخذه بعين الاعتبار عند بناء هذا النظام، فالتعقيد الأفقي الذي ينشأ بزيادة عدد الوحدات التنظيمية في المستوى الواحد ينجر عنه صعوبة في نقل المعلومات وتبادلها بين هذه الوحدات ونظام اليقظة؛ ويتطلب أيضا جهودا إضافية من الإدارة للقيام بعمليات التنسيق بين مكوناته وسيرورته والرقابة عليه، كما

(1) - ROBBINS Stephen P: op cit, P 36.

أن التعقيد العمودي وزيادة المستويات الإدارية يقف حاجزا دون تبادل المعلومات ونشرها بسرعة؛ فتتأخر عملية اتخاذ القرارات وتصبح قنوات الإتصال غير فعالة؛ كما تؤثر سلبا على دقة المعلومات وتصعب من التنسيق بين نظام اليقظة والإدارات ذات الصلة به، في حين التعقيد الجغرافي والتباعد المكاني بين الوحدات التنظيمية (فروع المؤسسة والمركز الرئيسي) وإن كان يفيد في جمع أكبر قدر من المعلومات المتعلقة بمختلف الأعوان المتعاملين مع المؤسسة؛ فهو يجعل من عملية تبادل المعلومات صعبة ويبطئ من سرعتها؛ ويتطلب زيادة الجهود للتنسيق بين نظام اليقظة ومختلف الفروع.

من جهة أخرى نظام اليقظة الإستراتيجية يرتبط ارتباطا كبيرا بباقي النظم الأخرى في المؤسسة ويتكامل معها، فيتطلب تحديد العلاقة بينها فيما يتعلق بتبادل المعلومات بدقة وسرعة وتحديد دقيق لقنوات الإتصال، ولما كان التعقيد التنظيمي له علاقة بحجم المؤسسة من حيث تعدد وتنوع العمليات ونمو عدد العاملين فيها وكذلك عدد العملاء والمتعاملين معها وأصحاب المصلحة المشتركة؛ الأمر الذي يتطلب ضرورة إنتاج المعلومات وتبادلها وتقريرها بصورة مستمرة ودائمة، ومن هنا نرى التأثير الواضح للتعقيد التنظيمي على فاعلية اليقظة الإستراتيجية.

04 - ردود الأفعال التنظيمية وأثرها على ممارسة اليقظة الإستراتيجية

- فرق العمل الجماعية وأثرها على ممارسة اليقظة الإستراتيجية

في ظل تسارع وتيرة التغيير التي تشهدها بيئة الأعمال، أصبحت مهام وأنشطة المؤسسة اليوم تتجه أكثر فأكثر نحو التعقيد؛ والحاجة إلى التنسيق بين مختلف الوظائف والمهن باتت ضرورة ملحة، وهي الحقيقة التي تؤكد على ضرورة صناعة معرفة متجددة لتنفيذ مختلف المهام، في هذا السياق فإن فريق العمل بإعتباره نظام معقد أين تكون المعرفة المتولدة عن تفاعل أجزائه أكبر من محصلة المعارف لكل عضو فيه؛ فالفريق بهذا المفهوم يمثل وسط مثالي لتوليد المعلومات وصناعة المعرفة وأداة لتطوير الكفاءات، وبذلك تعتبر فرق العمل بمثابة المفاتيح التي تفك شفرات تعقيد الوظائف والأنشطة وتزيد من درجة التنسيق بينها، ومن هذا المنطلق فإن مهام وأنشطة اليقظة الإستراتيجية تتأثر بوجود فرق العمل داخل المؤسسة.

إن فريق العمل أو جماعة العمل أو علاقات التعاون في العمل... إلخ - وإن كانت لا تستعمل من طرف الباحثين للتعبير عن المعنى نفسه - يمثل مجموعة من العاملين يتفاعلون مع بعضهم بشكل منتظم ويتابعون إنجاز أهداف مشتركة، ففرق العمل تتكون من مجموعة محدودة من الأفراد ذوي كفاءات متكاملة؛ يتدخلون في مشروع ويتبنون مسار مشترك ويتضامنون حول مسؤولياتهم من أجل تحقيق أهداف مشتركة، فما يميز فريق العمل هو الإرتباط بالمسؤولية المشتركة والإلتزام المتبادل والإلتزام والتماسك بين أعضائه؛ مع وجود هدف مشترك يعمل الأعضاء على تحقيقه.

قد تتشكل فرق العمل بطريقة رسمية أو غير رسمية في المؤسسة⁽¹⁾، وقد يظهر عدة أنواع من فرق العمل: فرق عمل دائمة طالما بقيت المؤسسة (فرق لخدمة العملاء) وفرق مؤقتة لفترة محدودة، فرق التحسين وأخرى لإنجاز المهام وتنمية المنتجات والخدمات الجديدة، فرق تدبير نفسها ذاتيا وتستطيع إتخاذ

(1) - صالح مهدي وطاهر معسن: الإدارة والأعمال، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان 2008، ص 513.

القرارات الأساسية وأخرى تابعة للقادة، فرق عبر الوظائف والأنشطة وأخرى من نفس التخصص⁽¹⁾، إضافة إلى الفرق الافتراضية التي يتفاعل أعضاؤه على شبكة الإنترنت والحواسيب بدون لقاء وجها لوجه.

في مجال اليقظة الإستراتيجية فإن فرق العمل إضافة إلى قدرتها على صياغة المعرفة الضرورية لتنفيذ المهام المعقدة، فإنها تساعد على الفهم الجيد وإدراك التغيرات التي تحدث لدى الزبائن والمنافسين والتكنولوجيا...؛ فهذه الفرق تساعد في عملية توليد وجمع المعلومات وتبادلها ونشرها بسرعة داخل المؤسسة، كما تساعد هذه الفرق في إعداد برامج وخطط جيدة وإتخاذ قرارات حكيمة وصائبة لنظام اليقظة وهو ما يمنحها فرصة أكبر وحظ أوفر في التنفيذ والنجاح، إضافة إلى قدرتها على التسيير الجيد للبرامج والأمور المعقدة والمتعلقة باليقظة خاصة في حالة الفرق عبر الوظائف والأنشطة (متعددة الاختصاصات) وبطريقة شمولية، كما أن فرق العمل تعمل بسرعة وفي أقل مدة ممكنة مما لو تم الاعتماد على مسار وظيفي وذلك من خلال العمل بصفة مترامنة والتعاون المتبادل، ومن جهة أخرى تدعم فرق العمل جهود التنسيق داخل نظام اليقظة وبينه ومختلف الوظائف والأقسام.

وعليه يرى الباحث بأن فرق العمل الجماعية تعتبر عاملا محددًا لممارسة اليقظة الإستراتيجية وتنعكس إيجابا وسلبا على تحقيق هذا النظام لمهامه وأهدافه، وبالتالي فهي تؤثر في فعاليتها.

- الصراعات التنظيمية وأثرها على ممارسة اليقظة الإستراتيجية

يرى الفكر الإداري الحديث أن الصراع في المؤسسات شيء محتوم ويتعذر إجنباه، وأن إنعدام الصراع أو وجوده بمستوى منخفض في المؤسسة يسبب الركود ويؤدي مع الزمن إلى إنهيارها، كما أن وجود الصراع بدرجة عالية ضار لأنه يصيب التعاون بخلل كبير، أما القدر المعتدل من الصراع فهو المطلوب، فما المقصود بالصراع؟ وما تأثيره على ممارسة اليقظة الإستراتيجية؟.

يقصد بالصراع نزاع أو خصام أو خلاف يحدث بين طرفين، ويعرف (Boulding) الصراع التنظيمي بأنه وضع تنافسي يكون فيه أطراف الصراع مدركين للتعارض في إمكانية الحصول على المراكز المستقبلية؛ ويرغب كل طرف في الحصول على المركز الذي يتعارض مع الطرف الآخر⁽²⁾، فهو بذلك عملية يسعى من خلالها الأطراف (وحدات النظام) لتحقيق مصالحها على حساب مصالح الأطراف الأخرى، حيث يكون الأطراف مدركين للتعارض فيما بينهم في الوقت الذي يرغب فيه كل طرف بالحصول على المركز أو الصلاحية أو القوة بما يتعارض مع رغبة الطرف الآخر، وهذه الصراعات قد تكون بناءة أو مدمرة؛ كما قد تكون ذات هدف أو تؤدي إلى الإختلال.

هناك عدة أسباب تدفع لحصول الصراعات (Les conflits) داخل المؤسسة، فقد يكون السبب في تعارض أو تغيير الأدوار، التغيير في الصلاحيات التي يتمتع بها الفرد أو الجماعة؛ أو في المركز أو الوضع الذي يشغله الفرد، كما قد يكون بسبب إزدواجية أو تداخل في العمل، إضافة إلى التنافس على الموارد والإختلاف في الثقافة والقيم... إلخ⁽³⁾.

(1) - جيرالد جرينبرج و روبرت بارون: إدارة السلوك في المنظمات. تعريب ومراجعة رفاعي محمد رفاعي وإسماعيل علي البسيوني ، دار المريخ للنشر، الرياض 2004، ص 318.

(2) - عبانة تميم: أساليب إدارة الصراع- دراسة مقارنة بين مديري القطاعين العام والخاص في الأردن؛ دراسة تطبيقية على محافظة إربد، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان 1995، ص 21.

(3) - محمود سلمان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان 2002، ص ص 363، 365.

يُجمع أغلب كُتّاب الإدارة على الأنواع (المستويات) التالية للصراع التنظيمي في المؤسسة وهي: الصراع على مستوى الفرد في حد ذاته؛ وينعكس على سلوكه وعلاقاته في العمل؛ وقد يكون صراع الأهداف في حالة المفاضلة بينها أو صراع الدور الذي يؤديه في المؤسسة، وهناك أيضا الصراع على مستوى الأفراد الذي يقع بين الفرد ورؤسائه وزملائه ومرؤوسيه، وكذا الصراع على مستوى الجماعات الذي ينشأ بين مختلف الوحدات الإدارية داخل المؤسسة؛ قد يكون أفقيا في مستوى تنظيمي واحد (بين الأقسام كالإنتاج والتسويق)؛ أو عموديا بين مستويات إدارية مختلفة (الإدارة العليا والإدارة التنفيذية)، إضافة إلى الصراع على مستوى المؤسسة والذي ينشأ بينها وبين الأطراف ذات المصلحة كالحكومة والمستهلكين والموردين والمؤسسات الأخرى⁽¹⁾.

مهما كان نوع الصراع فلا يمكن إغفال الدور الإيجابي الذي يؤديه في مجال اليقظة الإستراتيجية، فإدارة الصراع بطريقة صحيحة والإستفادة منه تعمل على تفجير الطاقات والقدرات والإستعدادات الكامنة لدى الأفراد والتي لا تبرز في ظل الظروف العادية؛ كما يساعد على فتح قنوات وطرق جديدة للإتصال وإزاحة الستار عن حقائق ومعلومات تقيد في تشخيص بعض المشاكل؛ ناهيك عن تحفيز عمليات الإبداع والإبتكار وزيادة الإنتاجية لنظام اليقظة، إلا أن هذا لا يدفعنا لتجاهل الآثار السلبية التي تنجم عنه في حالة إستمراره وتجاوزه الحد المعقول فهو يعمل على تحويل مسار الطاقة والجهد عن المهام الحقيقية لليقظة؛ ويدفع بالأفراد إلى محاولة تحقيق مصالحهم الشخصية على حساب المصلحة الكلية لنظام اليقظة؛ كما يؤدي إلى هدر الوقت والجهد والمال وفقدان الثقة بين الإدارة والعاملين؛ ويشل العمل التعاوني الجماعي فيؤثر في إنتاجية وأداء اليقظة الإستراتيجية. وعليه يرى الباحث بأن الصراعات التنظيمية تعتبر عاملا محددا لممارسة اليقظة الإستراتيجية وتنعكس إيجابا وسلبا على فعاليتها.

يظهر جليا بأن الهيكل والإجراءات التنظيمية المتبعة في المؤسسة بصفة عامة والمتعلقة باليقظة الإستراتيجية بصفة خاصة، والمتمثلة في عملية التنظيم ونوعه وطبيعة الهيكل والخصائص التنظيمية وكذا بعض الإجراءات التنظيمية كفرق العمل والصراعات، تعتبر من أهم العوامل الداخلية التي تؤثر في ممارسة اليقظة الإستراتيجية، حيث قد تكون عوامل محفزة ومشجعة لتأدية مهام وأنشطة اليقظة وتحقيق النتائج المراد منها إذا كانت في الإتجاه الذي يخدم اليقظة، وإلا فإنها تؤثر سلبا على أدائها ونتائجها وتنبط وتعيق ممارستها.

(1) - الدهان أميمة: نظريات منظمات الأعمال، مطبعة الصفدي، عمان 1992، ص ص 153 - 156.

ثانيا: العمليات والأنماط التسييرية

تحضي دراسة التسيير في الآونة الأخيرة بأهمية بالغة بين الدارسين والممارسين في مختلف أوجه النشاط الاقتصادي على حد سواء، ويرجع السبب لتعاظم أهمية دراسة التسيير وتطبيق مبادئه في عصرنا الحديث إلى تزايد تأثير المتغيرات والظروف البيئية المختلفة على المؤسسة وزيادة الاهتمام بالأداء الفعال داخلها، فالتسيير الناجح أصبح ضرورة ملحة لا غنى عنه.

إن نجاح نظام اليقظة الإستراتيجية وإزدهاره يعتمد على مدى وجود تسيير فعال يقوم بالتنسيق بين الموارد المختلفة المكونة له (المادية، البشرية، المالية، المعلوماتية...) لتحقيق الأهداف المسطرة، ويتم ذلك من خلال وجود الميسر الكفو الذي يمارس جملة من الوظائف التسييرية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، وبفضل نمطه التسييري والطريقة التي يعتمد عليها في التأثير على الأفراد العاملين معه، إضافة إلى مدى التزام الإدارة العليا ودعمها ومساندتها لممارسة اليقظة وتوفيرها للمتطلبات المادية والبشرية من جهة، ومستوي تمكين العاملين وتوسيع قاعدة المشاركة في اتخاذ القرار وحل المشكلات لتشمل الموظفين في المستويات الإدارية المختلفة من جهة أخرى.

يمكن توضيح تأثير العمليات التسييرية والأنماط التي يتبعها المسيرون على ممارسة اليقظة الإستراتيجية في الفقرات الموالية.

01- عملية التسيير وأثرها على ممارسة اليقظة الإستراتيجية

ليس هناك دول متقدمة وأخرى متأخرة بل توجد إدارات متقدمة وأخرى متخلفة، هذه الأهمية البالغة التي يحظى بها التسيير بين الباحثين والممارسين تبلورت نتيجة المتغيرات البيئية وإشتداد المنافسة بين المؤسسات والدول؛ مما جعل نجاحها يتوقف على مدى وجود تسيير فعال يقوم بالتنسيق بين الموارد المختلفة لتحقيق الأهداف المسطرة، وينبغي أن تتوافر في الميسر العديد من المهارات والقدرات اللازمة التي تميزه عن غيره من الأفراد داخل المؤسسة وتمكنه من ممارسة الإدارة في مختلف المجالات، وما يقال على أهمية التسيير في المؤسسة ينطبق على أهميته في نظام اليقظة الإستراتيجية.

تعتبر كلمة تسيير (أو إدارة) من الكلمات المعروفة والمتداولة يوميا في حياة الأفراد، حيث يطلق على ذلك في اللغة الفرنسية مصطلح (Gestion) وفي اللغة الانجليزية مصطلح (Management)، وإن كان في الحقيقة المصطلح الفرنسي (Gestion) ضيق المضمون حيث أنه يُهمل مجموعة من التقنيات في العملية التسييرية؛ أما مفهوم التسيير حسب المصطلح الإنجليزي (Management) فإنه أشمل إذ يضيف القدرات والكفاءات القيادية التي يجب أن يتوفر عليها الميسر⁽¹⁾. إلا أنه تبقى المهمة الأساسية للتسيير هو جعل المؤسسة بمختلف مكوناتها مُنجزَة لأداء عالي من خلال إستخدام أفضل للموارد البشرية والمادية

هناك من يرى بأن التسيير يمكن أن ينظر إليه بطريقة عقلانية؛ يتم من خلالها التنسيق بين الموارد البشرية والمالية والمادية بتوجيههما إلى تحقيق أهداف معينة؛ هذه الطريقة تترجم في عملية تتضمن تخطيط وتنظيم وإدارة ورقابة النشاطات بطريقة تؤدي إلى مردودية مثلي⁽²⁾، أما تباتوني (Tabatoni) فيعتبر أن التسيير هو مجموعة من العمليات توجه وتنظم وتنشط الأعمال الجماعية للأشخاص والجماعات في إطار

(1) - بن حبيب عبد الرزاق: إقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2000، ص 103.

(2) - MARCEL laflamme: Le mangement- approche systémique ;théorie et cas, Ed Gaotan Morin, Canada 1981,P 17.

التنظيم⁽¹⁾. وخلاصة القول فإن التسيير عمليات فكرية(فن، سلسلة من الإجراءات، إتخاذ القرارات، عمليات إنسانية) تنعكس في الواقع العملي للمؤسسات بشكل ممارسات في مجال التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة للموارد المادية والبشرية والمالية والمعلوماتية؛ وتؤدي إلى تحويل هذه الموارد إلى سلع وخدمات تُنتج بشكل فاعل وكفؤ محققة الأهداف التي تم صياغتها مسبقا، فالتسيير نشاط متكامل يتكون من مجموعة من الوظائف الإدارية تبدأ بتحديد هدف متفق عليه وتنتهي بإنتاج سلعة أو خدمة؛ ركيزته الأساسية هو العنصر البشري والذي لا يمكن أن يتم أو يتحقق إنجاز الأعمال أو الأهداف إلا من خلاله؛ كما أن وظائفه الإدارية هي وظائف تنسم بالعمومية بمعنى قابليتها للممارسة في مختلف المؤسسات أيا كان حجمها أو طبيعة نشاطها.

يمكن أن يظهر جليا أهمية التسيير بالنسبة لنظام اليقظة الإستراتيجية، حيث أن وجود تسيير سليم وفعال لهذا النظام سوف يؤدي إلى تحقيق الأهداف التي أنشأ من أجلها (إتخاذ القرار، الابتكار، التكيف...)، ويسمح باستغلال عقلائي ورشيد لمختلف موارده البشرية والتكنولوجية والمالية وحسن توجيه الجهود الجماعية لأعوانه الكاشفين أو لجميع الأفراد الذين تربطهم علاقات بهذا النظام، كما يسهم التسيير الصحيح في تحقيق التكامل والتفاعل والتنسيق بين الأنظمة الفرعية والمكونات المختلفة لنظام اليقظة الإستراتيجية وجميع مراحلها؛ وبين هذا النظام ومختلف الأنظمة الأخرى في المؤسسة، ويساعد في إنجاح أنشطة ومهام اليقظة وتحسيس الأفراد بأهميتها، وعليه فنجاح نظام اليقظة الإستراتيجية وفعاليتها لن يتحقق إلا إذا إرتبط عمله بوجود تسيير سليم وفعال؛ بحيث يتحقق للمؤسسة التدفق السليم للمعلومات المطلوبة في الوقت المناسب وبأقل التكاليف، وهذا ما يوضح تأثير عملية التسيير على فاعلية اليقظة الإستراتيجية وممارستها.

يتم ممارسة التسيير في المؤسسات من خلال وظائف إدارية تشمل مجموعة من الأنشطة والعمليات التي تُشكّل عناصر أو مكونات العمل التسييري، والأغلبية من الباحثين والممارسين يُجمعون ويتفقون على أن للتسيير أربع وظائف هي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

تعتبر وظيفة التخطيط (La planification) من الوظائف الجوهرية للإدارة الحديثة؛ وله أولوية على باقي الوظائف الأخرى، وبدون الأنشطة التي تُحدّد بواسطة التخطيط لا يجد الميسّر شيئا لكي ينظمه أو أحدا لكي يوجهه وبذلك لا تصبح هناك حاجة للرقابة، وعليه فالتخطيط هو أساس التسيير وتقف عليه الأعمدة الحيوية للتنظيم والتوجيه والرقابة والتي تعمل على مساندة الإدارة ومنحها المغزى والمعنى.

إن كلمة التخطيط فضفاضة وذات معنى واسع، حيث يعرفه (George Terry) بأنه الاختيار المرتبط بالحقائق ووضع وإستخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل عند تصور الأنشطة المقترحة التي يُعتقد بضرورتها لتحقيق النتائج المنشودة⁽²⁾، في حين يرى (Fayol) بأن التخطيط في الواقع يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد له⁽³⁾، فالتخطيط عملية ذهنية تقوم على تصور نماذج مقترحة للأنشطة وكيفية

(1) - MARC boshe : le management interculturel, Edition Nathan, Paris 1993, P 89.

(2) - محمد الجيوسي وجريدة جاد الله: الإدارة - علم وتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان 2000، ص 59.

(3) - LONGATTE Jean et JACQUES Muller : Economie d'entreprise, 2^{ème} éd, Edition Dunod, Paris 1999, P 19.

إنجازها ومدى إسهامها في تحقيق النتائج المرغوبة؛ وهو يهتم ويتعامل مع المستقبل للنشاطات الحالية وكيفية الوصول إليها، هذه العملية تكون مستمرة وديناميكية لتحديد وتشخيص الأهداف ولا تتم مرة واحدة.

مهما كان نوع التخطيط (قصير أو طويل، تشغيلي أو إستراتيجي،...) فإنه ذا أهمية كبيرة للمؤسسة ويحقق لها الكثير من المزايا، وفي مجال اليقظة الإستراتيجية يساعد التخطيط بصفة عامة والتخطيط لنظام اليقظة بصفة خاصة في التغلب على حالات عدم التأكد والغموض التي ينطوي عليها المستقبل ويعطي لهذا النظام فرصة من الوقت لتقديره والتعامل معه تعاملًا محسوبًا مسبقًا ويجعله في موقع أفضل وأكثر مرونة لتعديل أهدافه وسياساته عند كل جديد وطارئ، كما يعمل التخطيط في مجال اليقظة الإستراتيجية على تركيز الانتباه على الأغراض المهمة وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنتظرة، فضلًا عن ذلك فهو يؤدي إلى إكتساب التشغيل الإقتصادي لهذا النظام فيساعده على تخفيض التكاليف بسبب إهتمامه الكبير بالتشغيل الكفء والتناسق في العمليات والبحث عن أفضل السبل الممكنة لاستخدام الموارد المتاحة والابتعاد عن كل مواقع الإسراف والهدر، إضافة إلى ذلك فهو يعمل على تسهيل عملية الرقابة والتقييم التي يقوم بها هذا النظام. وعلى العكس من ذلك فعدم كفاءة التخطيط تنجر عنه نتائج سلبية مدمرة لنظام اليقظة الإستراتيجية والمؤسسة ككل، خاصة إذا لم تستطع الجهات المسؤولة عن التخطيط إدراك وإستقراء البيئة ومؤشراتها بشكل صحيح أو عدم معرفة إمكانات النظام وعناصر قوته للإستفادة منها في تحديد الأهداف بدقة.

إذا كان قد تم التعرض لوظيفة التنظيم في المحور السابق من هذا الفصل، فإن الوظيفة الثالثة من وظائف التسيير هي التوجيه (L'orientation) والتي تعمل على توفير القدر المناسب من الدافعية والرغبة لدى العاملين حتى يتصرفوا بالأسلوب الأمثل من أجل تنفيذ الخطط والبرامج، من خلال الإتصال بالأفراد لإرشادهم وترغيبهم والتنسيق بين جهودهم وقيادتهم لتحقيق الأهداف المسطرة (سوف يتم تناول الأبعاد الرئيسية للتوجيه وهي القيادة والإتصال والتحفيز وأثر كل بعد في فعالية ممارسة اليقظة الإستراتيجية لاحقًا في هذا الفصل).

تتكمّل العملية التسييرية بمفهومها العام بالوظيفة الرابعة وهي الرقابة (Le control)؛ والتي تعتبر وظيفة هامة كبقية الوظائف الأخرى (تخطيط، تنظيم، توجيه)، فما فائدة التخطيط إذا لم يتم معرفة نتائج المخططات والبرامج؛ وما الهدف من إعداد الهياكل التنظيمية إذا لم يتم الإلمام بنتائج المروّسين وفعالية التنظيم؛ وما الحكمة من وظيفة التوجيه إذا لم يُكتشف أداء العاملين وطرق تحفيزهم.

يمكن تعريف الرقابة على أنها مجموعة من العمليات تتضمن جمع البيانات وتحليلها للوصول إلى نتائج؛ تقوم بها أجهزة معينة للتأكد من تحقيق المؤسسة لأهدافها بكفاءة؛ مع إعطاء هذه الأجهزة سلطة التوجيه باتخاذ القرارات المناسبة⁽¹⁾، فالرقابة هي قياس الأداء المتحقق ونتائج الأعمال ومقارنته بالأهداف المخططة مسبقًا وتصحيحه؛ أو بمعنى آخر هي التأكد من أن كل شيء يحدث وفقًا للخطة الموضوعية والتعليمات الصادرة والمبادئ المحددة؛ وأن ما تم إنجازه من أنشطة ومهام وأهداف هو بالضبط ما كان يجب أن يتم؛ بما في ذلك تحديد الانحرافات والأخطاء وأسبابها وطرق علاجها لمنع حدوثها وتكرارها.

(1) - زويلف مهدي والقطامين أحمد: الرقابة الإدارية- مدخل كمي، دار حنين، عمان 1995، ص 20.

تستخدم المؤسسات مجموعة من الأساليب شائعة الإستعمال في الرقابة كالميزانيات التقديرية والتقارير الإحصائية والملاحظات الشخصية والتقارير الخاصة وغيرها، ومهما كان نوع الرقابة المتبع (سابقة، متزامنة، لاحقة) فهو يعود بفوائد ومزايا كثيرة على المؤسسة ونظام اليقظة الإستراتيجية على حد سواء، وفي مجال اليقظة الإستراتيجية تسمح الرقابة بإكتشاف وتحديد الانحرافات الناجمة عن الظروف غير المتوقعة التي تحدث في الفترة الزمنية الفاصلة بين الوقت الذي يتم فيه تحديد الأهداف والخطط والوقت الذي يتم فيه تنفيذها ومن ثمة إمكانية إتخاذ الإجراءات اللازمة للقضاء عليها؛ ولما كان هناك إختلاف في أهداف نظام اليقظة عن الأهداف الشخصية للأفراد العاملين فيه وتوقعاتهم والتي قد تتعارض مع ما تسعى اليقظة إلى تحقيقه فإن الرقابة الفعالة تسعى إلى ضمان أن عمل الأفراد موجهها أساسا وفي المقام الأول نحو تحقيق الأهداف التنظيمية المرسومة (تحقيق المواعيد بين هذين النوعين من الأهداف حتى يقلل من الصراعات والنزاعات بين الأفراد والمؤسسة)؛ كما تعتبر الرقابة على أعمال وأنشطة وموارد اليقظة الإستراتيجية عنصرا حيويا وهاما بالنسبة لكافة العمليات التسييرية الأخرى إذ يوجد دائما بينها وبين تلك العمليات (نظرا لإستمراريتها وتفاعلها معها) تلازم وتربط له أثاره الإيجابية على كيفية إنجاز المهام الإدارية لليقظة؛ ناهيك على أن الرقابة تساعد على تصحيح الانحرافات وعلاج الأخطاء والمشاكل التي تظهر عند ممارسة اليقظة الإستراتيجية.

بعد تحديد ماهية التسيير وأهم مكوناته باعتباره المفتاح الرئيسي لحل المشكلات والارتقاء بالأداء العام للمؤسسة أو أي نظام، وذلك بإبراز الدور والأهمية التي يكتسبها في الحياة العملية، فإنه يمكن للباحث القول بأن عملية التسيير تؤثر إيجابا وسلبا على ممارسة اليقظة الإستراتيجية وتحقيق أهدافها ومهامها والنتائج المنتظرة منها.

02- أنماط الميسيرين وأثرها على ممارسة اليقظة الإستراتيجية

إن التحديات والتغيرات السريعة التي يشهدها العالم تؤكد بوضوح تام ضرورة أن ترقى الممارسات الحالية للتسيير بالتنوع والتميز في الأداء، ولما كان الميسير (المدير) هو الذي يمارس ويطبق الأسس العلمية للإدارة بإستخدام مهاراته وقدراته وخبراته وتفكيره المنطقي، فهو بذلك العنصر الفعال في تحقيق نجاح أي مؤسسة عن طريق إستخدام الموارد المتاحة (مادية وبشرية وتكنولوجية) والتفاعل مع البيئة الداخلية والخارجية حتى يتمكن من تحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها.

على الرغم من عدم وجود تعريف متفق عليه لمعنى الميسير، إلا أنه ينظر له على أنه الشخص الذي يتولى إدارة مشروع ما (قد يكون صاحب المشروع أو مفوضا من قبله)؛ ويحوز الميسير على الصلاحية والمسؤولية لترجمة السياسات والخطط إلى إجراءات فعالة لتحقيق أهداف محددة؛ وهو ينظم العمل ويوجهه حتى يتم تنفيذه بواسطة المرووسين⁽¹⁾، وترى جمعية الإدارة الأمريكية (IAMA) أن الميسير هو الموجه للموارد البشرية والمادية في الوحدات التنظيمية والديناميكية، وهذا لتحقيق أهداف مُرضية للذين ينجز من أجلهم هذا العمل من جهة؛ ومن جهة أخرى لرفع معنويات المستخدمين⁽²⁾. بصفة عامة يمكن إعتبار الميسير

(1)- أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الإدارية، دار الكتاب المصري، القاهرة 1994، ص 285.

(2) - PHILIPPE Villemus: Motivez vos équipes, Edition Organisation, Paris 1997, P 40.

أو المدير كل شخص في المؤسسة يكون مسؤولاً عن أداء مجموعة من المروّسين (رئيس مجلس الإدارة، مدير عام، رئيس قسم،...) بغرض تحقيق الأهداف المرسومة، عن طريق الإستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية والمعلوماتية، ومن خلال ما يقوم به من وظائف تسييرية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة.

يقوم المسيرون في مجال اليقظة الإستراتيجية بمجموعة من الأدوار والمهام (Les rôles) بجانب الوظائف التسييرية سابقة الذكر، لكن مهما كانت درجة تكرار حدوث هذه الأدوار فلا يمكن أن تحل محل الوظائف التسييرية أو ترقى إلى مستوى أهميتها، وفي نفس الوقت لا يمكن إغفال أهمية هذه الأدوار الإدارية وتأثيرها النسبي على مسارات وأساليب إنجاز الوظائف التسييرية بل وتحقيق أهداف المؤسسة ككل، ومن أهم الأدوار التي يقوم بها المسيرون (ليس بالضرورة القيام بها جميعاً) نذكر على سبيل المثال لا الحصر: أدوار المواجهة الشخصية والمتمثلة في الدور الرمزي المرتبط بالمقابلات وحضور الدورات والمناسبات ولقاء الزبائن؛ والدور القيادي المتمثل في تشجيع وتحفيز العاملين وتوجيههم وتحسيسهم بأهمية اليقظة والمساعدة في إنجاز مهامها؛ والدور الإتصالي من خلال ربط المؤسسة بأطراف التعامل الخارجي، وكذلك الأدوار الإعلامية المتمثلة في الدور التمثيلي للمؤسسة فهو الناطق والمتحدث باسمها أو إسم الإدارة التي يرأسها؛ ودور البحث عن المعلومات من الداخل والخارج؛ ودور توزيع ونشر المعلومات، إضافة إلى ذلك نجد الأدوار القرارية كتنظيم الأفكار الجديدة؛ وإستغلال معلومات اليقظة في إتخاذ القرارات ومواجهة التهديدات والمخاطر؛ تخصيص الموارد المادية والبشرية؛ وكذا المفاوضة أو المساومة مع الأطراف الخارجية.

ما يلاحظ أنه في كثير من الأحيان والمواقف يُلتبس الأمر بين المسيّر (الرئيس الإداري) والقائد الإداري؛ وذلك بسبب اشتراك المناصب التسييرية (الرئاسية) والقيادية في المؤسسة في عدة جوانب، إذ يحتل كل من المسيّر والقائد مركزاً أعلى فيها، ويمارس كل منهما اختصاصات وسلطات أعلى من تلك التي يباشرها بقية الأعضاء في المؤسسة.

يرى البعض أن القيادة مرادف للتأثير وهي الفن أو العملية التي من خلالها يتم التأثير على الأشخاص بطريقة تجعلهم يوجهون وبطوعية مجهوداتهم لتحقيق أهداف جماعية⁽¹⁾، كما يشير أحد الباحثين ويعتبر أن القيادة هي مجموعة من النشاطات أو الأعمال تنصب أساساً على الاتصالات التي تحدث بين الأفراد والتي يمكن أن يؤثر من خلالها الرئيس أو المسيّر في سلوك مروّسيه وفق تحقيق إرادي فعال للأهداف (Dans le sens d'une réalisation volontairement plus efficace des objectifs) ما تعلق منها بالمؤسسة أو الجماعة⁽²⁾. وبصفة عامة القيادة خليط مركب شامل جامع متكامل العناصر، تشير إلى فن التعامل مع الآخرين على إختلاف أجناسهم وثقافتهم وأنماط سلوكهم؛ والقدرة على كسب إحترامهم وطاعتهم وثقتهم وتعاونهم من خلال الممارسات التي يقوم بها القائد هذا من جهة، ومن جهة أخرى فهي علم؛ حيث يجب على القائد أن يُلم بعلم الإدارة بشكل خاص وقدر كبير من العلوم الأخرى كعلم النفس وعلم الاجتماع؛ والقدرة على الإستفادة منها وتسخيرها لفهم الآخرين وتوجيه سلوكهم لما فيه الصالح العام وتحقيق الأهداف.

(1) - KOONTZ H et O'DONNEL C : Management- Principes et Méthodes de gestion 4^{ème} éd, Edition Mac Graw Hill, Québec 1980, P 490.

(2) – BERGERON et autres : Les aspects humains de l'organisateur, Edition Gaetan Morin, Canada 1980, P 233.

يتجلى مما سبق أن هناك فرق بين مفهوم الإدارة (التسيير) ومفهوم القيادة، فالإدارة يستمدّها الفرد من قدرته القانونية التي يخولها إياه مركزه الوظيفي، أما القيادة فيقصد بها قدرة تأثير شخص ما في الآخرين؛ بحيث يجعلهم يقبلون قيادته طواعية ودون إلزام قانوني. لكن مهما يكن فهناك ارتباط بين مهام المسير والقائد غير أنهما مفهومان مختلفان، إذ يمكن للفرد أن يجمع بين القيادة والتسيير في آن واحد، فيصبح المسير قائدا إذا أمكنه اكتساب النفوذ اللازم له من علاقته بأفراد الجماعة بالإضافة إلى السلطة المخولة له بالمنصب الذي يشغله، كما أن القائد قد يصبح مديرا إذا حصل على منصب إداري رسمي في الجماعة التي يقودها، ونظرا لأهمية القيادة ودورها في تحقيق النتائج الجيدة فإنه يفترض في كل مسير أن يكون قائدا (القيادة التسييرية الفعالة).

إن توافر تسيير فعال مع الإلمام بعملية القيادة (القيادة التسييرية الفعالة)، بفضل وجود مسير كفؤ له القدرة على أن يكون قائدا (يجمع بين متطلبات وأدوار المسير وسلوكات القائد وصفاته الشخصية)؛ سوف يؤثر لا محالة على ممارسة اليقظة الإستراتيجية ويرقى بأدائها إلى مستويات عالية، وذلك من خلال تضافر جهود ممارساته وأدواره التسييرية إلى جانب قدراته القيادية، ويتجلى ذلك التأثير في الأنماط والأساليب التسييرية التي يعتمد عليها المسير (*).

يقصد بالأساليب (الأنماط) التسييرية تلك الطريقة التي يعتمد عليها المسير في التأثير على الأفراد، ويُعرّف (Kotter) النمط التسييري بأنه مختلف الاتجاهات السلوكية التي يختارها المسير ويعمل بموجبها داخل المؤسسة؛ وتُعد الإطار الذي يحدد علاقته بالمرؤوسين⁽¹⁾، في حين (جواد وعلي) يعرفان الأسلوب التسييري بأنه الأسلوب الغالب الذي يمارسه المسير في تعامله أو تفاعله مع الجماعة المدركة له؛ والذي على أساسه تُحدّد فاعلية الدور التسييري⁽²⁾، وعليه فالنمط التسييري هو سلوك إجتماعي يتميز بتكراره ويعبر عن هيئة (سلوكية وسيكولوجية) يقوم فيها المسير بالتأثير على نشاط الأفراد وذلك بتوجيه جهودهم إلى بلوغ أهداف الجماعة وتحريكها نحو الأهداف؛ وتحسين التفاعل الإجتماعي بين الأعضاء والحفاظ على تماسك الجماعة؛ وتيسير الموارد لهم وتنسيق جهودهم والموازنة بين دوافعهم وحاجاتهم من أجل تحقيق الأهداف بكفاءة عالية وفاعلية.

إن الأنماط التسييرية التي يعتمد عليها المسيرون عديدة، فقد جاءت دراسات جامعة أيوا وجامعة أوهايو وكذا جامعة مشيغان التي أجريت في الأربعينيات والخمسينات من القرن الماضي بجملة من الأنماط التي لا تتعدى الأربعة، ثم جاءت دراسة (Likert) عام 1961 بأربعة أنماط، تلتها نظرية الشبكة الإدارية في عام 1964 بخمسة أنماط تسييرية، وفي سنة 1970 جاءت دراسة (Reddin) بإثني عشر نمطا تسييريا، بالإضافة إلى العديد من الدراسات والنماذج التي قسمت الأنماط التسييرية حسبما إرتأته من كل دراسة، (ومن نظريات النمط التسييري نظرية السمات الشخصية، النظريات السلوكية، النظريات الموقفية بالإضافة لأنماط تسييرية أخرى).

(*) - كلمة مسير التي ننداولها من الآن فصاعدا نقصد بها "المسير القائد" الذي يستطيع أن يقوم بعملية القيادة التسييرية الفعالة.

(1) - KOTTER J: What Leaders really do, The free Press, New York 1995, P 116.

(2) - جواد ناجي وعلي عبد الخالق: أنماط السلوك القيادي - بحث ميداني عن أنماط السلوك للسادة رؤساء الأقسام العلمية في معاهد مؤسسة المعاهد الفنية، مجلة تنمية الرافين، المجلد 11، جامعة الموصل العراق أيلول 1989، ص ص 15-49. (ص 20).

لقد إعتدنا على نظرية الشبكة الإدارية(*) في تحديد الأنماط التسييرية⁽¹⁾، وحاولنا تحديد علاقة كل نمط وتأثيره على ممارسة اليقظة الإستراتيجية.

- النمط التسييري المتسبب (الفقيـر 1، 1) وأثره على ممارسة اليقظة الإستراتيجية:

إن المسير الذي يتمثل بهذا النمط يتميز بالضعف القيادي، ويؤدي إهتماما قليلا بكل من الأفراد والإنجاز بهدف الابتعاد عن المشاكل والبقاء في مأمن منها، وهو غير راغب في بذل جهد عال في العمل وإنما يقدم جهدا قليلا في حث مرؤوسيه على إنجاز العمل خوفا من الإستغناء عنه، والنتيجة المتوقعة لمثل هذا النمط هي عدم تحقيق أي أهداف إنتاجية وعدم تحقيق أي درجة معقولة من الرضا للموظفين في وحداتهم التنظيمية وينعكس ذلك على علاقات العمل حيث تسودها الصراعات.

يبدو جليا أن هذا النمط التسييري لا يُنتظر منه الكثير في مجال اليقظة الإستراتيجية، فالمسير لا يملك الرغبة في تحقيق الأهداف المنتظرة منها، ولا يجهد نفسه في إستقاء المعلومات أو توزيعها، ولا يهتم بالأفراد العاملين معه أو يحفزهم على بذل المجهودات، ولا يملك روح المبادرة في أداء المهام وتطوير الأداء المنتظر من اليقظة، وبذلك فهذا النمط سيؤثر سلبا على ممارسة اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة.

- النمط التسييري المتسلط (الأوتوقراطي 9، 1) وأثره على ممارسة اليقظة الإستراتيجية:

يركز المسير في هذا النمط على الإهتمام بالإنجاز والإنتاج وتحقيق النتائج العالية دون إعطاء نفس الإهتمام للأفراد؛ حتى ولو تم ذلك على حسابهم، وذلك بسبب الخوف من الفشل في تحقيق الأهداف؛ ويتبع أسلوب العقاب والتشدد مع المرؤوسين، وهؤلاء المسيريون يؤمنون بإستخدام السلطة مع الموظفين لإنجاز المهام وأهمية الرقابة على الأعمال، ويتميزون بالمركزية والإتصال الضعيف مع المرؤوسين، وعادة لا يعملون على تنمية روح التعاون والمسؤولية والإلتزام لدى المرؤوسين بسبب إهمال مصالحهم؛ حيث يكون الإهتمام مقتصرًا على العمل والإنتاج حتى لو كان على حساب المصالح الشخصية للأفراد.

هذا النمط التسييري الأوتوقراطي والمتسلط لا يحفز ولا يشجع ممارسة اليقظة الإستراتيجية، لأن المسير لا يترك الحرية للأفراد من أجل البحث عن المعلومات والتنقيب عنها، ولا يترك لهم العنان في تقديم الأفكار والآراء المتعلقة باليقظة أو المشاركة البناءة في تشكيل الأهداف، كما أن المركزية والرقابة الشديدة على المرؤوسين تجعلهم يؤدون الأعمال دون الرغبة فيها، والأكثر من ذلك قد يتهربون عن تأديتها لوجود المثبطات وغياب الثقة والحوافز خاصة المعنوية منها، ومع نقص التزويد بالمعلومات وضعف الإتصال سوف تكون هناك ممارسة ضعيفة لليقظة الإستراتيجية.

- النمط التسييري الوسط (5، 5) وأثره على ممارسة اليقظة الإستراتيجية:

يسعى المسير في هذا النمط لإحداث الموازنة في الإهتمام بكل من الأفراد والإنجاز على حد سواء، وفي بعض المواقف يلجؤون إلى الإهتمام بالأفراد على حساب الإنجاز وذلك عندما يشعرون بإحتمال مواجهتهم للمتاعب من جانب الموظفين؛ ولكن إذا إستقرت حالة العمال قد يلجؤون إلى النمط المتشدد

(*) - تعكس هذه النظرية درجة إهتمام المسيرين على أساس بعدين هما درجة الإهتمام بالإنتاج (المهمة) في المحور الأفقي، ودرجة الإهتمام بالأفراد (العلاقات) في المحور العمودي، فتظهر خمسة أنماط هي (1، 1 - 9، 1 - 5، 5 - 9، 1 - 9، 9).

(1) - جواد ناجي وآخرون: درلست خاصة في إدارة الأعمال، الطبعة الأولى، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان 2006، ص ص 241 - 246.

فيضغطون على الموظفين من أجل الإنتاج، ولا يميل المسيررون في هذا النمط إلى إحداث التغيير لخوفهم من المجازفة في العمل؛ وهو ما يجعلهم يواجهون صعوبات في بيئة سريعة التغير.

إن هذا النمط التسييري يوفر جملة من الإيجابيات والمزايا للمرووسين في مجال اليقظة الإستراتيجية، فالمسير يتجنب توجيه المرووسين بطريقة التسلط التي تخلق الإضطراب والصراع بينهم وهو ما يحفزهم على بذل المزيد من الجهد في التنقيب عن المعلومات وجمعها وإيصالها؛ كما يحاول تقديم الأفكار البناءة والمبادأة في أداء مهام وأنشطة اليقظة ومن ثمة يقتدي به باقي الموظفين؛ إضافة إلى إشراكهم في صنع القرارات وبناء الأهداف وتشكيل الرؤى المتعلقة بنشاط اليقظة وهو ما يحمسهم ويدفعهم للعمل أكثر، لكن على الرغم من كل هذه المزايا إلا أنه قد لا يعمل هذا النمط على تفعيل ممارسة اليقظة الإستراتيجية بصفة كبيرة؛ فحل الصراعات بطريقة مرضية فقط قد يولد عدم الرغبة في العمل نتيجة الإحساس بالظلم ويخلق صراعات خفية على المدى البعيد؛ كما أن محاولة كسب رضا وموافقة الأغلبية من المرووسين لا يشجع على ظهور التصرفات الإبداعية وتوليد الأفكار البناءة؛ إضافة إلى لجوءه لطرق غير مباشرة للحصول عن المعلومات الخاصة بأداء الأفراد يولد لديهم حالة من الخوف والإضطراب؛ وهذه كلها سلوكات تثبّت من ممارسة اليقظة الإستراتيجية وتضعف أدائها.

- نمط تسيير النادي الإجتماعي (1 ، 9) وأثره على ممارسة اليقظة الإستراتيجية:

في هذا النمط التسييري يهتم المسير بدرجة كبيرة بالأفراد دون الإهتمام بالإنجاز والذي قد يتم ذلك على حساب الأهداف الإنتاجية المطلوب تحقيقها، ويسعى لخلق جو عمل مريح وعلاقات إجتماعية بين الموظفين؛ فكثيرا ما يتمادى المسيررون في تقدير أهمية العلاقات الإنسانية فيسعون بشتى الطرق للقضاء على أي مظاهر قد تنجم عنها خلافات بين الموظفين، ويتصف هذا النمط بتدني مستوى الإنجاز؛ وفي حالة زيادة الأداء فإن سبب ذلك يكون ناجما عن الإهتمام الكبير بالأفراد.

هذا النمط التسييري هو أيضا يوفر جملة من المزايا في مجال ممارسة اليقظة الإستراتيجية، فالمسير يركز كل جهوده للإهتمام بالمرووسين ويعمل على تشجيعهم وإثارة حماسهم وتخفيض ضغوطات العمل؛ وهو ما يدفع بالأفراد لبذل مزيد من الجهود في القيام بمهام وأنشطة اليقظة والمحافظة على مواردها ومن ثمة محاولة الإرتقاء بالأداء العام لها، إلا أن هناك جملة من العوامل والسلوكات في هذا النمط لا تشجع على ممارسة اليقظة وتحد من نجاعتها؛ فعدم الإهتمام بالإنجاز وتحقيق الأهداف الإنتاجية المطلوبة من طرف المسير؛ وإتكال الموظفين على الرئيس وعدم بذلهم أقصى الجهود الممكنة في الأداء؛ إضافة إلى التساهل المفرط معهم وعدم إستخدام العقاب واللوم لدرجة فقدان السيطرة والتحكم في المرووسين؛ كلها سلوكات لا تحفز ولا تشجع على ممارسة اليقظة الإستراتيجية وتؤثر سلبا فيها.

- نمط تسيير الفريق (9 ، 9) وأثره على ممارسة اليقظة الإستراتيجية:

يعرف هذا النمط عند البعض بالنمط الديمقراطي المتميّز بالإحترام المتبادل وإشباع حاجات كل من القائد والأتباع، وعبر هذا النمط يولي المسير إهتماما كبيرا لكل من الأفراد والإنجاز، حيث يعمل على بناء علاقات من الثقة والتقدير المتبادل بين أعضاء الفريق لتنمية وتطوير أدائهم لمواجهة الظروف المستقبلية،

ويتلقى التدريبات لمساعدته على إدارة المؤسسة أو القسم المسؤول عنه، ويقوم بحل المشكلات من خلال العمل الجماعي وذلك بتقييم البدائل وإختيار الأفضل منها لتحقيق الأهداف الإنتاجية الطموحة.

يظهر مما تقدم أن هذا النمط هو أفضل الأنماط التسييرية السابقة الذكر في مجال اليقظة الإستراتيجية لما له من أهمية وتأثير كبير وإيجابي على ممارستها، فإهتمام المسير بالمرؤوسين وإشراكهم في إتخاذ القرارات وبناء الأهداف والعمل على تنسيق مجهوداتهم أكثر من توجيههم، وتخفيض ضغوطات العمل وخلق جو ملائم ومريح للنقاش وإقتراح الأفكار، كلها سلوكيات تلعب دورا بارزا في تنمية وتطوير العمل وتحقيق التعاون والتعاقد وإطلاق قدرات وطاقت المرؤوسين الكامنة، وهو ما ينعكس إيجابا على ممارسة جميع أنشطة اليقظة ويرفع من أدائها.

بصفة عامة فإن المسير الذي يقوم بأعمال وإنجاز مهام من خلال الأشخاص الآخرين بممارسة الوظائف الأساسية للتسيير (تخطيط، تنظيم، رقابة...) والموجود على جميع المستويات التسييرية (مدير، رئيس مصلحة، رئيس مكتب... الخ) أو المسؤول المباشر على نظام اليقظة الإستراتيجية؛ إضافة إلى إكتساب النفوذ اللازم له من علاقته بأفراد الجماعة، حيث يتجسد عمله وتصرفه من خلال الأنماط التسييرية أو الأساليب والطرق التي يعتمد عليها في التأثير على الأفراد، يلعب دورا هاما في إنجاح أو إفشال نظام اليقظة الإستراتيجية، وعليه يمكن للباحث القول بأن المسير ونمطه التسييري يؤثر إيجابا وسلبا على ممارسة اليقظة الإستراتيجية وتحقيق أهدافها ومهامها والنتائج المنتظرة منها.

03 - إلتزام الإدارة العليا وأثره على ممارسة اليقظة الإستراتيجية

إنه لمن الضروري التأكيد على أن بناء نظام لليقظة الإستراتيجية وتفعيل ممارستها في أي مؤسسة هو تغيير جذري في توجهها الأساسي وآليات وطرق عملها، وهو أمر لا يحدث لوحده؛ بل يجب أن يبدأ برسالة واضحة موجهة من طرف الإدارة العليا إلى جميع العاملين، وعليه فإن دعم وتأييد الإدارة العليا المطلق يعتبر شرط ضروري لتفعيل نظام اليقظة، لأنها هي الوحيدة المكلفة بتهيئة مناخ العمل من خلال إعداد الأفراد على مختلف مستوياتها للقبول والإقتناع بمفاهيم وممارسات اليقظة الإستراتيجية، والإهتمام بتوفير الموارد والتسهيلات الضرورية لتنفيذها، فبقدر أهمية إلتزام الإدارة العليا بممارسة أنشطة اليقظة الإستراتيجية بقدر ما يزيد مستوى وأداء هذا النظام.

يتوقف نجاح ممارسة اليقظة الإستراتيجية على مدى قناعة وإيمان الإدارة العليا في المؤسسة بفوائدها وضرورتها، من أجل تحقيق التحسين المستمر في الأداء وإيجاد مركز تنافسي جيد للمؤسسة في السوق، هذه القناعة يجب أن تُترجم في شكل دعم ومؤازرة قوية منها لنظام اليقظة، على اعتبار أن بناء نظام اليقظة هو قرار إستراتيجي يمس مستقبل المؤسسة ولا تملك أي جهة فيها صلاحية اتخاذه سواها، فمن غير المتوقع توفير التنظيم الجيد والهياكل الداعمة ومختلف متطلبات عمل اليقظة بمنأى عن قناعة الجهات العليا ودعمها ومؤازرتها للنظام الجديد، فهي التي تملك القدرة على تغيير الثقافة التنظيمية القديمة التي تسير عليها المؤسسة؛ وهي التي تستطيع توفير الموارد البشرية والمالية والتكنولوجية التي تحتاجها اليقظة.

ويتجسد دعم ومؤازرة الإدارة العليا لنظام اليقظة الإستراتيجية بالإعلان عن تطبيق هذا النظام الجديد أمام جميع المستويات الإدارية، والعمل على إثارة الأفراد للإلتزام بهذا المشروع ذو القيمة الجوهرية

لتحفيز إبداعهم وطاقاتهم على العمل، والحرص على تخصيص الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لنشاط النظام، والسعي لتعيين مسيرين وأفراد ذوي كفاءة عالية ويملكون روح المكافحة أو مواجهة المخاطر، مع تهيئة الجو والتمهيد المسبق لهذا التطبيق، وإقناع جميع العاملين بضرورة وحاجة المؤسسة لهذا النظام.

يظهر جليا أن دعم وتأييد الإدارة العليا والتزامها ببناء هذا النظام يؤثر إيجابا وسلبا على ممارسة اليقظة الإستراتيجية وتحقيق أهدافها ومهامها والنتائج المنتظرة منها.

04 - التمكين الإداري وأثره على ممارسة اليقظة الإستراتيجية

لقد أصبح التمكين الذي برز في لغة الإدارة الأمريكية مصطلحا شائعا في السنوات العشر الأخيرة حيث تبنت العديد من الشركات أنواع متعددة من برامج التمكين لتحسين نتائج العمل، على هذا الأساس وجب البحث أثر التمكين على ممارسة اليقظة الإستراتيجية.

يعني مصطلح "التمكين" في اللغة المكنة والاستطاعة والقوة والشدة⁽¹⁾، وهو مفهوم ظهر الاهتمام به أواخر القرن الماضي بسبب تحول التنظيمات من منظمات الأمر والتحكم إلى منظمات التمكين والتعلم، والتي ترى في العنصر البشري مورداً أساسياً من أهم مواردها تسعى إلى الإستثمار فيه واعتباره كشريك.

تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم التمكين الإداري بإعتباره فلسفة إدارية تقوم على تطبيق منهج الإدارة المفتوحة، والطريقة التي من شأنها زيادة دافعية العملية الفعلية والجوهرية لدى الموظفين. فيعرفه بعضهم بأنه تخويل العاملين صلاحية وضع الأهداف الخاصة بعملهم؛ واتخاذ القرارات التي تتعلق بإنجازها؛ وحل المشكلات التي تعوق تحقيق تلك الأهداف⁽²⁾، فالتمكين ليس فقط تفويض الموظفين لصلاحيات صنع القرار ولكن وضع الأهداف والسماح للموظفين بالمشاركة؛ وأيضا الإستقلالية في صنع القرارات وإمكانية التصرف كشركاء في العمل مع التركيز على المستويات الإدارية التشغيلية، وهناك من يعتبر أن التمكين الإداري هو إستراتيجية إدارية تمنح الموظفين قوة التصرف وإتخاذ القرارات وتحقيق المشاركة الفعلية في إدارة المنظمة التي يعملون بها بالشكل الذي يساعد على خلق التفكير الإبداعي وتحمل المسؤولية وخلق الرقابة الذاتية⁽³⁾، وهو بذلك يسمح بإعطاء الأفراد سلطة أوسع في ممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية واستخدام قدراتهم من خلال تشجيعهم على استخدام القرار.

يمكن أن نستنتج أن التمكين الإداري هو فلسفة إدارية ظهرت في الفكر الحديث، تقوم على فكرة توسيع قاعدة المشاركة في إتخاذ القرار وحل المشكلات التي تواجه المؤسسة لتشمل الموظفين في المستويات الإدارية المختلفة من خلال تفويض الصلاحيات لهم ومنحهم التدريب المناسب وتوفير المعلومات اللازمة، فالمشاركة هي المفتاح الرئيسي للتمكين والتي قد تكون مشاركة في إتخاذ القرارات والحصول على المعلومات لتحمل المسؤولية أو المساهمة في حل المشاكل المتعلقة بالعمل، وبذلك يمكن النظر للتمكين الإداري بأنه أسلوب من أساليب تحفيز الأفراد في المؤسسات من خلال تقديم الحوافز المادية والمعنوية لهم بحيث تنعكس إيجابا على تحقيق الأهداف.

(1) - أنيس إبراهيم وآخرون: المعجم الوسيط، الجزء الثاني، المكتبة الإسلامية، القاهرة 1972، ص 37.

(2) - SCHERMERHORN J et al: Organizational Behavior, McGraw – Hill, New York 2000; P 195.

(3) - أفندي عطية: تمكين العاملين- مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المظلة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة 2003، ص 11.

إن نجاح برامج التمكين الإداري تتطلب بالدرجة الأولى إقتناع الإدارة بفلسفة التمكين الإداري والتزامها بتطبيق هذه الفلسفة ودعمها، وعلى عاتقها تقع مسؤولية منح الموظفين السيطرة على نشاطاتهم والحرية في اتخاذ القرارات المهمة والمسؤولية عن أفعالهم، إن إشراك الموظف وتمكينه يعتبر التزاماً طويلاً المدى وطريقة جديدة في تسيير العمل وتغييراً أساسياً في ثقافة المنظمة، والموظفون الذين أعطوا الصلاحيات بعد تدريبهم وجرى تقدير إنجازهم ينظرون إلى عملهم من منظور مختلف؛ فلم يعودوا يقتصرون في العمل على تنفيذ ما يطلب منهم ويتعجلون انتهاء دوامهم؛ بل أصبحوا يمتلكون المنظمة ويشعرون بأنهم مسؤولون شخصياً عن أدائها .

يرى (Noe et all) أن التمكين الإداري هو إعطاء العاملين المسؤولية والسلطة لاتخاذ القرارات، فهو بذلك إستراتيجية تنظيمية تهدف إلى منح العاملين حرية واسعة داخل المنظمة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات، وذلك من خلال توسيع نطاق تفويض السلطة؛ وتدريب العاملين؛ وزيادة مشاركتهم في إدارة المنظمة؛ وحفزهم وتأكيد أهمية العمل الجماعي؛ وتوفير الموارد اللازمة وبيئة العمل المناسبة لتحقيقه. وتكمن أهم المرتكزات الأساسية لنجاح عملية التمكين في تفويض السلطة، فرق العمل، تدريب العاملين، الإتصال الفعال، وتحفيز العاملين.⁽¹⁾ ويلاحظ أن التمكين يتكون من بعد مهاري (ويقصد به إكساب العاملين مهارات العمل الجماعي من خلال التدريب، وخاصة مهارات التوافق، وحل النزاع، والقيادة، وبناء الثقة) وبعد إداري (ويقصد به إعطاء العاملين حرية التصرف، وصلاحيات اتخاذ القرارات كأعضاء في المنظمة في ما يتعلق بأعمالها).

تبرز أهمية التمكين الإداري في مجال اليقظة الإستراتيجية كمفهوم إداري حديث يهدف إلى إستغلال الطاقة البشرية المتوفرة والإبتعاد عن التعقيد وتسهيل مهمة الموظفين في أداء أعمالهم وخلق الأداء الوظيفي، حيث أن التمكين يسمح بزيادة ولاء الأفراد ومنحهم الثقة التي تخلق الإلتزام والإخلاص للنظام، تنمية الشعور بالمسؤولية وإستمراره بفضل نقل جزء من الصلاحيات والمسؤوليات إلى الموظفين، تحسين الوضع النفسي وزيادة الرضا الوظيفي والدافعية للعمل، خلق شعور بالإقبال على العمل مما يؤدي إلى تقليل معدلات الغياب والدوران الوظيفي، وهي كلها عوامل تؤثر إيجاباً على ممارسة اليقظة الإستراتيجية وتساعد في رفع أدائها وتحقيق أهدافها، ويتجسد ذلك في الإستغلال الأمثل للموارد البشرية والتكنولوجية والمعدات والأدوات المخصصة لليقظة؛ ورفع مستوى إنتاجية العاملين فيها؛ وتحسين جودة مخرجاتها ونتائجها.

يظهر جلياً أن مستوى التمكين الإداري في المؤسسة بصفة عامة وفي نظام اليقظة بصفة خاصة يؤثر إيجاباً وسلباً على ممارسة اليقظة الإستراتيجية وتحقيق أهدافها ومهامها والنتائج المنتظرة منها.

يمكن إستخلاص أن العمليات والأنماط التسييرية المتبعة في المؤسسة بصفة عامة والمتعلقة باليقظة الإستراتيجية بصفة خاصة، والمتمثلة في عملية التسيير ووظائفه وطبيعة المسيرين وأنماطهم التسييرية ومستوى إلتزام ودعم الإدارة العليا وكذا تمكين وإستقلالية العاملين، تعتبر من أهم العوامل الداخلية التي تؤثر في ممارسة اليقظة الإستراتيجية، حيث قد تكون عوامل محفزة ومشجعة لتأدية مهام وأنشطة اليقظة

⁽¹⁾ - NOE R et all: Human Resource Management, McGraw Hill, Irwin 2008, Pp 297.

وتحقيق النتائج المراد منها إذا كانت تتم وتمارس بطريقة فعالة وفي الإتجاه الذي يخدم اليقظة، وإلا فإنها تؤثر سلبا على أدائها وتقف حاجزا أمام ممارستها بكفاءة.

ثالثا: الثقافة والقيم التنظيمية

يلقى موضوع الثقافة التنظيمية إهتماما كبيرا من لدن الباحثين والممارسين الإداريين؛ وهو ما دفع بالكثير منهم لإعتباره سر النجاح والتفوق لدى المؤسسات اليابانية، ويعتمد كثيرا نجاح نظام اليقظة الإستراتيجية وتحقيق أهدافه على مدى وجود ثقافة تنظيمية قوية ومرنة يتم بموجبها التعامل مع مشكلات التكيف الخارجي والتكامل الداخلي؛ تكون بمثابة قوة دافعة ومحركة للأفراد؛ تعطي أهمية كبيرة للمعلومة وترفض إحتكارها وتشجع تقاسمها وبثها بين الأفراد وتكرس الإبداع والابتكار في استثمار مصادرها، وينعكس ذلك من خلال العناصر المرئية وغير المرئية للثقافة كوجود إتجاهات وقيم تنظيمية تعمل على خلق الحماس والمثابرة والجد في العمل والتنقيب عن المعلومات والتسريع في نشرها وتداولها، إضافة إلى بناء نظام إتصال فعال يؤدي إلى تسريع وتسهيل نقل المعلومات وتبادلها، ناهيك عن تصميم أنظمة فعالة للحوافز والمكافآت وربطها بأهداف ونتائج اليقظة.

01 - الثقافة التنظيمية وأثرها على ممارسة اليقظة الإستراتيجية

لم يأخذ مفهوم الثقافة التنظيمية بُعده الحقيقي إلا في بداية الثمانينات من القرن الماضي، ويعود الإهتمام بثقافة المنظمة بالأساس إلى النجاح الكبير الذي حققته منظمات الأعمال اليابانية خلال فترة وجيزة لا تتعدى 60 عاما؛ بعد ما حل بالإقتصاد الياباني جراء الحربين العالميتين؛ حيث يشير المختصون في كل مرة إلى قوة ثقافة العامل والمنظمة اليابانيين.

لقد تعددت التعاريف المقدمة للثقافة التنظيمية، حيث يعرفها (Edgar Schein) بأنها نمط من الإفتراضات التي تم تطويرها أو إختراعها أو إكتشافها من قبل جماعة؛ بينما كانت تتعلم كيف تتعامل مع مشكلاتها في التكيف الخارجي والتكامل الداخلي؛ والتي سارت بشكل جيد إلى حد يمكن إعتبارها قيمة؛ ولذا يجب تعليمها للأفراد الجدد على أنها الطريقة الصحيحة للإدراك والتفكير بالنسبة لتلك المشكلات⁽¹⁾، في حين يرى (Michael Armstrong) أنها تمثل جميع النماذج السائدة للقيم والأساطير والمعتقدات والمعايير والإقتراحات؛ متجسدا ذلك باللغة والرموز والإبداع الإنساني؛ متضمنة التقنية المستخدمة لتحقيق أهداف الإدارة⁽²⁾، فالثقافة تعتبر الاسمنت (الصمغ الإجتماعي) الذي من خلاله تتماسك المجموعة وتحقق الفعالية؛ وهي تعمل على تعبئة ذاكرة المؤسسة لإنجاز نهايات وأهداف الأنشطة⁽³⁾.

وبذلك يمكن إعتبار أن ثقافة المنظمة هي مجموعة من القيم والمعايير والسلوكيات والتصرفات والإشارات وأساليب التعامل التي تصدر عن العاملين؛ ويراهم ويلمسها المتعاملين مع المؤسسة والمجتمع الذي تتواجد فيه؛ وعليه فيجب أن يصبح الموظفون مع الوقت يشعرون ويتعاملون بثقافة وقيم منظمتهم وليس ما إعتادوا عليه قبل أن يصبحوا أعضاء في المنظمة، بتعبير آخر تمثل الثقافة التنظيمية نظاما من

(1) - حسين حريم و رشاد للسائد: الثقافة التنظيمية وتأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية - دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الأردني، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 2 العدد 2، 2006، ص 230.

(2) - ARMSTRONG Michael: Personnel management practice, 3rd edition, Great Britain 1988, P 125.

(3) - DELESTRE Maurice : Management- faisons le pois, Top édition, 2000 Paris, P 30.

المعاني الجماعية المشتركة بين أعضاء التنظيم؛ بحيث تشمل طرق التفكير والتسيير والخصائص كالقيم والمعايير المحددة للمناخ التنظيمي (مناخ العمل)؛ فهي بذلك نظام من القيم والمعتقدات المشتركة التي توجه السلوكات اليومية داخل المؤسسة.

بصفة عامة الثقافة التنظيمية قائمة في كل المؤسسات؛ إذ لا توجد مؤسسة بدون ثقافة تنظيمية، وهي تشمل مجموعة القيم والمعتقدات التي يلتزم بها جميع الأفراد في المؤسسة؛ لتكون بمثابة معايير تحدد ما الذي يفعلونه وكيف يفعلونه؛ وما هو مرغوب أو غير مرغوب من السلوك؛ وما هو صح أو خطأ، حيث تشمل العديد من الجوانب والعناصر سواء كانت غير مرئية كالقيم والمعتقدات والرموز وإتجاهات الأفراد داخل المنظمة؛ أو مرئية كأنظمة الحوافز والرقابة وأنماط الإتصالات وأساليب الإنتاج.

من جهة أخرى يمكن الإشارة إلى أن الثقافة التنظيمية تتكون من عناصر مختلفة يمكن تلخيصها في خمسة وهي⁽¹⁾: القيم التنظيمية ممثلة في إتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الإجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب وما هو جيد أو غير جيد... إلخ؛ وتلك القيم التنظيمية تعكس القيم السائدة في بيئة أو مكان العمل بحيث تعمل على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة؛ ونذكر من أهمها الإهتمام بالوقت وبالإنتاج والمساواة بين العاملين وعدم قبول الرشوة وإحترام الزبائن (سوف نتحدث لاحقا عن هذه القيم)، أما ثانيها فهي المعتقدات التنظيمية والتي تمثل مختلف الآراء والأفكار المشتركة بخصوص طبيعة النشاط وكيفية العمل والحياة الإجتماعية في البيئة التنظيمية؛ وكيفية إنجاز المهام في المنظمة؛ ومن أهم هذه المعتقدات على سبيل المثال المساهمة في العمل الجماعي وأهمية المشاركة في صنع القرارات، في حين ثالثها فيمكن في الأعراف التنظيمية مجسدة في المعايير التي يلتزم بها العاملون في التنظيم لإعتقادهم بأنها صحيحة وضرورية ومفيدة لتنظيم العمل؛ وهذه الأعراف غير مكتوبة في العادة لكن يجب على أعضاء التنظيم إتباعها؛ ومن هذه الأعراف على سبيل المثال إلزام التنظيم بعدم تعيين الأخوة في نفس التنظيم أو عدم السماح لمن يتزوج من أجنبية بالعمل في بعض التنظيمات، وتشكل التوقعات التنظيمية رابع عنصر من عناصر الثقافة التنظيمية؛ حيث تتمثل بالتعاقد النفسي الذي يتم بين الموظف والمؤسسة؛ وتتجسد فيما يتوقعه الموظف من المؤسسة وما تتوقعه المؤسسة من الموظف خلال فترة عمله فيها؛ وتشمل أيضا توقعات الرؤساء من المرؤوسين والزملاء من الزملاء الآخرين في المؤسسة والمرؤوسين من الرؤساء والمتمثلة بالإحترام والتقدير المتبادل، بينما آخر العناصر فهي الرموز التي تستخدم للدلالة على فكرة معينة أو وجهة نظر لتوجيه رسالة ملحوظة وغير منطوقة وذلك بغرض توصيل ثقافة المنظمة.

يُجمع أغلب الباحثين والممارسين على وجود نوعين من الثقافة التنظيمية⁽²⁾: ثقافة قوية مرنة تمتاز بشدة تمسك أعضاء المؤسسة بالقيم والمعتقدات وتلقى الإجماع والمشاركة إذ لا تسمح بتعدد ثقافات فرعية متباينة؛ وعدم الإعتماد على الأنظمة والتعليمات والقواعد؛ كما تكون استكشافية (إيجابية) تشجع على التغيير وتتمن الإستراتيجيات التي تطور الإنفتاح بفضل نمط تسييري خلاق ومرن وترحب بالابتكار، وثقافة ضعيفة جامدة (سلبية) تكون دفاعية لا تشجع على التغيير وتحفز إستراتيجيات مقاومة لضمان الاستمرارية

(1) - المدهون موسى والجزراوي إبراهيم: تحليل السلوك التنظيمي، ط 1، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان، ص 397 - 403.

(2) - GERRY Johnson et HEVAN Scholes : Stratégique. Op cit, Pp 267- 269.

والأمان؛ والأفراد يسировون في طرق مبهمة غير واضحة المعالم ويتلقون تعليمات متناقضة؛ وبالتالي يفشلون في إتخاذ قرارات مناسبة وموائمة لقيم وإتجاهات الأفراد العاملين.

لابد من إبراز حقيقة مفادها أنه ليس هناك نوع أمثل من الثقافة التنظيمية الذي يجب إعتماده في مجال اليقظة الإستراتيجية، وإنما الثقافة الأفضل هي التي تدعم بأكبر درجة ممكنة مشروعا الجديد، فعند بناء نظام لليقظة الإستراتيجية يجب على المؤسسة أن تأخذ الوقت الكافي للتأكد من التوافق والانسجام بين الثقافة التنظيمية وأهداف اليقظة، وعلى هذا الأساس يمكن إبراز أهم خصائص الثقافة التي تدعم اليقظة الإستراتيجية فيما يلي: رفض إحتكار المعلومة وتشجيع تقاسم وبث المعلومات بين الأفراد وكذا المناقشة والحوار بكل شفافية؛ العمل الجاد من طرف الجميع على الترويج والتحسيس بأهمية اليقظة ووزنها وضرورتها؛ إعطاء الأهمية للمعلومة وتوضيح الدور الذي تلعبه في توجيه إستراتيجيات المؤسسة وتحقيق فعاليتها وتمييزها باعتبارها موردا إستراتيجيا؛ وتثمين نتائج وأنشطة اليقظة في المؤسسة؛ تحفيز وتثمين مجهودات الأفراد ومكافأاتهم؛ ثقافة منفتحة تركز الإبداع والابتكار والأفكار الجديدة والمبدعة وتشجع استثمار مصادر المعلومات؛ تشجيع التعاون والمشاركة الفعالة والتنافس من أجل تفعيل اليقظة وتدعيم أنشطتها؛ إدماج نشاط اليقظة ونتائجها في المهام اليومية للمؤسسة...إلخ.

بصفة عامة ما يهمننا لتفعيل ممارسة اليقظة الإستراتيجية هو توافر ثقافة تنظيمية تشكل رابط لإدراك تغيرات البيئة وتبحث في تأثير طريقة التفكير والنشاط المعتاد المتقاسم من أجل حل مشاكل تكيف المؤسسة مع بيئتها، وتركز على إحداث تناسق وإنسجام وتناغم بين أوضاع المؤسسة والأساليب الإدارية المستخدمة للتعامل مع تغيرات وظروف البيئة المحيطة بها.

إن الثقافة التنظيمية تؤثر كثيرا في ممارسة وفعالية اليقظة الإستراتيجية؛ فتنعكس على الهيكل التنظيمي القائم والنمط التسييري السائد ونظام الإتصالات والمعلومات وطريقة الأفراد في معالجة المشكلات وإتخاذ القرارات، وبذلك قد تشكل مصدر قوة لليقظة الإستراتيجية ونجاحها أو قد تكون مصدر ضعف وتقف عقبة في سبيل ممارستها وتطورها.

الثقافة التنظيمية التي نبحث عنها والتي تتوافق واليقظة الإستراتيجية هي التي تكون بمثابة قوة دافعة ومحركة للأفراد توحد طاقاتهم وإمكانياتهم نحو تحقيق الأهداف المسطرة وتوجه جهودهم نحو التجديد والإبتكار لإيمانهم بأهمية المعلومة وقيمتها، وتساعد على إنصهار الأهداف الشخصية بأهداف اليقظة فيصبح تحقيق الفرد لذاته بما تحققه اليقظة من أهداف، كما تعمل على تماسك أعضاء نظام اليقظة داخليا وتماسكهم مع التنظيم ككل من خلال إلتفافهم حول القيم والمعتقدات والأعراف فتقل الصراعات ويزداد التنسيق، إضافة إلى أنها تسمح ببث روح الفريق والتعاون بين أفراد اليقظة فتزداد فعاليتها ونجاحها.

يظهر جليا أن الثقافة التنظيمية في المؤسسة بصفة عامة وفي نظام اليقظة بصفة خاصة تؤثر إيجابا وسلبا على ممارسة اليقظة الإستراتيجية وتحقيق أهدافها ومهامها والنتائج المنتظرة منها.

02 - الإتجاهات والقيم التنظيمية وأثرهما على ممارسة اليقظة الإستراتيجية

تعتبر كل من الإتجاهات والقيم التنظيمية بمثابة الروح في المؤسسة؛ وتُشكلان أساس تكوين الثقافة التنظيمية؛ وهي عناصر مهمة ومؤثرة في سلوكيات الأفراد ودوافعهم، لذا وجب معرفة إتجاهات العاملين والقيم التي يعتنقونها في المؤسسة بصفة عامة وفي نظام اليقظة الإستراتيجية بصفة خاصة، لأن الأفراد العاملين يكون لديهم إتجاهات معينة نحو العمل ونحو رؤسائهم ونحو سياسة المؤسسة في تنفيذ مهامها؛ ويعتقدون قيما محددة توجه تصرفاتهم وترسم تحركاتهم، فأصبحت معرفة الإتجاهات المحركة للأفراد والقيم التنظيمية السائدة من الأمور المهمة في بناء اليقظة الإستراتيجية والمؤثرة في أدائها.

يوجد خلط مفاهيمي كبير بين الإتجاهات والقيم، فهناك من يدمج بين المفهومين ويمتنع عن التفرقة بينهما لأنهما عبارة عن وجهات نظر شخصية يكونها الإنسان بناء على تقييمه الذاتي للأمر، وهناك من يعترف بوجود فروق جوهرية بينهما، وفريق ثالث يربط بين المفهومين ويعتبر أن ظهور القيم ناتج عن عملية التفاعل والتداخل بين الإتجاهات.

مهما يكن فالإتجاهات كما يراها (Allport) هي إحدى حالات التهيؤ والتأهب العقلي والعصبي التي تنظمها الخبرة؛ ولها أثر في توجيه إستجابات الأفراد نحو الأشياء والمواقف المختلفة⁽¹⁾، والإتجاهات حسب (Borgadus) هي الميل نحو الإستجابة للعوامل البيئية المحيطة التي تصدر منها المنبهات الخارجية سواء كانت موجبة أو سالبة⁽²⁾، وبالتالي يمكن القول أن الإتجاهات تمثل ميولات سلوكية للأفراد ترتبط بشكل وثيق بهدف أو موقف معين؛ تقود تصرفات الأفراد وتوجه إستجاباتهم.

في مجال اليقظة الإستراتيجية يجب على الإدارة التعرف على الإتجاهات المختلفة التي يكونها الأفراد عن المؤسسة التي يعملون فيها؛ والوقوف على أسباب تكوين هذه الإتجاهات، كما يقع على عاتقها مسؤولية تعزيز الإتجاهات الإيجابية للأفراد كالصداقة والتعاون وتبادل المعلومات؛ والعمل على إزالة وإنهاء الإتجاهات السلبية مثل الكراهية والأنانية والإساءة للآخرين وغيرها من الصفات السلبية التي تؤدي إلى التوتر والصراع، لأن الإتجاهات تؤثر بصفة مباشرة على طريقة أداء المهام والأنشطة المختلفة؛ ومن ثمة تؤثر على أداء نظام اليقظة الإستراتيجية.

من جهة أخرى وعلى الرغم من الأهمية الكبيرة لموضوع القيم إلا أنه لا يوجد تعريف شامل ومحدد يتفق عليه جميع الباحثين، فلكل باحث وجهة نظره الخاصة تجاه مصطلح القيم، فقد عرّف بعض علماء الاجتماع القيم على أنها أحكام ومعايير لدى الأفراد والجماعات عموما؛ وهي مصادر للإنتقاء بين البدائل حيث أن البدائل هي مجموعة من الوسائل والأهداف⁽³⁾، كما تعرف القيم بأنها الإهتمامات والمتع والمفاضلات والمهام والالتزامات الخلقية وعوامل الجذب ونماذج التوجيه⁽⁴⁾، فالقيم معتقدات - ضمنية أو صريحة - تعبر عما يعتقد فرد أو جماعة معينة بأنه المسلك المفضل؛ وتؤثر في إختيارهم لطرق وأساليب وغايات التصرف⁽⁵⁾، فالقيم إعتقاد ثابت نسبيا بأن أنماط محددة من السلوك أو أهداف غائية تكون مفضلة

(1) - العدلي ناصر: السلوك الإنساني والتنظيمي - منظور كلي مقارن، معهد الإدارة العامة، الرياض 1995، ص 133.

(2) - رفعت عبد الحليم: إدارة الإبداع التنظيمي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة 2005، ص 163.

(3) - MARC Bosche : Corporate culture- la culture sans histoire, Revue française de gestion, N° 47- 48, Paris 1984, Pp 29-38.

(4) - THEVENET M et VACHETTE J L : Culture et comportements, Ed Vuibert, Paris 1992, P 219.

(5) - رفاعي محمد: السلوك التنظيمي، المطبعة الكمالية، القاهرة 1988، ص 75.

شخصيا وإجتماعيا على نقيضاتها من السلوك أو الأهداف الغائية الأخرى، والقيم ساكنة داخل الفرد يتشرب مضامينها عبر مؤسسات التنشئة الإجتماعية والجماعة التي ينتمون إليها وتكون متقدمة النشوء متجددة الحضور.

تجمع أغلب التعريفات على أن القيم معايير لتبرير السلوك، حيث تملي على الفرد كيف يسلك وماذا يجب؛ وتساعد في إصدار الأحكام الأخلاقية وكذا المقارنة مع الغير سواء المؤسسة أو الفرد، فهي معايير تحدد ما هو مرغوب أو غير مرغوب من السلوك؛ وما هو صحيح أو خطأ، فهي من الأركان المهمة لقيام أي جماعة نظرا لدورها الفعال في ضبط وتوجيه السلوك نحو الإطار الإيجابي والمعياري الذي يميز بين السلوك المقبول وغير المقبول.

تنبع القيم من مصادر عديدة تجعل منها معايير تحدد السلوك المرغوب وغير المرغوب في جماعة معينة، ومن أهم مصادر القيم نذكر المعتقدات الدينية المتمثلة بالشرائع السماوية (كالإسلام عندنا مثلا)؛ الفلسفات الفكرية والسياسية والمصادر القانونية والرسمية المختلفة؛ المصادر الإجتماعية ومنها الأسرة والمدارس والجامعات؛ المصادر المهنية كالجمعيات والنقابات المهنية وغيرها⁽¹⁾، حيث يتولد عن المصادر المذكورة مجموعة كبيرة من القيم تشكل منظومة القيم المؤثرة في النظام الإداري.

تنقسم القيم في مجال الإدارة إلى شقين قيم فردية وقيم تنظيمية، حيث تعبر القيم التنظيمية عن فلسفة المؤسسة وتحدد الخطوط العريضة لتوجيه السلوكات والتصرفات فيها، لأنها تعكس خصائص التنظيم الداخلية وتمثل قاعدة للتحفيز وصنع القرارات، وعلى هذا الأساس يُنظر للقيم التنظيمية على أنها الإلتزامات الأساسية التي يرتبط بها أعضاء المنظمة، ويمكن أن تتخذ هذه القيم شكلين هما: شكل قولي (مصرّح بها) وهي تلك القيم التي تبرز في خطابات المؤسسة؛ وشكل غير قولي (عملي) وهو ما يبرز في باقي متغيرات المؤسسة أي في باقي نشاطاتها، كما يمكن الإشارة إلى أن القيم التنظيمية تتصف بالثبات النسبي وصعوبة تغييرها أو تجاهلها.

يتأثر سلوك المؤسسات بنظامه القيمي السائد؛ وخاصة قيم جماعة الإدارة العليا، وتختلف التنظيمات في ترتيبها للقيم المتشابهة؛ وإذا كان هناك تطابق بين قيم التنظيم وقيم الأفراد فإن ذلك سيفل من حدة الصراع؛ وهذا يحصل عندما تختار المؤسسة من الأفراد من تتفق قيمهم مع قيم المؤسسة، ويؤدي إلتحام قيم الأفراد مع قيم المؤسسة إلى زيادة فعالية التنظيم؛ فالفرد يسعى لتحقيق التطور المهني والحصول على دخل مرضي والإستقرار والأمن من خلال المؤسسة بينما تسعى المؤسسة لتحقيق النمو والشهرة والتطور من خلال الفرد.

تكمن أهمية القيم التنظيمية في مجال اليقظة الإستراتيجية وخاصة الإيجابية منها في كونها عامل مهم في خلق الحماس والمثابرة والجد في العمل والتنقيب عن المعلومات والتسريع في نشرها وتداولها، كما تسهم في تعبئة كل الطاقات والهمم على كافة المستويات لتحقيق الأهداف والسياسات المرسومة من طرف نظام اليقظة والمنسجمة مع تلك القيم، وتجبر الأفراد على الحفاظ على موارد هذا النظام إضافة إلى أن القيم تتجسد أهميتها في كونها دستور مرجعي يسمح بتصور القرار والسلوك والفعل كما يسمح أيضا بالتعبير عن

(1) - BRIGITTE Berger et all : Esprit d'entreprise - cultures et sociétés, Ed maxima, Paris 1993, Pp 6, 7.

الإدراك الحسن من السيئ في السلوكات المرتبطة بنشاط اليقظة،... إلخ. فكل القيم الإيجابية تزيد من فعالية اليقظة الإستراتيجية وتحسن من أدائها، والعكس فالقيم السلبية كالإحتكار وتفضيل المصلحة الخاصة وعدم الإلتزام بالوقت والتهاون في ممارسة مهام اليقظة تحد من فعالية هذا النظام وتسمح بانتشار الصراعات فيه.

يظهر جليا أن الإتجاهات والقيم التنظيمية في المؤسسة بصفة عامة وفي نظام اليقظة بصفة خاصة تؤثر إيجابا وسلبا على ممارسة اليقظة الإستراتيجية وتحقيق أهدافها ومهامها والنتائج المنتظرة منها.

03 - الإتصالات التنظيمية وأثرها على ممارسة اليقظة الإستراتيجية

يلعب الإتصال التنظيمي دورا بالغ الأهمية في بقاء ونجاح المؤسسات الحديثة؛ خاصة تلك التي تهدف إلى تطوير إمكانياتها ورفع قدراتها على التكيف والتأقلم وإستغلال الفرص الذهبية التي تمنحها البيئة، حيث يقضي المدراء والأفراد أغلب أوقاتهم أثناء ممارسة مهامهم في عمليات إتصال مع الآخرين سواء كانوا أفرادا أو جماعات داخل المؤسسة أو أطراف خارجية، كما أن أغلب النتائج التي تحققها المؤسسة والقرارات التي تتخذها تتوقف فعاليتها بصفة كبيرة على كفاءة الإتصال ونقل المعلومات بين الأفراد والجماعات وفي جميع الإتجاهات، وهذا الأمر ينطبق على نظام اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة.

لقد ظهرت أهمية الإتصال التنظيمي مع مدرسة النظم؛ خاصة في تفاعل المؤسسة مع محيطها الخارجي وتبادل الطاقة والمعلومات، حيث يرى كل من (Katz et Kahn) أن الإتصال التنظيمي هو عملية تبادل ونقل للمعلومات والأفكار والإشارات بين طرفين أو أكثر في المنظمة (مرسل ومستقبل)؛ بهدف التأثير في المواقف والإتجاهات⁽¹⁾، وهو بذلك عملية مستمرة لتبادل المعلومات في جميع المستويات وحسب حاجات مختلف الأطراف في الهيكل التنظيمي⁽²⁾، يمكن القول أن الإتصال التنظيمي هو مختلف العمليات التي يتم من خلالها بث ونقل المعلومات أو إرسال وإستلام رموز ذات معنى من شخص إلى آخر في إطار المنظمة؛ بهدف الإعلام أو تعديل سلوك معين أو إنجاز عمل وتحقيق الأهداف التنظيمية.

لما كانت عملية الإتصال في المؤسسة بصفة عامة وفي نظام اليقظة الإستراتيجية بصفة خاصة؛ تعني تفاعل وتبادل بين أفراد من خلال نقل الحقائق والأفكار والمعلومات من شخص (مرسل) إلى شخص آخر (مستقبل)، فهذه العملية تتكون من المرسل (Emetteur) والرسالة (Message) والتشفير (Codage) والقناة (Canal) والمستقبل (Récepteur) وفك التشفير (Décodage) إضافة إلى الضوضاء (Bruit) وكذا التغذية العكسية (Rétroaction).

ما يجب التنويه له لكي يكون أداء اليقظة الإستراتيجية جيدا هو أن تتم عملية الإتصال بفعالية وذلك بأدنى التكاليف وأقل إستخدام للموارد وبأفضل وسائل الإتصال، وفاعلية من خلال الفهم التام للرسالة من طرف المستقبل وتحقيق الأهداف المقصودة من قبل المرسل.

يمكن تصنيف الإتصالات التنظيمية في المؤسسة وكذا في مجال اليقظة إلى أنواع عديدة حسب أسس كثيرة، وتعتمد الإدارة إلى إستخدام أغلب هذه الأنواع حسب الحاجة والهدف، فعلى أساس الرسالة المبعوثة نجد الإتصالات الكتابية (La communication écrite) التي يتم فيها نقل المعلومات والأفكار والمطلوب

(1) - عشوي مصطفى: أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر 1992، ص ص 141، 142.

(2) - LEBAILLY Catherine : La communication interne dans les collectivités territoriales- stratégie et méthode, Edition S.E.P.T, Paris 1998, P 05.

إيصالها للآخرين كتابيا سواءا بشكل تقارير أو ملاحظات أو بريد إلكتروني أو جريدة المؤسسة أو الملصقات الحائطية أو غير ذلك؛ والإتصالات المكتوبة لها مزايا كثيرة كإمكانية إختيار الأفكار والكلمات بدقة ووضوح والاتصال بعدد كبير من الفاعلين في وقت واحد وكذا الرجوع إليه واستخدامه كوثيقة لإثبات الوقائع والأحداث، كما نجد الإتصالات اللفظية (الشفوية La communication orale) التي تكون فيها نقل المعلومات بصفة مباشرة وجها لوجه أو مجاميع مناقشة وحوارات وإجتماعات أو محادثات هاتفية وغيره؛ حيث تستخدم الكلمات الشفوية لنقل المعلومات والأفكار للآخرين؛ إنه النمط الأكثر إستخداما وشيوعا بين المدراء ويصل في بعض الأحيان إلى 90 % من مجموع الوقت المكرّس من قبل المدراء للإتصال؛ ويرجع ذلك إلى المزايا التي يوفرها كالحصول على معلومات مرتدة فورية والتي قد تأخذ شكل الأسئلة أو الاستفسارات أو تعبيرات الوجه أو الإيماءات وهو سهل الإستخدام ولا يحتاج وقت كبير ومستلزمات كثيرة، إضافة إلى الإتصالات غير اللفظية (La communication non verbale) والتي يشار إليها أحيانا بلغة الإشارة أو اللغة الجسدية وتتم بواسطة تعبيرات الوجه أو طبيعة الوقوف أو الجلوس أو بعض المظاهر الأخرى من إشارات وإيماءات ونبرات الصوت⁽¹⁾. وتجدر الإشارة إلى أن الإدارة تختار بين الأنواع الثلاثة السابقة على أساس عدة عوامل منها نوع الرسالة وطولها...إلخ، كما يمكن أن تستخدم توليفة أو أكثر من نوع.

من جهة أخرى يمكن أن نقسّم الإتصالات التنظيمية وفقا لإتجاهها المرتبط بأنماط وأشكال رسمية بالهيكل التنظيمي الرسمي للمؤسسة بين مختلف المستويات التنظيمية إلى الإتصالات النازلة (La communication descendante) التي تنتقل وتتدفق فيها المعلومات من المستويات العليا إلى المستويات الدنيا في الهيكل التنظيمي؛ حيث نجد أن منافذ الاتصال الرسمية تتبع أو تتم من خلال هيكل علاقات السلطة؛ وتكون بوسائل كثيرة كالحديث المباشر أو التعليمات والأوامر أو البريد الإلكتروني وغيرها؛ وهذه الإتصالات قد تتضمن تنفيذ الأهداف والإستراتيجيات أو تعليمات وتوجيهات العمل أو الإجراءات والممارسات أو الملاحظات والتغذية العكسية للأداء أو رسائل التحفيز والجزاء وغيرها، وكذا الإتصالات الصاعدة (La communication ascendante) التي تشمل نقل المعلومات والرسائل وتداولها من المستويات الإدارية الأدنى إلى المستويات العليا ضمن الهيكل التنظيمي؛ حيث كلما كان إنسياب سليم وفعال للمعلومات والبيانات دل ذلك على فاعلية هذا الأسلوب؛ وتستخدم وسائل عديدة كشبكة الإنترنت وسياسة الباب المفتوح وصندوق الإقتراحات؛ وقد تتضمن الإتصالات الصاعدة إنسياب للمعلومات المتعلقة بالمشاكل والصعوبات والإستثناءات التي يواجهها العاملون في أماكن عملهم أو الإقتراحات والأفكار بغرض تحسين إنجاز الأعمال أو تقارير الأداء ومسيرة العمل الفردي والجماعي أو الشكاوي والنزاعات أو المعلومات المالية والمحاسبية ... إلخ، إضافة إلى الإتصالات الأفقية (La communication horizontale) الضرورية لإحداث التنسيق والتناغم والانسجام داخل القسم الواحد وبين مختلف الأقسام؛ حيث يشمل تدفق المعلومات وتبادلها جانبيا أو قطريا بين المدراء المناظرين أو زملاء العمل أو عبر الوظائف في المستوى الإداري الواحد؛ وقد تتضمن الإتصالات الأفقية تبادل للمعلومات المتعلقة بحل المشاكل وكيفية إنجاز المهام والأنشطة بين أعضاء القسم الواحد أو رسائل لتسهيل إنجاز مشاريع مشتركة بين الأقسام وتنسيقها أو تقاسم معلومات بين الفرق والأقسام

(1) - صالح مهدي وطاهر محسن: مرجع سابق، ص ص 526 - 528.

بهدف التحسين والتطوير وغيرها⁽¹⁾. إن الأنواع المشار إليها سابقا هي إتصالات رسمية مبرمجة ومهيكلية، تخطط وتنظم وتشتمل على آليات عمل معينة، وتخضع لقواعد وإجراءات مثبتة ومكتوبة.

كثير من الإتصالات في نظام اليقظة الإستراتيجية تكون خارج المجال الرسمي وتتبع سياقات مختلفة عن القنوات الرسمية؛ وهي تحقق نتائج عالية وفي وقت قصير، فالإتصالات غير الرسمية لا تخضع لقواعد وإجراءات مثبتة ومكتوبة كما هو الحال في الإتصالات الرسمية⁽²⁾، بل تتم خارج قنوات السلطة الرسمية في المؤسسة ودون علاقة أو ارتباط بهرمية السلطة التنظيمية؛ وتنتج عن شبكة من العلاقات الشخصية والاجتماعية التي تنشأ بين أعضاء التنظيم بشكل غير رسمي، وهو ما يدفع بكثير من المؤسسات في حالة بنائها نظاما لليقظة الإستراتيجية إلى طرق كثيرة لتفعيل الإتصال ونشر المعلومات بين أفراد التنظيم والتي لا تكون مجدية إلا إذا شكّل المرسل رسالته بطريقة صحيحة وتأكد من أن المرسل إليه (المستقبل) قد فهم الرسالة، كالتشجيع على اللقاءات والمؤتمرات والاجتماعات العفوية بين الأفراد من مختلف الأقسام؛ وتأسيس شبكة تبادل المعلومات الداخلية (Intranet) لتسهيل المشاركة في المعلومة داخل المؤسسة وتقليل تكلفة الاتصال والحصول على المعلومات؛ وتبني أسلوب الإدارة بالتجوال (Management by Wandering Around) التي يقوم فيها المدراء بالتجوال داخل المؤسسة وتبادل الأحاديث العفوية مع الآخرين؛ وتفعيل شبكات إتصال الفرق؛...إلخ.

تساعد الإتصالات غير الرسمية نظام اليقظة الإستراتيجية الحصول على كم هائل من المعلومات وبدون تكاليف، وكذا تسريع وتسهيل نقل المعلومات وتبادلها عبر مستويات التنظيم الرسمي دون قيود أو حواجز أو رقابة، وتؤدي إلى إشباع داخلي للأفراد يحفزهم على العمل أكثر، وتعمل على خلق بيئة عمل جيدة تساعد المؤسسة في تحقيق أهدافها وأهداف أعضائها، كما تساعد على التقليل من الشعور بعدم الأمان والخطر حينما يواجه الأفراد تغييرات في المؤسسة. لكن في المقابل يجب على الإدارة تفهم هذه الجماعات، والعمل على مراقبة المعلومات وتصفياتها، والإصغاء بانتباه للعاملين، وإرسال المعلومات بشكل إنتقائي عبر التنظيم الرسمي ومشاطرتها مع المرووسين⁽³⁾.

تكمن أهمية الإتصالات التنظيمية الرسمية منها وغير الرسمية في مجال اليقظة الإستراتيجية وخاصة الإتصالات الفعّالة في كونها إطار تتفاعل ضمنه جهود مختلف العاملين وأفكارهم ومعلوماتهم عبر قنوات الإتصال والذي يسمح ببلوغ أفضل صيغة للعمل الإداري وصناعة القرارات، كما تضمن التفاعل الإيجابي والتبادل المشترك للمعلومات والبيانات بين مجموعات العمل والأنظمة الفرعية بغية الوصول إلى تأدية الأعمال والمهام بأكثر كفاءة، وتساعد أيضا في إطلاع الرؤساء على نشاطات وتوجهات المرووسين والأهداف المراد تحقيقها، إضافة إلى كونها تحقق التناسق والانسجام بين أجزاء هذا النظام ومكوناته من جهة؛ وبين تلك الأجزاء والإدارات الأخرى من جهة أخرى؛ وكذا الترابط والتكامل بينهم من خلال تقاسم

(1) - WESTPHALEN Marie Hélène: Le communicator, Edition Dunod, Paris 1995, P 66.

(2) - BUSSENAULT Chantal et PRETET Martine: Organisation et gestion de l'entreprise, Edition Dunod, Epreuve N°3, Paris 1991, P 46.

(3) - بوريب صبرينة: الإتصال التنظيمي كمدخل إستراتيجي لإنجاح التغيير في المنظمات - دراسة تطبيقية على مستوى مؤسسة فريال عنابة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة عنابة 2008، ص 27.

المعلومات والبيانات، ومن ناحية أخرى تساعد الإتصالات نظام اليقظة في التواصل وإقامة علاقات ممتازة مع الجهات خارج المؤسسة التي تتعامل معها، كما تعتبر وسيلة فعالة للتعلم والتطوير للعاملين من خلال المعارف التي يكتسبونها من نشر المعلومات وتداولها، وهي أيضا آلية لتحفيز الأفراد والتأثير فيهم وإقناعهم وطلب دعمهم ومساندتهم. إن الإتصالات التنظيمية الفعالة والفاعلة تزيد من كفاءة اليقظة الإستراتيجية وتحسن من أدائها، والعكس فسوء الإتصال أو إرتفاع تكاليفه وموارده يحد من فعالية ونجاعة اليقظة. يرى الباحث مما سبق أن الإتصالات التنظيمية في المؤسسة بصفة عامة وفي نظام اليقظة بصفة خاصة تؤثر إيجابا وسلبا على أداء نظام اليقظة الإستراتيجية ونجاعة ممارسته.

04 - نظم الحوافز والمكافآت وأثرهما على ممارسة اليقظة الإستراتيجية

يسعى المسؤولون عن نظام اليقظة الإستراتيجية جاهدين لتوجيه طاقات العاملين وإثارة حماسهم لأداء المهام الموكلة إليهم بأفضل الطرق وأحسنها، فيعمدون لتنمية آليات تحفيز الأفراد وتحريك دوافعهم على التفكير والتحليل للوصول إلى مستوى متقدم من أداء اليقظة الإستراتيجية وتفعيل ممارستها، ويقومون بربط نظم المكافآت الفردية والجماعية بنتائج اليقظة ونوعية السلوكات التي تمنح عنها تلك المكافآت، وعليه يعتبر تصميم نظام الحوافز والمكافآت عنصر حيوي وفعال بالنسبة لليقظة الإستراتيجية لأنه يحث على إنتهاج السلوكات المرغوبة ويقويها.

تعتبر الحوافز أداة مهمة في أيدي المديرين والرؤساء في أي مؤسسة يمكن إستخدامها في تنظيم سلوك الأفراد وتوجيهها نحو تحقيق أهدافها وطموحاتها، " ولما كانت عملية التحفيز ممارسة إدارية يسعى من خلالها القادة للتأثير في العاملين عن طريق تحريك الدوافع والرغبات والحاجات لغرض إشباعها وجعلهم أكثر إستعدادا لتقديم أفضل مجهود و طاقة بهدف تحقيق مستويات عالية من الأداء والإنجاز"⁽¹⁾، فإنه لزاما على هؤلاء القادة المعرفة الجيدة للمؤثرات والقوى المادية والمعنوية الموجودة في بيئة العمل والتي بإمكانها تحريك دوافع الأفراد لحثهم على إشباع حاجاتهم ومن ثمة رفع إنتاجيتهم⁽²⁾، إذ تمثل تلك الدوافع القوة المحركة والطاقة الداخلية التي تدفع الأفراد لتحقيق حاجة معينة أو إنتهاج سلوك محدد وهادف لإزالة التوتر الناتج عن تلك الحاجة أو ذلك الشعور بالنقص والحرمان.

لقد أسفرت التجارب والبحوث العلمية لعديد الباحثين في جميع الميادين (العلاقات الإنسانية، علم النفس الصناعي...) والمهتمين بدراسة الأفراد إلى صياغة الكثير من النظريات المفسرة لعملية التحفيز والحوافز، بدأ بالمدارس الكلاسيكية التي إهتمت بالحوافز المادية والإقتصادية للأفراد من خلال نظرية الإدارة العلمية في أبحاث تايلور وكذا نظرية العاملين لماك جريغور، وتليها مدرسة العلاقات الإنسانية من خلال أعمال إلتون مايو وماسلو وهرزبورغ التي أضافت الحوافز الإجتماعية والشخصية إلى الإقتصادية، وصولا إلى المدارس الحديثة من خلال نظريات العدالة والتوقع التعزيز... إلخ؛ التي إعتبرت الفرد نظام له العديد من العوامل المؤثرة في تحفيزه غير الإقتصادية والإجتماعية.

(1) - صالح مهدي وطاهر محسن: مرجع سابق، ص 491.

(2) - محمد رفيق الطيب: مدخل للتسيير - أساسيات؛ وظائف وتقنيات، الجزء الثاني، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1995، ص 20.

يمكن تقسيم الحوافز في المؤسسة بصفة عامة وفي مجال اليقظة الإستراتيجية بصفة خاصة إلى عدة أنواع تختلف باختلاف الأساس الذي قام عليه التقسيم، وإن كان هذا التقسيم ليس بالوارد والمتفق عليه بين علماء الإدارة ؛ وهو في نفس الوقت إختلاف شكلي وليس موضوعي، إذ يمكن أن نجد حوافز إيجابية وأخرى سلبية إذا نظرنا إليها من حيث تأثيرها؛ وحوافز فردية وجماعية إذا نظرنا إليها من حيث المستفيد منها؛ وكذا حوافز مادية ومعنوية إذا نظرنا إليها من حيث جاذبيتها ؛ إضافة إلى حوافز مباشرة وغير مباشرة إستنادا إلى وقعها على الأفراد.

إن تصميم أنظمة فعالة للحوافز والمكافآت سوف يقوم بدور الوقود الذي يؤدي إلى تشغيل نظام التحكم في محرك السيارة بصورة فعالة، لذلك يجب ربط المكافآت بأهداف اليقظة الإستراتيجية وتصميم تلك النظم بحيث لا تؤدي إلى صراعات بين الأفراد أو الأقسام، ولما كانت المكافآت تعني المقابل أو العائد المادي أو المعنوي لأداء مهام معينة، فإنه يمكن للمسؤولين عن نظام اليقظة صياغة عدة أشكال لنظم الحوافز والمكافآت بغية زيادة رضا العاملين وتحسين أدائهم؛ ومن ثمة زيادة فعالية هذا النظام.

على هذا الأساس قد يأخذ نظام الحوافز والمكافآت في مجال اليقظة الإستراتيجية شكل الحوافز الإيجابية ممثلة في مختلف الجزاءات والعوائد المادية والمعنوية التي يتلقاها الفرد نتيجة قيامه بعمله أو بذله مجهودات إضافية، كما قد يأخذ شكل الحوافز السلبية من خلال مختلف العقوبات أو الجزاءات المادية والمعنوية التي يتلقاها الفرد نتيجة تقصيره في عمله أو إرتكابه بعض الأخطاء⁽¹⁾.

من جهة أخرى قد يأخذ نظام الحوافز والمكافآت في مجال اليقظة الإستراتيجية شكل الحوافز الفردية التي تركز على المجهود أو مستوى الأداء الفردي كخطط العمل بالقطعة أو نظم العمولات أو المكافآت والترقيات...إلخ، كما قد يأخذ شكل الحوافز الجماعية للتشجيع على مستويات الأداء العالي؛ ومن أشهر هذه الأنظمة العلاوات الجماعية والمشاركة في الأرباح و خيارات صندوق الأسهم وعلاوات المنظمة...إلخ⁽²⁾.

إضافة إلى ما سبق يمكن أن تأخذ نظم الحوافز والمكافآت بالنسبة لنظام اليقظة شكل الحوافز المادية ممثلة في المقابل المادي الذي يمنح لعامل واحد أو لعدد من العاملين نظير ما قدموه من عمل كالأجور والملحقات المالية والعمولات...إلخ، كما قد تأخذ شكل الحوافز المعنوية التي لا تعتمد على المال في إثارة وتحفيز الأفراد على العمل مثل العلاقات الطيبة مع العاملين والضمان الوظيفي والإعتراف بمجهودات وأهمية الفرد والقيادة العادلة والمشاركة في إتخاذ القرارات وحل المشكلات...إلخ؛ وتعتبر منهجية الإدارة المفتوحة من أهم الحوافز المعنوية إذ تلجأ المؤسسات إلى إتباع منهجية شفافية الإدارة وذلك بتوفير المعلومات الكاملة عن كل ما يجب على العاملين معرفته وفهمه عن ظروف المنظمة وأهدافها ونتائج العمل فيها من أرباح وخسائر ومستويات التكلفة وغيرها من الموضوعات التي كانت تعتبر كأسرار لا يمكن الإفصاح عنها.

(1) - شاوش مصطفى نجيب: إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان 1996، ص 213.

(2) - تشارلز هل وجاريت جونز: الإدارة الإستراتيجية - مدخل متكامل، ترجمة رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، الجزء الثاني، 2001، ص ص 661-665.

بصفة عامة تلعب نظم المكافآت والحوافز دورا مهما في مجال ممارسة اليقظة الإستراتيجية وتحقيق الأهداف المنتظرة منها، حيث أن التصميم الفعال لتلك النظم يعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين من خلال إشباع حاجاتهم ورغباتهم وهو الأمر الذي ينعكس إيجابا على زيادة إنتاجية العاملين في نظام اليقظة، ويسهم في التحكم والسيطرة على سلوكيات الأفراد وتوجيهها نحو النهايات التي يرغب فيها المسؤولون عن نظام اليقظة، كما تؤدي الحوافز إلى تنمية عادات وقيم سلوكية جديدة يسعى القادة إلى نشرها في صفوف العاملين كالتعاون ونشر المعلومات والتنقيب عنها، إضافة إلى أن تلك النظم تؤدي إلى تعزيز العاملين وتأييدهم ومساندتهم للسياسات والخطط أو الأهداف المراد تحقيقها من طرف اليقظة أو أي عمل أو نشاط تسعى لإنجازه، ناهيك عن أن الحوافز تؤدي إلى تنمية الطاقات الإبداعية وخلق الأفكار الابتكارية وحب المبادرة لدى الأفراد بما يضمن بالنتيجة تطور نظام اليقظة الإستراتيجية وزيادة أدائه.

إن التصميم الفعال لأنظمة الحوافز والمكافآت وربطه بأهداف اليقظة الإستراتيجية يزيد من كفاءتها ويحسن من أدائها، والعكس فسوء بناء تلك النظم يحد من فعالية ونجاعة اليقظة ويؤدي إلى صراعات بين الأفراد أو الأقسام.

يرى الباحث مما سبق أن نظم الحوافز والمكافآت في المؤسسة بصفة عامة وفي نظام اليقظة بصفة خاصة تؤثر إيجابا وسلبا على ممارسة اليقظة الإستراتيجية والنتائج المنتظرة منها.

يظهر جليا بأن القيم والثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة بصفة عامة والمتعلقة باليقظة الإستراتيجية بصفة خاصة، والمتمثلة في طبيعة الثقافة ونوعية الاتجاهات والقيم التنظيمية وكذا نظم الاتصالات والحوافز والمكافآت، تعتبر من العوامل الداخلية التي تؤثر في ممارسة اليقظة الإستراتيجية، حيث قد تكون عوامل محفزة ومشجعة لتأدية مهام وأنشطة اليقظة وتحقيق النتائج المراد منها إذا كانت في الاتجاه الذي يخدم اليقظة، وإلا فإنها تؤثر سلبا على أدائها ونتائجها وتنبط وتعيق ممارستها.

رابعاً: الموارد البشرية والمالية والتكنولوجية

إن تبني مفهوم جديد أو مقارنة تسييرية جديدة يتطلب عادة البحث عن الموارد البشرية والمالية والتكنولوجية الضرورية لذلك، وهذا رد فعل طبيعي ومتوقع يواجه مهمة تحويل المفاهيم غير المعروفة إلى حقيقة تنظيمية مطبقة.

يعتمد نجاح نظام اليقظة الإستراتيجية وتحقيق أهدافه كثيراً على مدى وجود رأس مال بشري كفؤ وقادر على إنجاز مهامه كما ينبغي؛ وينعكس ذلك من خلال سياسة الموارد البشرية التي تتبعها المؤسسة في مجال اليقظة الإستراتيجية والمتعلقة بالتخطيط والتوصيف والتوظيف والتكوين... إلخ، ومن جهة أخرى على مدى توافر موارد تكنولوجية يمكن إستعمالها كوسيلة مساعدة لعملية اليقظة سواء باعتبارها كمصدر للمعلومة أو للبحث عنها أو إستغلالها في التواصل مع الأطراف الفاعلة داخليا وخارجيا ونشر المعلومات، إضافة إلى الموارد المالية اللازمة والكافية لتنشيط هذا النظام والإعتماد على بعض النماذج والأدوات المساعدة.

01 - سياسة الموارد البشرية وأثرها على ممارسة اليقظة الإستراتيجية

إن العمل على إنجاز نظام اليقظة الإستراتيجية وتفعيل ممارسته يتوقف في الأساس على كفاءة وفعالية الموارد البشرية في المؤسسة وعلى مختلف المستويات، إذ يصبح إختيار وتكوين الأفراد والاهتمام بهم أحد المحددات الجوهرية في مشروع بناء نظام لليقظة الإستراتيجية، والذي يجب أن يلقي اهتمام وعناية فائقة من الإدارة العليا، وكذلك إدارة جديدة لهذه الموارد البشرية التي قد تشتمل على تعيين أفراد ذوي مهارات جديدة لها القدرة على اقتناص المعلومات والتحليل والمعالجة الجيدة وكذا الاستغلال الأمثل لتلك المعلومات في اتخاذ القرارات، أو الاستغناء عن أفراد غير مناسبين أو ذوي مهارات أقل مما هو مطلوب، أو تكوين عاملين موجودين لاكتساب مهارات جديدة بغرض خلق كفاءات تدرك جيدا ماذا تفعل؟ وما يجب عليها أن تفعل؟.

لقد أشار (Jean Michel) إلى بعض الأنواع والكفاءات البشرية التي تحتاجها اليقظة الإستراتيجية والمتمثلة في⁽¹⁾: محترفو المعلومات والتوثيق الذين يكون عملهم جمع وترتيب المعلومات الممكنة ويعرفون جيدا مصادر المعلومات ولهم القدرة على التحكم في هذه المصادر، مختصو أو خبراء اليقظة (تحت الفئة السابقة) إذ يقومون بتنشيط حالة اليقظة بإستعمال أدوات متطورة (الشبكات،...)، شبكات الجمع وهم المساهمون أي الممثلون غير الرسميين أو غير المباشرين لليقظة، العمل الجماعي للأفراد حيث يسهم كل فرد بطريقته في الاستماع للتطورات الحاصلة في المحيط ويمر بالمدامومة ويكرس 30 % من وقته لمعالجة المعلومات (كل فرد يدرسها على مستواه). إضافة إلى ما تم الإشارة له سابقا فيما يتعلق بأعوان اليقظة.

إذن فتفعيل ممارسة اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة يتطلب الاهتمام المتزايد بالأفراد وبكفاءاتهم واستعداداتهم، وتكريس العمل الجماعي والمشاركة الكاملة من جميع الأفراد في تسيير مهام هذا النظام باعتباره مسؤولية الكل وليس أفراد قسم اليقظة أو الإدارة العليا فقط، لأن السياسة المتبعة في إدارة الموارد

(1) - MICHEL Jean : Veille informative, Veille stratégique, Intelligence économique & mais au fond qu'est-ce que la veille? Commination fait le 11 mars 1999 à la journée d'information « outils de veille pour l'entreprise » organisée par L'IUT de besançon. P 07 . <http://www.veille.du.lendemain.com/fichiers/VS-IE.Pdf>. Mars 2005.

البشرية يمكن أن يكون لها دور إستراتيجي تلعبه داخل نظام اليقظة الإستراتيجية بما يعزز الأداء الفردي والجماعي للعاملين في المؤسسة أو في ذلك القسم.

يمكن إبراز تأثير سياسة الموارد البشرية على ممارسة اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة من خلال المهام والوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، والمتمثلة في التنبؤ بالحاجات المستقبلية والتوصيف الوظيفي والتوظيف والتكوين والترقية...إلخ.

- تخطيط الموارد البشرية وأثره على ممارسة اليقظة الإستراتيجية:

إن التنبؤ بالأعمال والأهداف المستقبلية لنظام اليقظة الإستراتيجية يتطلب وضوح الرؤية بشكل جيد، حتى يمكن ترجمتها إلى إحتياجات من موارد بشرية وكفاءات؛ وتوضيح قائمة الوظائف المستهدفة بالكفاءات المطلوبة والوظائف الأكثر حساسية؛ ثم نستنتج الفوارق الكمية والنوعية بين الموارد البشرية والكفاءات الموجودة حاليا والمطلوبة مستقبلا لنظام اليقظة.

يجب إجراء عملية تخطيط الموارد البشرية في نظام اليقظة بإجراء مقارنة بسيطة بين ما هو مطلوب من العمالة وما هو معروض منها داخل المؤسسة، فهي بذلك وسيلة لضمان الحصول على الموارد البشرية المختلفة التي تحتاجها اليقظة من منقبيين ومحترفي معلومات وخبراء...إلخ، من خلال التنبؤ بالإحتياجات التي يتطلبها عمل ونشاط مراقبة البيئة وتتبعها⁽¹⁾. وإذا كان المطلوب من الموارد البشرية يمثل إحتياجات قسم اليقظة للأفراد من حيث التغير أو الثبات في النتائج المراد تحقيقها أو أعباء العمل أو في التكنولوجيا المستخدمة، فإن المعروض منها يمثل المتاح من الموارد البشرية حاليا وإتجاهه مستقبلا في الفترة التي يتضمنها التخطيط، حيث يتم الموازنة بين المعروض والمطلوب من الموارد البشرية لقسم اليقظة من خلال تجميع المعلومات والبيانات من مصادر الموارد البشرية التي سوف يسند لها تحقيق الأهداف المسطرة مستقبلا.

إن القيام بتخطيط جيد للموارد البشرية المتعلقة باليقظة الإستراتيجية سوف يسهم في معرفة الوضع الحالي للعاملين في هذا القسم (المتيقظين) بشكل تفصيلي وتشخيص جوانب القوة والضعف التي تميز هذا النظام، كما يساعد في تسهيل وضع برامج الإختيار والتكوين للعاملين في هذا القسم، إضافة إلى صيانة الموارد البشرية ورفع كفاءتها وضمان إستقرارها، وكلها عوامل تزيد من فعالية الأفراد العاملين في مجال اليقظة وتسهم في تعزيز ممارستها ورفع أدائها. وعلى العكس من ذلك فسوء تخطيط الموارد البشرية لليقظة الإستراتيجية يزيد من التكاليف والمشاكل ويحد من ممارسة اليقظة ويضعف أدائها.

- التوصيف الوظيفي وأثره على ممارسة اليقظة الإستراتيجية:

يمثل التوصيف الوظيفي تحديد المهام والواجبات والمسؤوليات المطلوبة من كل وظيفة؛ كما تحدد المؤهلات والخبرات والإشتراطات اللازمة لشغل الوظيفة⁽²⁾، فوصف الوظيفة هو ملخص دقيق للمهام والمسؤوليات المحددة لوظيفة ما، يمكن بلوغه بعد تحليل الوظيفة وتوضيح حقيقتها ومحتواها وماذا يُعمل في إطارها ومتى وكيف ولماذا؟، وهو ما يساعد على تحديد مواصفات شاغل الوظيفة ممثلة في حزمة

(1) - بلوط حسن إبراهيم: إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، دار النهضة العربية، لبنان 2002، ص 122.

(2) - NEO R A et DAFT R: Op cit , P 518.

المعارف والمهارات والمؤهلات العلمية والقدرات البدنية المطلوب توفرها في الشخص المناسب لأداء مهام الوظيفة بشكل كامل⁽¹⁾. فالتوصيف الدقيق للوظائف والمهام الواجب أدائها في نظام اليقظة يعتبر عاملا محددا لأدائه.

إن الحاجة للموارد البشرية شيء ضروري لشغل الوظائف المتعددة في قسم اليقظة الإستراتيجية والمتمثلة في محترفي المعلومات والتنقيب والمختصين بإدخال البيانات ومعدّي البرامج ومحلي المعلومات والمراقبين ومحلي النظم... إلخ، حيث تعتبر الخبرة والمهارات الفنية من أهم المواصفات الواجب توافرها لكي تكون ممارسة فعالة وأداء جيد للنظام.

يلعب التوصيف الوظيفي الجيد لمهام اليقظة الإستراتيجية دورا مهما في زيادة نجاعتها، فهو يساهم في الاستفادة من مزايا تقسيم العمل وخطوات تنفيذ وظيفة معينة متكاملة (التنقيب عن المعلومات مثلا) إلى عدد من مراكز العمل مع المحافظة على الترابط بين أجزاء تلك الوظيفة من أجل أداء أفضل لها بالاستفادة من مزايا التخصص، وهو بذلك يساعد في نقل كميات كبيرة من المعلومات وبسرعات هائلة، ويعمل على تحقيق الترابط والتكامل بين مختلف وظائف اليقظة وعدم تداخلها، كما يعتبر الركيزة الأساسية لعمليات توظيف وتكوين أفراد اليقظة. وعلى العكس من ذلك فسوء توصيف وظائف اليقظة الإستراتيجية سوف يؤدي إلى تداخلها وتعارضها وهو ما يضعف ممارستها وأدائها، وبذلك فالتوصيف الوظيفي يؤثر إيجابا وسلبا على ممارسة اليقظة الإستراتيجية.

- التوظيف وأثره على ممارسة اليقظة الإستراتيجية:

تسعى كل مؤسسة إلى توفير الكوادر البشرية الضرورية لأداء مهامها واللجوء إلى مصادر توفر هذه الموارد بمختلف الوسائل لتتمكن من إختيار وتعيين الأفراد المؤهلين للعمل، وتبرز أهمية توظيف أفراد في مجال اليقظة الإستراتيجية لشغل الوظائف الشاغرة والقيام بمهامها (خبراء التنقيب عن المعلومات أو تحليلها...) من خلال ممارسات الإستقطاب والإختيار والتعيين، في البحث عن الموارد البشرية التي تحتاجها اليقظة من أجل تحقيق أهدافها وخططها المرسومة.

لما كانت المؤسسة تقوم بعملية التوظيف لشغل مناصب عمل شاغرة بواسطة يد عاملة مؤهلة، وتلبية حاجاتها من الموارد البشرية باختيار الموارد الأكثر توافقا مع متطلبات المناصب الشاغرة، فإن التوظيف يسعى إلى ضمان أحسن مطابقة بين الاستعدادات (Aptitudes) الفردية ومتطلبات كل منصب⁽²⁾، من خلال تحديد إحتياجات هذا المنصب وترتيبها؛ وتحديد المهارات والخبرات المتناسبة معها؛ إلى جانب توفير عدد معين من الموارد البشرية التي تتوفر فيها المهارات المطلوبة لشغل هذه المناصب.

إذا كان إستقطاب الموارد البشرية من خلال البحث والتحري وجذب الأفراد ذوي الكفاءة والتأهيل لملاً الوظائف الشاغرة وتوفير مجموعة من الأفراد المؤهلين⁽³⁾، فهو يسمح بفتح المجال أمام اليقظة الإستراتيجية للحصول على أفضل الكفاءات في المجالات التي تخصها (التنقيب عن المعلومات وتحليلها وبناء النماذج مثلا) من خلال إتساع قاعدة المتقدمين للتوظيف وبناء قوة عمل فعالة.

(1) - صالح مهدي وطاهر محسن: مرجع سابق، ص ص 655، 656.

(2) - BERNARD Martory et CRAZET Daniel: Gestion des ressources humaines- pilotage social et performances, 4^{ème} édition, Edition Dunod, Paris 2001, P 34.

(3) - بشار يزيد الوليد: الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار الراية للنشر، عمان 2008، ص 61.

في حين عملية الإختيار أو الإنتقاء هي إمتداد طبيعي لعملية إستقطاب الموارد البشرية المناسبة، وتتمثل في الممارسات التي يتم من خلالها إنتقاء أفضل وأنسب المتقدمين للتوظيف لشغل وظيفة خالية؛ من خلال المفاضلة بين الأفراد المتقدمين على أساس موضوعي وعادل؛ وفي ضوء شروط ومواصفات معينة مطلوب توافرها فيهم⁽¹⁾. وبذلك فإختيار الأفراد يلعب دورا مهما في نجاح اليقظة الإستراتيجية، بحيث يجب عليهم القيام بمهامهم على أكمل وجه.

لقد حدد (Lesca Nicola) مجموعة من المعايير التي على أساسها يتم إنتقاء وإختيار الموظفين لشغل بعض وظائف اليقظة الإستراتيجية⁽²⁾: كمعيار الهدف أو النتيجة المنتظرة من ملأ الوظيفة الشاغرة، أو معيار الشخصية والأسلوب المعرفي للشخص ومدى مناسبه للوظيفة، أو معيار العدد الذي تريد المؤسسة توظيفه في قسم اليقظة الإستراتيجية، أو معيار التحفيز ودرجة إهتمام وتعلق الفرد بالمهمة التي سوف يؤديها في مجال اليقظة.

تبرز أهمية التوظيف في مجال اليقظة الإستراتيجية من خلال إستقطاب وإختيار وإنتقاء الأفراد في وضع الفرد المناسب في الوظيفة التي تتناسب وخبراته ومؤهلاته وقدراته، بحيث يضمن إنتاجية عالية لهذا النظام وتحقيق الأهداف والنتائج المنتظرة، كما يشجع ويحفز الأفراد على بذل المزيد من الجهود ويخلق فيهم حب العمل والإبداع خاصة في حالة التوظيف الداخلي والترقيات، ويشعرهم بالأمن الوظيفي و يعمق فيهم روح الإلتزام والإعتزاز وعدم الخوف من الطرد أو الفصل، إضافة إلى توفير المهارات والكفاءات اللازمة لممارسة اليقظة بالكمية والنوعية المطلوبة. وعلى هذا الأساس فإن سياسة التوظيف المعتمدة في المؤسسة تؤثر إما إيجابا أو سلبا في نجاح اليقظة الإستراتيجية وفعالية ممارستها.

- التكوين وأثره على ممارسة اليقظة الإستراتيجية:

إن نجاح عمل نظام اليقظة الإستراتيجية وتحقيق فعاليته يعتمد بدرجة أساسية على ضرورة أن يكون الأفراد القائمين على العمل فيه على درجة من المعرفة العلمية والعملية تتناسب مع متطلبات عمل النظام وإمكانية تحقيق أهدافه، فنظام بدون أفراد مؤهلين لتشغيله لن يكون له فاعلية مهما كانت دقة تصميمه، لذلك يجب التركيز على تكوين العاملين الحاليين وإكسابهم معارف وطرق وسلوكات جديدة تزيد من أدائهم أو تعيين موظفين جدد يمتلكون كفاءات ومهارات عالية.

يمكن إعتبار التكوين كوسيلة لإنتاج المهارات، وهو بذلك عملية تعلم لمعارف وسلوكات جديدة تؤدي إلى تغييرات في قابلية الأفراد لإنجاز أعمالهم وزيادة أدائهم وتحسينه⁽³⁾، تلك العملية تكون مخططة ومنظمة ومستمرة تهدف إلى تحسين أداء العاملين الحالي والمستقبلي من خلال تسهيل المعرفة والمهارات والسلوكات المرتبطة بالعمل⁽⁴⁾، فتكوين أفراد اليقظة الإستراتيجية يسهم في إنتاج المهارات وتنميتها ويعمل على تطوير معارف وقدرات العاملين، وهو ما يؤدي إلى تحسين أداء هذا النظام ورفع كفاءته.

(1) - رفعت عبد الحليم: مرجع سابق، ص 206.

(2) - Lesca Nicola : Vers la conception d'un modèle de e- learning pour la formation des traqueurs à l'amplification des information de veille stratégique en signes d'alerte précoces, 7^{ème} Congrès de l'AIMS, Hammamet ; Tunisie 29 mai – 02 juin 2002, Pp 5- 7.

(3) - BERNARD Martory et CRAZET Daniel: Op cit, P 215.

(4) - بلوط حسن إبراهيم: مرجع سابق، ص 198.

تتم عملية التكوين في إطار اليقظة الإستراتيجية من خلال مجموعة من المراحل، تبدأ بتحديد احتياجاتها التكوينية إنطلاقاً من تشخيص دقيق لمختلف المشاكل وجوانب الضعف في النظام وتحليلها لتحديد أسبابها وحصر مختلف جوانبها، وعلى أساس ذلك يتم رسم الأهداف المرجوة ووضع برنامج تكويني وتحديد موضوعاته التي سيتم تكوين الموارد البشرية من خلالها؛ مع تحديد الأساليب التي ستستخدم في التكوين والتي تأخذ أشكالاً متعددة منها التكوين الفردي ومنها التكوين الجماعي؛ كما نجد التكوين أثناء العمل والتكوين خارج أوقات العمل، يلي ذلك تنفيذ البرنامج التكويني والإشراف على تجسيده ومتابعته باستمرار حتى يحقق الأهداف المنتظرة منه، وفي الأخير يتم تقييم برنامج التكوين والنتائج المحصل عليها للتأكد من درجة تحقق الأهداف المرسومة مسبقاً.

في مجال اليقظة الإستراتيجية يمكن تكوين الأفراد لتطوير مهارات التنقيب عن المعلومات وجمعها ومن مصادر مختلفة؛ لأنه يتطلب من الأفراد المتخصصين في هذا المجال المعرفة اللازمة لمختلف مصادر المعلومات والتقنيات الضرورية للتنقيب عنها، أو تطوير المهارات الحاسوبية والمعرفة المناسبة بأجهزة الحاسوب من حيث كيفية تشغيلها وبرمجتها واستخدام التقنيات الحديثة المرتبطة بها، ناهيك عن تنمية مهارات تحليل المعلومات المختلفة وتجهيزها للمستخدمين المتوقعين وتطوير قدرات الإستخلاص وعرض محتويات التقارير، إضافة إلى إمكانية تطوير المهارات الإدارية للعاملين في النظام من خلال الإطلاع على كافة المستجدات التي تحدث في إدارة الأعمال لتسهيل إمكانية مقابلة الاحتياجات المختلفة من المعلومات اللازمة بالسرعة الممكنة والوقت اللازم والمساعدة في اتخاذ القرارات المختلفة.

مما سبق تبرز أهمية تكوين الموارد البشرية في نظام اليقظة الإستراتيجية من خلال بناء قاعدة للمعارف والكفاءات بغية تنفيذ الخطط المرسومة وسد فجوة الكفاءات الموجودة، وإكساب الأفراد المهارات والطرق الضرورية للقيام بمهامهم على أكمل وجه، وتطوير قدراتهم الذاتية والإبداعية والتكيف مع ظروف العمل، إضافة إلى إكساب الأفراد ثقة بالنفس ورفع الروح المعنوية لديهم مما يعمل على تحسين الأداء الحالي والمستقبلي لهم ولنظام اليقظة. يظهر من ذلك أن سياسة تكوين الموارد البشرية تعتبر عاملاً محدداً لممارسة اليقظة الإستراتيجية وتؤثر إما إيجاباً أو سلباً في نجاحها وفعاليتها ممارستها.

- حركية المناصب وأثرها على ممارسة اليقظة الإستراتيجية:

مع تغير متطلبات النجاح في المؤسسات المعاصرة وعدم نجاح المبادئ التقليدية للإدارة، طوّرت تلك المؤسسات إمكانيات جديدة لتصميم المناصب والمهام الفردية، تهدف إلى رفع المردودية ودرجة التحفيز والرضا في العمل لدى الأفراد، وإن الوصول إلى ذلك يحتاج إلى بيئة يكون العمل له معنى لدى العامل؛ أين هذا الأخير له المعرفة التامة بالنتائج وأين سيشترك في إنجاز هذه النتائج، وهو ما ينطبق على اليقظة الإستراتيجية فنقل الأفراد بين المناصب والوحدات الإدارية يعود عليها بفوائد واضحة.

تشمل حركية المناصب في مجال اليقظة الإستراتيجية مجموعة من البدائل أهمها: الدوران الوظيفي الذي يتضمن تحريك الفرد من وظيفة تخصصية معينة إلى أخرى بحيث يمارس مهارات ومهام أخرى⁽¹⁾ (فرد كان يمارس مهام تحليل المعلومات يتم تحريكه ليمارس مهام الإستخلاص أو الجمع...)؛ وهو ما يسمح

(1) - صالح مهدي وطاهر محسن: مرجع سابق، ص 504.

بتنوع المهارات وتعددتها؛ وتقليص الملل والروتين؛ إضافة إلى كسب القدرة على التأقلم والتألف مع مناصب مختلفة، وكذلك توسيع الوظيفة التي يتم من خلالها منح العامل المتخصص في مهمة معينة العديد من المهام الإضافية فيتم الجمع بين إثنين أو أكثر من المهام المتخصصة⁽¹⁾ (كأحد أعوان اليقظة المتخصص في مهام التنقيب عن المعلومات يتم إسناده بمهام إضافية كالعامل على نشر وتوزيع المعلومات لمتخذي القرار مثلا)؛ هذا الأمر يسمح باكتساب مهارات جديدة؛ وتثير التحدي وتولد تحفيز ودافعية أكبر للإنجاز، إضافة إلى إثراء الوظيفة بعد إعادة تصميمها وإضافة مسؤوليات ومهام جديدة لم تكن موجودة ضمن نطاقها في البداية أين يتم التوسع عموديا عكس توسيع الوظيفة التي يكون فيها التوسع أفقيا (كمحترفي المعلومات المتخصصون في التنقيب عنها من مصادر رمادية تضاف إليهم مهام التنقيب من مصادر سوداء مثلا)؛ ويسمح إغناء الوظيفة بتنوع المهارات لتنوع متطلبات إنجاز الوظيفة؛ وتوليد التحدي والتحفيز لدى الأفراد بسبب إضافة المسؤوليات.

أما فيما يتعلق بالترقيات وتهيئة الأفراد لمناصب عليا والتي تتم أحيانا بناءا على التكوين الحالي أو التكوينات التي حصل عليها الفرد أو على أساس الأقدمية أو على أي أساس آخر، وكذا إعراف المؤسسة بقيمة مساهمة الأفراد وأدائهم ومجهوداتهم المبذولة في مجال اليقظة الإستراتيجية يصبح شرطا ضروريا لتحسينها وتفعيل دورها. وعليه لابد من استخدام نظم الترقية وتهيئة الأفراد لمناصب عليا بحرص لتعزيز الأداء الجيد الذي يدعم نشاط اليقظة، إذ يجب الاعتماد ليس فقط على أداء الوظيفة الحالية ولكن أيضا على ما إذا كان الفرد لديه المهارات والقدرات الكافية للقيام بعمل ما تحتاجه اليقظة الإستراتيجية.

يظهر جليا أهمية حركية الأفراد وتهيئتهم لمناصب عليا في نظام اليقظة الإستراتيجية، حيث يسمح بتنوع المهارات وتعددتها واكتساب مهارات جديدة؛ وتقليص الملل والروتين؛ إضافة إلى كسب القدرة على التأقلم والتألف مع مناصب مختلفة؛ وكذا إثارة التحدي وتوليد تحفيز ودافعية أكبر للإنجاز، وهي كلها أمور تؤدي إلى زيادة أداء اليقظة وتفعيل ممارستها. يتضح مما سبق أن حركية المناصب والترقيات تعتبر عاملا مؤثرا في أداء اليقظة، حيث تؤثر إما إيجابا أو سلبا في نجاحها وفعاليتها.

بصفة عامة إن سياسة الموارد البشرية المتبعة من طرف المؤسسة في مجال اليقظة الإستراتيجية من خلال التخطيط والتوصيف الوظيفي وكذا التوظيف والتكوين وحركية المناصب تعتبر من العوامل الداخلية التي تؤثر في ممارسة وأداء اليقظة الإستراتيجية، حيث قد تشكل عوامل محفزة ومشجعة لتأدية مهام وأنشطة اليقظة وتحقيق النتائج المراد منها إذا كانت تتم بكيفية سليمة وفي الإتجاه الذي يخدم اليقظة، وإلا فإنها تؤثر سلبا على أدائها ونتائجها وتنبط وتعيق ممارستها.

02 - تكنولوجيا الإعلام والاتصال وأثرها على ممارسة اليقظة الإستراتيجية

مع التطور الحاصل في تكنولوجيا الإعلام والاتصال وازدياد حدة المنافسة بين المؤسسات، لم يعد يكفي توفير الإمكانيات المادية والبشرية والعوامل التنظيمية لتفعيل أداء اليقظة الإستراتيجية، فالاعتماد على تلك التكنولوجيات يسمح بتقديم جملة من المزايا والطاقات الكامنة للمؤسسة لتفعيل ممارسة اليقظة وتحسين أدائها.

(1) - CHARPENTIER P : Op cit, P 196.

إن المعلومات المهمة والممكن الحصول عليها واستغلالها من طرف اليقظة الإستراتيجية لا توجد فقط في الكتب أو المجلات المتخصصة،....، وإنما يمكن اكتسابها بسهولة بفضل تكنولوجيات الإعلام والاتصال (Tic) والهواتف والتلفزيون وأنظمة الرسائل الصوتية(*) (المكتوبة أو الالكترونية) والتصوير البرقي(*) بالإضافة إلى الانترنت. فما هي خدمات (Tic)؟ وكيف تستعمل في اليقظة الإستراتيجية؟

تكنولوجيا المعلومات والاتصال هي " مختلف الأدوات التي تستخدم لبناء نظم المعلومات التي تساعد الإدارة على استخدام المعلومات التي تدعم احتياجاتها في اتخاذ القرارات وفي القيام بمختلف العمليات التشغيلية في المؤسسة، وتتضمن هذه التكنولوجيات المعدات الفنية والهندسية (Hardware)، والبرامج الجاهزة (Software)، وقواعد البيانات (Base de données) وشبكات الربط (Réseaux) بين العديد من الحواسيب أو العناصر الأخرى ذات العلاقة"(1)

إن الإنترنت أو كما تعرف بشبكة الشبكات (Réseau des réseaux) كأهم تلك التكنولوجيات تمثل في الوقت الحالي أداة هامة في مجال المعلومة الإستراتيجية من أجل إشهار المؤسسة، تقدم للمؤسسات مهما كان حجمها أو شكلها فرصا جديدة وعديدة لامتلاك مزايا تنافسية، والإنترنت هي شبكة من أجهزة إعلام آلي لتقاسم المعلومات والمعارف والتحكم في تدفقها؛ مرتبطة فيزيائيا بأنظمة معلوماتية على الصعيد العالمي، تسمح بتنسيق أعمال المؤسسة وضمان الارتباط بين فروعها والبقاء في علاقة مع شركائها (موردين، زبائن، مقدمي الخدمات المالية...).

من أهم العوامل التي جعلت شبكة الانترنت تلقى رواجاً عالمياً واسعاً هو ما تقدمه من خدمات متعددة ومفيدة لمستخدميها، وتتمثل خدمات الانترنت بصفة عامة في النقاط التالية(2):

- البريد الإلكتروني (E-mail): و يعد من أكثر الخدمات انتشاراً على الشبكة باعتباره الوسيلة البريدية الرئيسية الموجودة عليها، وهو يتيح تبادل الرسائل بين المستخدمين بسرعة فائقة ودرجة عالية وتكلفة زهيدة. كما يسمح بتبادل الوثائق المختلفة سواء كانت نصوصاً أو صوراً، وكذا إرسال الرسالة نفسها لأكثر من مستخدم في وقت واحد.

- فرق الأخبار (News Groups): وهي منتديات عامة للنقاش بين من يتقاسمون الاهتمامات المشتركة في مختلف المواضيع العلمية والثقافية والترفيهية والاقتصادية، وهي تقدم المعلومات والنصائح والإجابات عن انشغالات المشاركين فيها.

- بروتوكول نقل الملفات (Ftp) (Fil Transfert Protocole): وهي الطريقة النموذجية لنقل الملفات بين أجهزة الحاسوب البعيدة عن بعضها والمنتمية إلى الشبكات التي تستخدم بروتوكول (TCP/IP) أو UPP أو DNS وغيرها، مثل شبكة الانترنت بحيث تظهر أهمية هذه الخدمة في نقل الملفات الكبيرة الحجم التي يعجز البريد الإلكتروني عن نقلها، ويمكن لهذه الملفات أن تحتوي على الكتب أو النصوص أو التقارير، بالإضافة للصور والصوت والفيديو .

(*) - Système messagerie vocal

(*) - Télécopier

(1) - بوقفلول الهادي: مرجع سابق ذكره، ص 09.

(2) - الإدارة العامة، استخدام الانترنت في المنشآت السعودية، المجلد 40 ع 4 - 2001، ص 699.

- التحوار الآني (Chat): وتتيح هذه الخدمة الاتصال والنقاش بين مجموعة من الأشخاص عبر قنوات محادثة ثنائية أو أكثر لتبادل العبارات فوراً على الخط.

إن تكنولوجيات الإعلام والاتصال باعتبارها أداة تُستعمل في مجال اليقظة الإستراتيجية تساهم في تسهيل البحث وتحليل وتوزيع المعلومات والمعارف؛ ويتضح ذلك من خلال الآتي⁽¹⁾:

- Tic كمصدر معلومات لليقظة الإستراتيجية

لقد ميّز (Teo et Choo (2000) بين نوعين من المعلومات: معلومات أولية وأخرى ثانوية. أما المعلومات الأولية فيمكن أن نجد فيها البراءات والمنتجات الجديدة وخدمات المؤسسات وإعلانات ردود الزبائن ومنتجات المنافسين، وكذلك بعض مواقع التوزيع^(a) والمواقع المخصصة لهذا النوع من المعلومات^(*). إضافة إلى المعلومات المتاحة عن طريق فرق الإخبار (News Group) وفي العديد من التدخلات حول الرضا أو عدم الرضا عن منتجات وخدمات المؤسسة.

يعتبر موقع المنافسين مصدراً مهماً لمعلومات اليقظة (خاصة التنافسية) وهو لا يوضح فقط السياسة العامة للإنتاج، بل أكثر من ذلك يوضح السيرورات التشغيلية عن طريق إمكانية بعث الطلبات على الخط وعروض العمل والإعلانات الإشهارية عبر الإنترنت.

أما فئة المعلومات الثانوية فتشمل كل المعلومات المنشورة في مختلف وسائط الإعلام والاتصال (الإعلام على الخط، مواقع متخصصة،....) المتعلقة بالبيئة أو بالمنافسين وقواعد البيانات التجارية مثل Lexis nexis، Dialog^(#)،... والتقارير المالية للمؤسسات ومواقع البورصات ومقالات الصحافة على الخط... الخ.

- Tic كوسيلة بحث عن معلومات اليقظة الإستراتيجية

تكنولوجيا الإعلام والاتصال كوسيلة لليقظة هي أداة لإنتاج المعلومات الموافقة لفائدة المؤسسة، مشتركة في ذلك مع تكنولوجيات الجذب أو السحب (Pull technologie) التي تمثل قاعدة وظائف التوثيق في سيرورة جمع المعلومات.

إن جمع المعلومات نشاط مكلف خاصة من ناحية الوقت إذ يستهلك 30 % من وقت أعوان اليقظة كما أشار له (Chen, Chou, Zeng (2002)، وتكنولوجيا الإعلام والاتصال بفضل الإنترنت تعتبر حقيقة أداة لجمع حجم كبير ومتزايد من المعلومات. هناك العديد من التكنولوجيات التي تمكن من الحصول على المعلومات التي تبث في الإنترنت مثل الدليل السنوي (Annuaire) أو فهارس البحث ومحركات البحث والأعوان الأذكاء والمحركات الكبرى (العلاقة) وبرامج اليقظة (Progiel). فكل واحدة من هذه التكنولوجيات تختلف في طريقة جمع المعلومات وفي التفسير والترتيب وطريقة الرد والاسترجاع. ومن أشهر الأمثلة على الدليل السنوي (فهارس البحث) نجد (Yahoo)، وعلى محركات البحث نجد (Altavista،

(1) - ISSAC Henri : Utilisation d'internet pour la veille stratégique -Facteurs déterminants des pratiques des entreprises français, Série de recherche C.E.R.A.G N°09-05-université grenoble. Mai 2005 ; Pp02,03

(*) - Site fnac : <http://www.fnac.com>

(*) - <http://www.zonetest.com>

(#) - <http://www.Dialog.com>

(^h) - <http://www.Lexisnexis.com>

(Google) ، وعلى المحركات الكبرى نجد (Copernic) . جميع هذه الوسائل التي تركز على التكنولوجيات المرتبطة بالانترنت تسهل مهمة جمع المعلومات.

إن الغاية من عملية الجذب هي مساعدة المستعملين على أفضل تيقظ لأحد أو العديد من العناوين الإلكترونية والأحداث وأرشيف الملتقيات والحوارات وقوائم التوزيع التي تهمهم.

Tic - كوسيلة لتوزيع معلومات اليقظة الإستراتيجية

كما يمكن لـ (Tic) أن تستعمل في توزيع معلومات اليقظة الإستراتيجية من خلال ما يعرف بعملية الدفع (Puch) وباستعمال تكنولوجيات الدفع المدمجة ضمنا والمكيفة في إطار اليقظة الإستراتيجية، سواء كان هذا التوزيع داخليا باستعمال ما يعرف بالإنترانيت (Intranet) التي تمثل الشبكة المحلية والخاصة بالمؤسسة وتستخدم بروتوكولات ومعايير الإنترنت لتسهيل تقاسم ونشر المعلومات بسرعة بين مختلف أفراد المؤسسة وعبر لوائح البريد الإلكتروني وغيرها. أو خارجيا بالاعتماد على الإكسترانيت (Extranet) التي توفر إمكانية التواصل وتبادل المعلومات بين المؤسسة ومختلف شركائها الخارجيين (الموردين؛ الزبائن؛ البنوك؛ السلطات الحكومية...) في حالات الطلبات والترويج...إلخ.

لقد أصبحت المؤسسات اليوم تعتمد كثيرا على الانترنت إذ تعتبرها قناة للتوزيع والبيع Commerce Electronique) أو كأداة للتوريد والشراء الإلكتروني (E- Procurement)، أو كأداة لتقاسم المعلومات و المعارف (Intranet)، وتسيير علاقات الأعمال مع الشركاء (Extranet)،...إلخ.

إن استعمال الانترنت بصفة خاصة وتكنولوجيات الإعلام والاتصال بصفة عامة كأداة لليقظة الإستراتيجية يوفر جملة من المزايا يمكن تلخيصها في المحاور التالية⁽¹⁾:

- تسمح تكنولوجيا الإعلام والاتصال بتحديد جد سريع وجد دقيق للمشاكل والفرص (تقليص الوقت).
- التكنولوجيا المتقدمة تسمح بتقريب المسافة (في الوقت وفي الفضاء) بين مرسل المعلومة ومتلقيها.
- استعمال التكنولوجيات المتقدمة يؤدي إلى استقاء المعلومات بسرعة وبشكل واسع، إضافة إلى تعدد المصادر الخارجية.

- توفر التكنولوجيات المتقدمة إمكانيات هائلة لتخزين وحفظ حجم كبير جدا من المعلومات الداعمة للذكاء التنظيمي والمساعدة لاتخاذ القرارات، وكذا توفير الأمن لها وإمكانية العودة للمعلومات المخزنة.

- بصفة عامة (Tic) تنظيم فعال يدخل في جميع مراحل اليقظة (جمع، معالجة، توزيع،...)، والاستعمال الجيد لها يعمل على تحسين نوعية (جودة) المعلومات التي تقاس بالمؤشرات التالية: الدقة، المحتوى، الإتقان (الكمال)، الفورية، الأهمية، الملائمة، قابلية الاستعمال و الفرصة.

تكنولوجيا الإعلام والاتصال أداة هامة لتحسين ورفع أداء اليقظة؛ وهذا ما أدى بالمؤسسات المتطورة لتتسارع نحو استعمالها كوسيلة مساعدة لعملية اليقظة سواء باعتبارها كمصدر للمعلومة أو للبحث عنها بسرعة فائقة و جودة أعلى، أو إستغلالها في التواصل مع الأطراف الفاعلة داخليا وخارجيا ونشر المعلومات. على هذا الأساس يرى الباحث بأن (Tic) تعتبر عاملا مؤثرا في أداء اليقظة، حيث تؤثر إما إيجابا أو سلبا في نجاحها وفعالية ممارستها.

(1) - SADOK Moufida. : Impact des Tic sur la compétitivité de l'entreprise- Application Innovante de l'internet pour la veille stratégique. Http/www.cemadimo.usj.edu.lb/doc/smidaben. Pdf . Mars 2005. Pp 16-17

03- الموارد المالية والبانشماركينغ وأثرهما على ممارسة اليقظة الإستراتيجية

إن توفير الإمكانيات المادية والبشرية والموارد التكنولوجية الضرورية لتفعيل ممارسة اليقظة وتحسين أدائها؛ بالإضافة إلى الأدوات والوسائل الناجعة لتساعد اليقظة على تحقيق أهدافها وأداء أدوارها على أحسن وجه، يتطلب بالضرورة توافر موارد مالية وتخصيص ميزانية معتبرة لنظام اليقظة.

- الموارد المالية وأثرها على ممارسة اليقظة

تعتبر الموارد المالية مصدرا رئيسيا من مصادر المؤسسة والتي تمكنها من الإستغلال الجيد لليقظة الإستراتيجية؛ وتسمح لها بتفعيل ممارستها وتحسين أدائها، وتتمثل في السيولة (المتاحات) المالية التي تخصصها المؤسسة لنظام اليقظة، حيث يؤدي التحكم في تسيير هذه الأموال إلى الحفاظ على التوازن المالي من خلال تحديد الاحتياجات المالية اللازمة لتمويل أنشطة اليقظة، وهو ما يؤدي إلى التوجيه الصحيح والإستثمار العقلاني لها مما يعود بمزايا حقيقية على ممارسة اليقظة الإستراتيجية.

إن من الأشياء المتفق عليها أن اليقظة الإستراتيجية في أغلب المؤسسات تعتبر نشاطا مركزيا، لذا وجب على هذه المؤسسات تخصيص الموارد المالية الكافية واللازمة لتسهيل وتدعيم اليقظة على مستواها حتى يمكن تحقيق النتائج المراد بلوغها من هذا النظام: كالإستثمار في البنى التحتية لليقظة الإستراتيجية من خلال التزود بالتكنولوجيا والبرامج اللازمة لليقظة؛ وتوظيف أفراد ذوي كفاءات ومعارف عالية قادرة على ممارسة أنشطة اليقظة؛ والقيام ببعض التجارب مع مؤسسات أخرى بغية الإقتداء بها؛ أو الإنفاق على شراء كتب ومجلات خاصة باليقظة؛ والقيام ببعض برامج التكوين ومحاضرات وورشات عمل؛... إلخ، وكل هذه المجالات تتطلب بالضرورة موارد مالية يجب على المؤسسة توفيرها إن هي أرادت جني العوائد المنتظرة من توطين نظام لليقظة الإستراتيجية.

إن اللجوء إلى إقتناء نموذج ناجح لليقظة الإستراتيجية سواء كان محليا أو دوليا ومحاولة الإقتداء به يعتبر طريقة ممتازة لتشجيع ممارسة اليقظة، ومن جهة أخرى هو إستثمار يتطلب تخصيص أموال كافية له، وتتضمن تلك السيورة البحث في عدد من النماذج الناجحة وإختيار أفضلها بما يتناسب والقدرات المالية والتنظيمية والثقافية للمؤسسة، والعمل على تطبيقه والإقتداء به.

بصفة عامة فالمتاحات المالية التي تخصصها المؤسسة تعتبر أمرا ضروريا لتحسين ورفع أداء اليقظة، حيث أن الميزانية الكافية والإستثمار الرشيد لها وفقا لإحتياجات اليقظة ومتطلباتها سوف يؤدي لا محالة إلى تفعيل ممارستها وتحقيق النتائج الجيدة، وعلى العكس من ذلك فالموارد المالية غير الكافية أو سوء إستغلالها سوف يؤثر سلبا في أداء اليقظة. على هذا الأساس يمكن القول أن الموارد المالية المخصصة لنظام اليقظة تعتبر عاملا مؤثرا في أداءها ونتائجها، حيث تؤثر إما إيجابا أو سلبا في نجاحها وفعاليتها ممارستها.

- المقارنة مع أفضل الممارسات (Benchmarking) وأثره على ممارسة اليقظة

من أهم الوسائل والأدوات التي تعتمد عليها المؤسسات في تفعيل يقظتها الإستراتيجية نجد ما يسمى " البانشماركينغ (L'étalonnage concurrentiel)". فماذا يعني؟ وما هي أنواعه؟ وكيف يساعد اليقظة في القيام بعملها؟

تم اكتشاف القياس المقارن (البانشماركينغ، المقارنة المرجعية، المعاييرة) من قبل (Rank Xerox) الرائد العالمي لصناعة الناسخات (Photocopieurs) سنة 1975، التي هوجمت من طرف الشركات اليابانية: Shourp, Ricoh, Minolta, Canon. فمن سنة 1976 إلى 1982 تراجعت حصتها السوقية من 82% إلى 41% وقامت Rank Xerox سنة 1979 بواسطة فروعها مع Fuji (Fuji- Xerox) التي لها موارد قوية بتبادلات مع الشركات اليابانية حول أفضل الممارسات "Best Practices" و قررت أن تقارن مع أفضل المؤسسات في مختلف الوظائف المهنية. فقارنت "Benchmarque" من أجل Li Bean مع موزع الأدوات الرياضية Vpcisle، ومع Toyota من أجل طي الصفائح الحديدية و الفولاذية، Hershey Food, Mary Keycosmetics, American Express... إلخ، ومن ثمة أعلن مدير العمليات سنة 1982 بأن هدفه الأول هو الريادة من خلال الجودة⁽¹⁾.

يعرف (Keans) المقارنة مع أفضل الممارسات في الشركات الرائدة على أنها "عملية مستمرة لتقييم منتجاتنا وخدماتنا والطرق مقارنة بتلك المتعلقة بالمنافسين الأكثر أداء أو بالمؤسسات الرائدة"⁽²⁾. فالباشماركينغ هو عملية نظامية تستهدف البحث عن أفضل الممارسات التي يمكن أن تؤدي إلى تحقيق الأداء المتميز، أي أنها مجموعة من القياسات تُستخدم لتقدير أداء وظيفة معينة أو عملية أو مجال أعمال مقارنة مع المؤسسات الأخرى⁽³⁾.

وبصفة عامة تعتبر المقارنة مع أفضل الممارسات من بين الأدوات الهامة التي تساعد على إدماج مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة بفعالية و بأقل الأخطاء. والأكثر من ذلك المؤسسات التي تسعى لإعادة بناء طريقة أداء عملها وعملياتها المحورية وكذا ممارسات الأعمال لديها.

تقوم منظمات الأعمال بالمقارنة مع المنظمات الرائدة بغرض تحديد الانحرافات المحتملة في الأداء، وتكييف الحلول المستعملة في المؤسسات المقارنة لتصحيح هذه الانحرافات. فهو بذلك وسيلة لتحسين الأداء بالتعلم من أحسن الممارسات وفهم العمليات التي عن طريقها يتم انجاز تلك الممارسات⁽⁴⁾. تتعد مجالات المقارنة مع أفضل الممارسات حسب طبيعة نشاط المنظمة (صناعية أو خدمية) من جهة، وعلى أساس الهدف المراد تحقيقه من جهة أخرى. وهي بذلك تشمل على التكنولوجيا المستعملة، المبيعات والأسعار والتكاليف، البحث والتطوير، الفعالية، الممارسات الإدارية، الحصة السوقية، رضا الزبائن، جودة المنتجات والخدمات... إلخ.

إن سعي المنظمات لمقارنة أعمالها بأفضل الممارسات للمنظمات الرائدة يمكن أن يساعدها على تطوير أدائها، ويتوقف اختيار المؤسسة المُستهدفة للمقارنة معها على مجال المقارنة وكذا الموارد والإمكانيات التي يتم توفيرها للقيام بالعملية إضافة إلى الأهداف المراد تحقيقها، وعلى هذا الأساس تتعدد

(1) - BRILMAN Jean : Les meilleurs pratiques du management au cœur de la performance, 2^{ème} Tirage ; Edition d'organisation, , Paris 1998, P 233.

(2) - BRILMAN Jean : L'entreprise réinventée. Op cit, p 209.

(3) - مرسي نبيل خليل: الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر 1998، ص 169
(4) - بن خديجة منصف ومحرز نور الدين: المقارنة مع أفضل الممارسات كمدخل استراتيجي لتفعيل الذكاء الاقتصادي للمؤسسة - دراسة ميدانية لشركة اتصالات الهاتف النقال في الجزائر-. الملتقى الوطني حول: الذكاء الاقتصادي في المؤسسة- واقع المؤسسة الجزائرية- بالمركز الجامعي سوق أهراس. يومي 18/17 نوفمبر 2008، ص 08.

أنواع المقارنة مع أفضل الممارسات، ويتفق أغلب الباحثين على أن هناك أربعة أنواع من المقارنة مع أفضل الممارسات وهي مقارنة داخلية ومقارنة تنافسية ومقارنة وظيفية ومقارنة عامة⁽¹⁾:

- البانشماركينغ الداخلي (Benchmarking Intern.): يقوم على أساس المقارنة بين مختلف وحدات الأعمال للمؤسسة الواحدة؛ حيث معايير المقارنة تُحدّد داخل المؤسسة؛ يتم إستعماله في إطار المؤسسات المنتشرة جغرافيا؛ وهو يركز على مقارنة وظائف المؤسسة مع أخرى مماثلة داخل المنظمة نفسها (بين مختلف المواقع أو الفروع أو الدول... إلخ). والفائدة التي تنجم عن هذا النوع تصل إلى 10 % ، وهناك سهولة كبيرة في وضع سيرورة له بطريقة إيجابية. في حين يُؤخذ عليه أنه يُظهر مشاكل سيكولوجية خطيرة ويلقى مقاومة من طرف مسؤولي الوحدات دفاعا منهم على مناطقهم وسلطتهم.

- البانشماركينغ التنافسي (B Compétitive): مقارنة خاصة مع المنافسين حول المنتجات والمناهج والسيرورات، والفائدة من هذا النوع قد تتحقق بنسبة 20 %. والمقارنة مع المنافسين تختلف عن التجسس الصناعي لأن المقارنة تكون مفتوحة وبقبول الطرفين. وهي تختلف أيضا عن التحليل التنافسي عن طريق دراسة السوق وتحليل المنتجات المفككة (عكس البناء) واستجابات الزبائن والموردين.

وفي المقارنة كل منافس عموما لا يظهر السرية في الأداء للأخر إلا فيما يتعلق بالسيرورات الإستراتيجية أو التي تكون في قلب تنافسياتها. ولا بد من أخذ الحذر في المشاكل الشرعية لأن المقارنة تحقيق شراكة مع منافس.

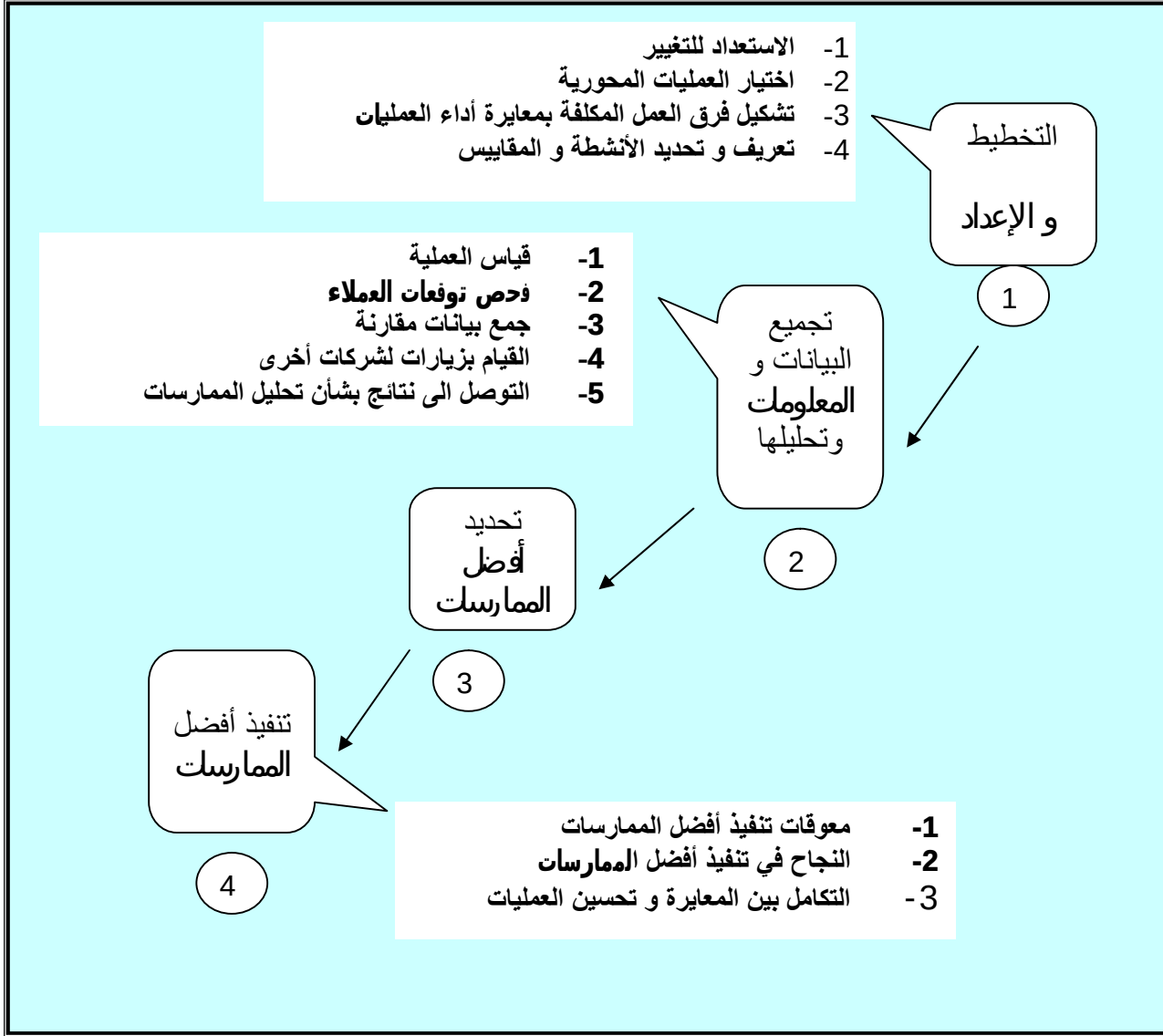
- البانشماركينغ الوظيفي (B Fonctionnel): هذا النوع لا يلقي مقاومة مثل سابقه؛ فهي مقارنة الوظائف المتشابهة بين مؤسسات ليست متنافسة في قطاع النشاط نفسه من أجل الكشف عن التقنيات الجديدة وتقليل فجوات الأداء وتحسين العمليات التي قد لا تكون متوفرة في مجال عمل المنظمة، كمقارنة القيادات البارزة على مستوى الصناعة الذين يشغلون وظائف مماثلة ، لكن نواجه مشكلة كبيرة في كيفية إستغلال النتائج المتعلقة بميدان نشاط مختلف عن النشاط الأصلي للمؤسسة، والفائدة من هذا النوع قد تتحقق بنسبة 35 %.

- البانشماركينغ العام (B Générale): أي بين المؤسسات من قطاعات مختلفة أو على مستوى الصناعات غير المرتبطة حول سيرورات أو مناهج العمل والعمليات والإجراءات، والذي قد يؤدي إلى توليد أفكار ابتكاريه جديدة في مختلف الصناعات غير المتماثلة، وهي الطريقة الأكثر إنتاجية ويمكن أن تقود إلى تحقيق فائدة بنسبة 35 % أو أكثر.

يتم البانشماركينغ (المقارنة مع أفضل الممارسات) وفق منهجية محددة، فبعد تحديد الغرض والمعيار الذي سيقاس علي أساسه أداء المؤسسة يتم اختيار النظير (المؤسسة الأخرى). وتعيين فريق عمل ثم ترسل استمارة المقارنة إلى المؤسسة النظيرة أو تنظيم زيارة له، مع العمل على التحليل الدائم للنتائج والفروقات، وبعد استخلاص النتائج تُبلّغ المؤسسة المقارنة لتبدأ في التنفيذ. وهو ما يوضحه الشكل الموالي.

(1) - BRILMAN Jean : Les meilleurs pratiques du management, op. cit., pp 235-236

شكل رقم 08: المراحل الرئيسية لعملية المقارنة مع أفضل الممارسات في الشركات الرائدة



المصدر: مرسى نبيل خليل: مرجع سابق، ص 172.

مما سبق نستنتج أن المقارنة مع أفضل الممارسات لا تركز فقط على المحاكاة والتقليد ولكن تساعدنا على التحديد بالإصرار على ضرورة مسح البيئة الخارجية واستخدام المعلومات التي يتم الحصول عليها من هذه البيئة، بمعنى آخر زيادة القدرة على فهم البيئة الخارجية والتعامل معها وتحسين كفاءة عملياتها (تفعيل اليقظة)، وهو ما يجعلها قادرة على اكتساب معارف جديدة وعمليات تعلم جديدة تسمح لها بتطوير وتحسين عملياتها وممارساتها بغرض بلوغ وتحقيق الأداء المتميز، عن طريق إدراك أفضل لما تقوم به وفهم دقيق لعوامل النجاح؛ والتعلم من المنظمات الرائدة لتسهيل وتسريع وتيرة التغيير؛ زيادة رضا الزبائن؛ فهم جيد للروافع (جوانب القوة) ونقاط الضعف...الخ.

يتجلى أن المقارنة مع أفضل الممارسات في الشركات الرائدة تشترك مع اليقظة في عدة خصائص: فهي يقظة هادفة تقترب من اليقظة التنافسية، إذ أن اختيار المؤسسة الرائدة يوفر رؤية جيدة بشأن ما يفعله المنافسون. وتتم المقارنة بغرض تحسين الأداء الناتج عن سيورة البحث عن المعلومات وجمعها ومعالجتها واستعمالها. وبذلك فإن المقارنة مع أفضل الممارسات في الشركات الرائدة هي أداة فعالة لخدمة اليقظة

الإستراتيجية ومكملتة لها لكونها تقدم معلومات عن عوامل نجاح المنافسين والمؤسسات الأخرى، وهي بذلك عاملا محددًا لممارسة اليقظة الإستراتيجية.

باشتداد الحرب الإقتصادية لم يعد يكفي توفير الإمكانيات البشرية والعوامل التنظيمية لتفعيل أداء اليقظة؛ بل أصبح يتم الاعتماد على جملة من الطرق والوسائل الناجعة لتساعد اليقظة على تحقيق أهدافها وأداء أدوارها على أحسن وجه؛ وهو ما يتطلب الموارد المالية الكافية وحسن إستغلالها، فتكنولوجيا الإعلام والإتصال يتم استعمالها كوسيلة مساعدة لعملية اليقظة سواء باعتبارها كمصدر للمعلومة أو للبحث عنها بسرعة فائقة وجودة أعلى أو لإعتمادها في التواصل ونشر المعلومات، كما تعتبر المقارنة مع أفضل الممارسات في الشركات الرائدة أداة فعالة لخدمة اليقظة الإستراتيجية ومكملتة لها لكونها تقدم معلومات عن عوامل نجاح المنافسين والمؤسسات الأخرى. على هذا الأساس يمكن القول أن الموارد البشرية والتكنولوجية والمالية تعتبر عوامل داخلية محددة لممارسة اليقظة الإستراتيجية.

خلاصة

يظهر جليا بأن تفعيل ممارسة اليقظة الإستراتيجية لا تتحدد فقط بالعوامل الخارجية التي تحدث في البيئة الخارجية للمؤسسة(تعقد وإضطراب، شدة المنافسة، التغير والتطور التكنولوجي)، وإنما هناك عوامل داخل المؤسسة تؤثر إيجابا وسلبا على ممارسة اليقظة والنتائج المنتظرة منها، فإذا كانت تلك العوامل مرتبطة بأهداف اليقظة وفي الإتجاه الذي يخدمها ستكون محفزة ومشجعة ومساندة لتأدية مهام وأنشطة اليقظة وتحقيق النتائج المنتظرة منها، وإلا فإنها تكون مثبطة وتعيق ممارستها وتكبح فعاليتها. وعموما يمكن إجمال تلك العوامل في الهيكلة والإجراءات التنظيمية، العمليات والأنماط التفسيرية، الثقافة والقيم التنظيمية، والموارد البشرية والمالية والتكنولوجية.

تمهيد

إن بحثنا المتعلق بمحددات اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية، مثله مثل أي بحث علمي يتطلب تحديد الإطار المنهجي للدراسة الميدانية؛ طالما أن هذا الإطار يعتبر أساس تنظيم الأفكار والمعلومات من أجل البحث عن الحقائق والوصول إلى النتائج، كما أنه يسمح بدراسة الموضوع بطريقة سهلة وواضحة. لذا فإن هذا الفصل يهدف إلى تقديم وتعريف عينة الدراسة وأسباب إختيارها، توضيح الجوانب الأساسية لمنهجية الدراسة وكذا النموذج المقترح في الدراسة الميدانية مع الإشارة إلى أهم الدراسات والأبحاث التي تم إستخلاصه منها، ومن جهة أخرى عرض وتحليل مفصل للبيانات الواردة في إجابات أفراد العينة على أسئلة الإستمارة الموزعة والشاملة لمختلف محاور الدراسة ومتغيراتها.

أولاً: تقديم عينة الدراسة ومبررات إختيارها

يهدف هذا المحور إلى توضيح مجتمع الدراسة والتعريف بالعينة والخطوات المتبعة في إجراء المعاينة، مع الإشارة إلى خصائص العينة ودوافع إختيارها.

01 - مجتمع الدراسة

يمثل مجتمع الدراسة مجموعة وحدات إحصائية تشترك في خاصية أو عدة خصائص⁽¹⁾، ويمكن إعتبار مجتمع الدراسة إحصائياً على أنه " جميع المفردات التي تمثل الظاهرة موضوع البحث، وهو لا يتوقف على الأفراد فقط بل يشمل الشركات والمؤسسات والمتاجر والمنتجات... إلخ"⁽²⁾. بالنسبة للدراسة التي نحن بصدد القيام بها فقد تكوّن مجتمع الدراسة من جميع المؤسسات العاملة في فرع الأجهزة الكهرومنزلية، حيث تضم الجزائر (208) مؤسسة⁽³⁾ مرخصة في هذا المجال مهما كانت طبيعة ملكيتها (عمومية، خاصة، مختلطة)، تقوم بإنتاج وتركيب أو إستيراد وتصدير أو السمسرة أو بيع وتوزيع المنتجات الكهرومنزلية (الثلاجات، المكيفات الهوائية، أجهزة التلفاز، المسجلات، الغسالات، المطابخ، المكواة...).

02 - عينة الدراسة وطريقة إختيارها

لضخامة حجم مجتمع الدراسة والمتمثل في جميع المؤسسات العاملة في فرع الأجهزة الكهرومنزلية وإستحالة دراسة جميع مفرداته، تم الإعتماد على العينة التي تستخدم في البحوث لجمع البيانات الأولية من عدد محدود من مفردات المجتمع الكلي للبحث، بحيث تمكنا من القيام بتقدير وإستنتاج الصفات المراد الحصول عليها والمتعلقة بمجتمع البحث ككل.

طبقاً لطبيعة الموضوع والهدف من الدراسة تم إختيار العينة العشوائية الطبقية لكونها توفر درجة دقة جيدة للمؤشرات الإحصائية لمختلف طبقات المجتمع الإحصائي (المؤسسات على مستوى الوطن)، كما تسمح بإلقاء الضوء على المميزات الأساسية لمختلف الطبقات، هذا بالإضافة إلى سهولة جمع المعلومات.

شكلت عينة الدراسة ما نسبته 17.30 % من المجتمع الكلي للفرع وبواقع (36) مؤسسة من أصل (208) مؤسسة عاملة في الفرع المذكور، حيث قام الباحث بتوزيع (75) إستمارة على الإطارات المسيرة في مؤسسات الفرع بإختلاف طبيعة نشاطها (إنتاج وتركيب، تصدير وإستيراد، بيع وتوزيع، وكالة

(1) - ويليام كوكران: تقنية المعاينة الإحصائية، ط 2، ترجمة أنيس كنجو، عمادة شؤون المكتبات، جامعة الملك سعود، الرياض 2004، ص 105.

(2) - ثابت عبد الرحمان إدريس: بحوث التسويق - أساليب التحليل والقياس وإختبار الفروض، الدار الجامعية للنشر، القاهرة 2002 / 2003، ص 229.

(3) - Http://www. Annaiere des entreprises Algériennes. Mars 2009.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية المتعلقة بمحددات اليقظة الإستراتيجية في مؤسسات الأجهزة الكهربائية بالمنزلية بالجزائر

تجارية) وبمعدل إستمارة لكل مؤسسة، وتم إسترداد (47) إستمارة لكن بعد التدقيق فيها وجدنا أن عدد الإستمارات الصالحة للدراسة هو (36) إستمارة، أي بإستبعاد (09) إستمارات بسبب نقص في الإجابة على فقرات الإستمارة أو لتكرار ميل الإجابات نحو درجة واحدة من مقياس (Likert).

لقد تم إتباع الخطوات الموالية في إجراء المعاينة:

- أول خطوة قمنا بها تتمثل في تحديد أماكن تركز مؤسسات الفرع المدروس في الجزائر (المجتمع الإحصائي)، حيث وحسب دراسة قامت بها كل من اللجنة الأوروبية لتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التابعة للإتحاد الأوروبي وكذا وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية بالجزائر⁽²⁾ سنة 2004 كانت كثافة هذه المؤسسات كبيرة في ثلاث مناطق: المنطقة الأولى في الوسط الشمالي وتضم كل من ولايات الجزائر والبلدية وبجاية وتيزي وزو، والمنطقة الثانية في الغرب وتضمن كل من سيدي بلعباس ووهران، والمنطقة الثالثة في الشرق وتضم كل من برج بوعريريج وسطيف وعنابة.

- بعد ذلك تم تقسيم المجتمع الإحصائي المتمثل في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة على مستوى الوطن إلى طبقات متجانسة حسب نوعية النشاط الاقتصادي.

- لقد تم تقدير حجم العينة الكلي اللازم للحصول على درجة الدقة المطلوبة إستنادا إلى مستويات أحجام العينات من جهة، ومن جهة أخرى يعتبر أي مجتمع إحصائي يتبع توزيع طبيعي إذا كان حجم العينة المختارة الممثلة للمجتمع الذي أخذت منه يساوي 30 وحدة على الأقل. وعلى هذا الأساس تم أخذ 36 مؤسسة إقتصادية من مختلف النشاطات.

- طبقا لمبدأ المعاينة العشوائية الطبقية توزع العينة الطبقية الكلية على الطبقات الأربع المختلفة بطريقة تتناسب وحجم العينة الطبقية مع الطبقة المأخوذة منها، بحيث تعطي كل خطأ معاينة ممكن أو أقل كلفة ممكنة.

- وفي سحب الوحدات الثانوية يتم إختيار العينة الطبقية من كل طبقة بطريقة المعاينة العشوائية البسيطة، بحيث تكون عملية المعاينة داخل كل طبقة مستقلة عن الطبقة الأخرى. وبذلك تم إستقصاء المؤسسات من المناطق الثلاث ومن مختلف الأنواع حسب طبيعة النشاط، وذلك بالتنقل إليها وكذا بالإعتماد على البريد الإلكتروني والأصدقاء والأساتذة من بعض جامعات الجزائر. وهو ما يلخصه الجدول الموالي.

جدول رقم 01: كيفية إختيار العينة

طبيعة النشاط	عدد المؤسسات	حجم العينة المأخوذ من كل قطاع	النسبة المئوية على أساس كل قطاع
إنتاج – تجميع	23	06	26.08
تصدير وإستيراد وتوزيع	119	19	15.96
بيع وتوزيع	60	10	16.66
مكتب – وكالة تجارية	06	01	16.66
المجموع الكلي	208	36	17.30

المصدر: إعداد الباحث بالإعتماد على (Annaire des entreprises Algériennes)

(1) - Commission Européenne et Ministère de la PME et de l'Artisanat : Etude de la filière électricité électronique électroménager. Rapport principal Euro développement PME. Algérie 2004. 83 pages.

03 - التعريف بقطاع (EEEM) ككل الذي ينتمي له مجتمع الدراسة

إن فرع الأجهزة الكهرومنزلية الذي نحن بصدد دراسته يمثل في الأصل جزءا من قطاع "كهرباء - إلكترونيك - كهربائي منزلي" (Electricité – Electronique – Electroménager)، ويضم هذا القطاع ثلاثة أطراف أساسية هي مؤسسات الإنتاج الصناعي ومؤسسات التجهيز والإنشاء ومؤسسات التوزيع. في الجزائر الصناعة "الكهربائية - الإلكترونية - الكهرومنزلية" (EEEM) تتركز خصوصا في مناطق الجزائر وتيزي وزو ووهران وسيدي بلعباس وسطيف وبرج بوعرييج وعنابة، حيث أن عدد مؤسسات القطاع العام تشكل 13 % من القطاع ككل في حين مؤسسات القطاع الخاص تمثل 87 % (وإن كان أغلبها لا يتعدى عهد وجودها 10 سنوات)، ويضمن القطاع العام أكثر من 50 % من الإنتاج الوطني؛ وهي من الخصوصيات الجزائرية مقارنة بنفس القطاع في الدول المغربية والأوروبية⁽¹⁾.

يشغل قطاع (EEEM) في الجزائر حوالي 30000 عامل، منهم ما يقارب 16600 عامل يشتغلون في القطاع العام أي بنسبة 45 %، في حين قدر الخبراء عدد الموظفين في القطاع الخاص بـ 13800 عامل. إذا كانت المؤسسات العمومية تمتلك بصفة عامة سلسلة قيمة مدمجة كلياً من بداية ظهور المنتج إلى غاية خدمات ما بعد البيع، فإن المؤسسات الخاصة في أغلبها تكون مؤسسات إنتاج وتجميع لنقص إمكانياتها وكذا بسبب تخفيض ورفع الحواجز الجمركية على العديد من المواد الأولية ونصف المصنعة.

فيما يتعلق بقطاع (EEEM) في الجزائر فإن إنتاجه الصناعي يضمن 07 فروع صناعية وهي: فرع المعدات الكهربائية، فرع المعدات والتجهيزات الإلكترونية، فرع الإلكترونيكوميكانيك، فرع الأجهزة الكهرومنزلية، فرع الكهروكيمياء والكهروحرارية، فرع الأسلاك والكوابل، وفرع تكنولوجيات الإعلام والاتصال.

في حين المنتجات التي يقدمها قطاع (EEEM) وحسب كل فرع صناعي تظهر في الجدول الموالي:

جدول رقم 02: أنشطة الإنتاج الصناعي لقطاع (EEEM)

	METIERS	FAMILLES	PRODUITS
MATERIELS ELECTRIQUES	Conception	Luminaires	Candélabres, plafonnier, réglette...
	Assemblage	Composants	Compteur, relais, contacteur ...
	Fabrication	Equipements	Armoires électriques, coffrets ...
MATERIELS & COMPOSANTS ELECTRONIQUES	Assemblage	Electronique professionnelle	Equipements, Instrumentation...
	Montage	Equipements Informatiques	Matériels Informatiques
	Distribution	Composants	Circuits imprimés, composants
ELECTROMECHANIQUE	Assemblage	Biens d'Equipements	Poste, Répartiteur, Cellule ...
	Montage	Matériels électrotechniques	Transformateurs, disjoncteurs ...
		Machines tournantes	Moteurs, alternateurs
ELECTROMENAGER	Fabrication	Produits Blancs	Réfrigérateur, congélateur
	Assemblage	Produits Bruns	Téléviseurs, Magnétoscope,
	Montage	Petit Electroménager	Fer à repasser, robots ménagers
ELECTROCHIMIE ELECTROTHERMIE		Electrochimie	Accumulateurs, Piles, Batteries
	Fabrication	Electrothermie	Postes à souder, Electrolyse

(1) - Commission Européenne et Ministère de la PME et de l'Artisanat : Etude de la filière électricité électronique électroménager, Op cit, P 13.

CABLES & FILS	Fabrication	Télécommunication Données Instrumentation Energie	Câbles Télécom Câbles Données Instrumentation Câbles d'Energie
NTIC Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication	Fabrication	Télécommunication Téléphones	Equipements Télécom Téléphones fixes Téléphones mobiles

Source : Commission Européenne et Ministère de la PME et de l'Artisanat, Op cit, P 15.

- إن أهم الأطراف والمتعاملين الذين ينشطون في الصناعة " الكهربائية - الإلكترونية - والكهرومنزلية" في الجزائر سواء كانوا وطنيا أو أجنبيا يمكن توضيحهم في الجدول الموالي.
- جدول رقم 03: المتعاملون الأساسيون بقطاع (EEEM) في الجزائر

	NATIONAUX		ETRANGERS
	PUBLIC	PRIVE	
S F 1 ELECTRICITE	ROUIBA Eclairage ENACT, LACQ	CLAMOD, EIS, INJELEC, KADRI Luminaires, REMELEC, VAM	ABB, EFFACEC, ECLAIR, LEROY SOMMER, MINEL
S F 2 ELECTRONIQUES	AMC ENACT, LACQ	CMI	GOLDSTAR, LG, SAMSUNG ...
S F 3 ELECTROMECHANIQUE	ELECTROINDUSTRIE ENACT, LACQ	AMIMEUR, EIS	ABB, EFFACEC, LEROY SOMMER, MINEL, SIEMENS
S F 4 ELECTROMENAGER	ENAPAT, ENIE EM, ENIEM ENACT, LACQ	BYA Electronic, CENTEL CONTINENTAL, GEMED	CANTI, FAGOR, GOLDSTAR, RAM, SAMSUNG, SONY, TIBILITI, THOMSON
S F 5 ELECTROCHIMIE	ENPEC ENACT, LACQ	AMIMEUR, SAC	CHAMPION, EQUIPA, TUDOR ...
S F 6 CABLES & FILS	CABEL, SOFAFE ENACT, LACQ		ALCATEL, SIEMEN
S F 7 NTIC	CATEL, ENTC, SITEL ENACT, LACQ		ALCATEL, ERIKSON, SAMSUNG, SONY

Source : KENDEL Hayat: Stratégie d'agglomération d'Entreprises Scientifiques et Technologiques dans la filière « Electricité-Electronique-Electroménager » en Algérie, Thèse de Doctorat(non publiée) en Science de l'Information et de la Communication; Université Paul Cézanne (Aix-Marseille III) , Paris 2007, P 103.

يظهر من الجدول أن الصناعة (EEEM) في الجزائر تنشط بها مؤسسات عريقة وعلاقة سواء كانت وطنية على غرار SAMSUNG ; GOLDSTAR ; ENACT ; ENIEM ; LACT... أو أجنبية مثل SONY... وهو الأمر الذي يجعل المنافسة وحدثها في هذه الصناعة تكون شديدة، إضافة إلى إمكانية التطوير التكنولوجي وتقديم إبتكارات وتجديدات بصفة مستمرة بفضل إمكانياتها المادية والبشرية وخبرتها الطويلة في الصناعة.

04 - التعريف بمؤسسات عينة الدراسة (فرع الأجهزة الكهرومنزلية (EM)) وأسباب إختيارها

كما رأينا سابقا فإن فرع الأجهزة الكهرومنزلية يمثل جزءا من قطاع " كهرباء - إلكترونيك - كهربائي منزلي"، يغطي إنتاجه الوطني حوالي 40 % من السوق الجزائرية، وتمتاز هذه الصناعة بتزايد عدد المؤسسات الخاصة من سنة لأخرى.

نشاط هذا الفرع يتمثل في إنتاج وتجميع وتركيب وتوزيع الأجهزة الكهرومنزلية الكبيرة والصغيرة التي تقدم منافع وخدمات بسيطة للأعمال المنزلية، وتشمل المنتجات البيضاء (ثلاجات، مجمدات، مكيفات هوائية...) والمنتجات البنية (أجهزة التلفاز، المسجلات التلفزيونية...) والمنتجات الكهرومنزلية الصغيرة (المكواة، الخلاط، مجففات الشعر...)، ينشط في هذا القطاع مؤسسات وطنية وأجنبية عريقة ولها مكانة كبيرة في الصناعة مثل ...; ENAPAT ; ENIEM ; BYA ELECTRONIC ; SONY ; SAMSUNG ; تعمل جميعها على تغطية حاجات السوق الوطنية سواء من خلال الإنتاج والتركيب أو من خلال الإستيراد.

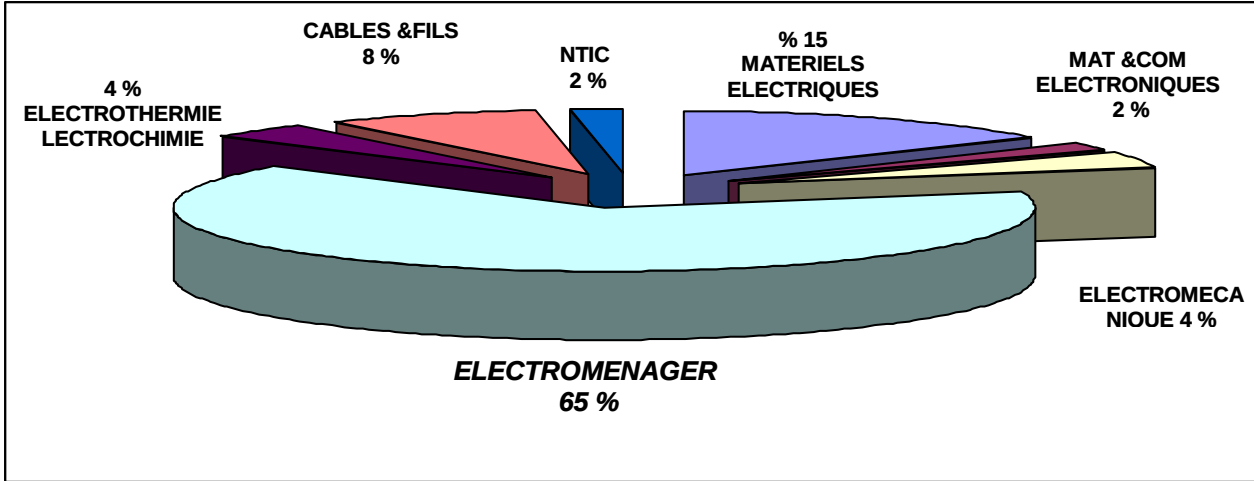
يظهر فرع الأجهزة الكهرومنزلية الأكثر فعالية في إشباع حاجات السوق الداخلي بفضل التكامل بين القطاع العام والخاص، فمثلا في سنة 2002 وحسب بعض الإحصائيات التي قدّمتها كل من وزارة الصناعة وإعادة الهيكلة (MIR - Ministère de l'Industrie et de la Restructuration) والمركز الوطني للإعلام الآلي والإحصائيات (CNIS - Centre National de l'Informatique et des Statistiques) وبعض الجمعيات الوطنية الناشطة (AIMEL) فإن مقدار 14343 مليار دينار جزائري تم إنتاجه بفضل القطاع العام ومقدار 20940 مليار دينار جزائري أنتج بفضل القطاع الخاص (أي بمجموع 40980 م د ج مع احتساب السوق غير الرسمية)، في حين ما يقدر بـ 2065 مليار دينار جزائري تم إستيراده عن طريق القطاع العام و 11280 مليار دينار جزائري تم إستيراده عن طريق القطاع الخاص أي بمجموع 19924 م د ج، مع الإشارة إلى تصدير ما يقارب 1 مليار دينار جزائري عن طريق القطاع الخاص⁽¹⁾.

يحتل فرع الأجهزة الكهرومنزلية مكانة هامة وله وزن كبير في قطاع (EEEM) مقارنة بباقي الفروع الأخرى؛ ويبقى قطاع متميز، فمن ناحية إجمالي الإنتاج في قطاع " كهرباء - إلكترونيك - كهرباء منزلي"، فهو لوحده يقدم ما يقارب 65% من إجمالي الإنتاج الذي تقدمه كل الفروع في القطاع، وهو ما يوضحه الشكل الموالي.

ترجع النسبة الكبيرة للإنتاج الإجمالي في فرع الأجهزة الكهرومنزلية إلى ضعف حواجز الدخول خصوصا في أنشطة التجميع (نقص الحاجة لرأس المال الكبير، سهولة إختراق قنوات التوزيع، السياسات واللوائح الحكومية الداعمة...)؛ وهو ما حفّز الكثير من المؤسسات الراغبة (حاليا ومستقبلا) في الدخول إلى الصناعة، إضافة إلى المردودية السريعة لهذا النشاط (العائد على الإستثمار يكون في فترة قصيرة)، هذا الأمر جعل مؤسسات الفرع تنشط في بيئة تنافسية جد مضطربة مرتبطة خصوصا بضعف الحواجز السعرية، وهو ما يشكل تحديا إستراتيجيا للفرع لأنه يمثل أكثر من نصف إنتاج القطاع ككل.

⁽¹⁾ - Commission Européenne et Ministère de la PME et de l'Artisanat, Op cit, P 17.

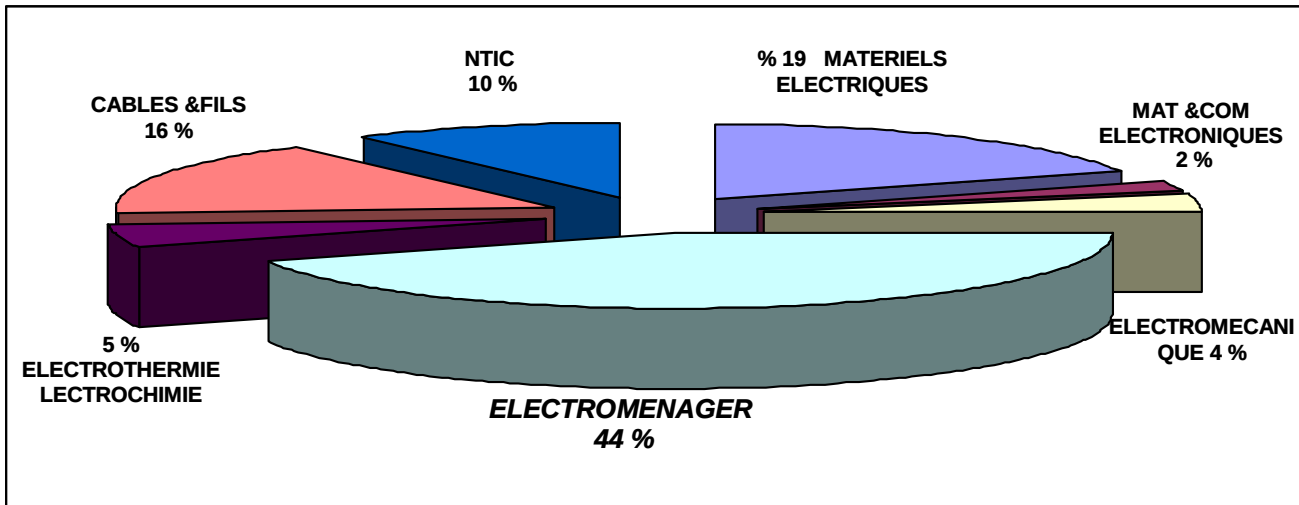
شكل رقم 09: الإنتاج الإجمالي لفرع الأجهزة الكهرومنزلية مقارنة بالفروع الأخرى لقطاع (EEEM) في الجزائر



Source : Commission Européenne et Ministère de la PME et de l'Artisanat, Op cit, P 21.

من ناحية أخرى فإن رقم أعمال فرع المنتجات الكهرومنزلية يحتل المرتبة الأولى مقارنة بباقي الفروع الأخرى ويستولي على حصة الأسد، إذ يمثل لوحده ما يقارب 44 % من إجمالي رقم أعمال القطاع ككل، وهذا ما يظهر في الشكل الآتي.

شكل رقم 10: رقم أعمال فرع الأجهزة الكهرومنزلية مقارنة بالفروع الأخرى لقطاع (EEEM) في الجزائر



Source : Commission Européenne et Ministère de la PME et de l'Artisanat, Op cit, P 22.

يشكل رقم أعمال هذا الفرع لوحده ما يقارب نصف رقم أعمال القطاع ككل، وهو ما يجعل منه أهم فرع في قطاع " كهرباء - إلكترونيك - كهربائي منزلي".

إن إختيار المؤسسات الإقتصادية الناشطة في فرع الأجهزة الكهرومنزلية كمجال لهذه الدراسة لم يكن بمحض الصدفة، فما يحتله هذا الفرع من مكانة ووزن في القطاع ككل؛ وما يمتاز به من خصائص ومزايا يجعل من دراسته لوحده والنتائج المنبثقة منها تصلح ربما للتعبير عن القطاع ككل.

05 - تحليل فرع الأجهزة الكهرومنزلية (مؤسسات عينة الدراسة)

إن تحليل هذا الفرع من خلال عملية إستكشاف وفحص العوامل والمتغيرات الإقتصادية والسياسية والتكنولوجية والثقافية والإجتماعية وقوى المنافسة من جهة؛ وتحليل وفحص العوامل الخاصة بوظائف وأنشطة المؤسسة ومهنتها والكفاءات التي تتوفر عليها ونظم معلوماتها من جهة أخرى، يسمح بالوقوف على أهم نقاط القوة التي تمتلكها المؤسسات والفرص التي تمنحها البيئة؛ وكذا نقاط الضعف والتهديدات، وهو ما يقودنا لمعرفة أهمية هذا الفرع وأهم الإستراتيجيات الممكنة للعمل والنجاح فيه. وهو ما يلخصه جدول تحليل (SWOT) التالي.

جدول رقم 04: تحليل (SWOT) لفرع الأجهزة الكهرومنزلية في الجزائر

نقاط القوة	نقاط الضعف
- التكاليف المنخفضة لليد العاملة والطاقة؛ - قرب السوق الإستهلاكية من مؤسسات الإنتاج أو الإستيراد؛ - الإرتباطات التكنولوجية القوية مع مؤسسات عملاقة ومشهورة عالميا؛ - الإتقان والتحكم الجيد في النظام التجاري (التسويقي).	- عدم المعرفة الجيدة بخصائص السوق ككل؛ - نقص في أنشطة البحث والتطوير؛ - التبعية الكبيرة والخضوع لنشاط الإستيراد؛ - ضعف الإنتاجية خاصة في المؤسسات العمومية؛ - إهمال قدرات المناولة الباطنية.
الفرص	التهديدات
- توافر يد عاملة مؤهلة وكفوءة؛ - المعرفة الجيدة للحاجات والرغبات الدقيقة لمجتمع المغرب العربي والجزائر خصوصا؛ - الحاجة الملحة لهذا السوق بإعتباره المجهز الوحيد وليس له بديل؛ - عقود وإتفاقيات الشراكة مع أكبر المتعاملين عالميا.	- غياب الحماية من طرف الدولة (عن طريق التشريعات، التعريفات الجمركية،...)؛ - وجود سوق غير رسمية مهمة (+/- 30 %)؛ - ضعف كبير لحواجز الدخول؛ - سوق في حالة إشباع متزايد.

Source : KENDEL Hayat: Op cit, P 108.

يظهر من الجدول أعلاه أن مؤسسات فرع الأجهزة الكهرومنزلية تمتاز بوجود العديد من نقاط القوة، كإنتشار وقرب السوق؛ وإنخفاض تكاليف التشغيل خاصة فيما يتعلق باليد العاملة والطاقة؛ إضافة إلى الإرتباط التكنولوجي القوي بمؤسسات عالمية عملاقة؛ وكذا التحكم في النظام التجاري بفعل الخبرة والتطور، كما أن البيئة التي تتواجد فيها تمنحها العديد من الفرص الذهبية كتواجد اليد العاملة المؤهلة في الجزائر؛ وتزايد حاجات ورغبات السوق؛ والمعرفة الدقيقة للحاجات الخاصة بالمجتمع الجزائري والمغربي؛ إضافة إلى عقود وإتفاقيات الشراكة مع أكبر المتعاملين عالميا، وهي كلها خصائص تجعل من هذا الفرع جذاب يستقطب العديد من المؤسسات الجديدة محليا ودوليا.

من ناحية أخرى يمكن إبراز أهم عوامل النجاح الأساسية (Facteurs clés de succès) وما يميز زبائن وموردي (L'Environnement Clients / Fournisseurs) هذا الفرع في الجدول اللاحق.

جدول رقم 05: تحليل عوامل النجاح الأساسية والبيئة زبائن / موردين
لفرع الأجهزة الكهرومنزلية في الجزائر

عوامل النجاح الأساسية	البيئة زبائن / موردين
- السعر المناسب وتسهيلات الدفع؛	- فرع يتميز بمعدل غير رسمي كبير؛
- خدمات ما بعد البيع متميزة؛	- تبعية كبيرة لتقديرات الإستيراد؛
- علامات تجارية وتصاميم ذات شهرة وقوة؛	- التشجيع من أجل التكامل المحلي؛
- شبكة توزيع فعالة.	- عدد مهم جدا من المتعاملين في السوق.

Source : Commission Européenne et Ministère de la PME et de l'Artisanat, Op cit, P 37.

بصفة عامة يعتبر فرع المنتجات الكهرومنزلية متحكما كثيرا في الجانب التجاري والتسويقي، وكذا التكاليف وإحترام المعايير مع وجود تصاميم جد متطورة، فهذا الفرع يمتلك قنوات توزيع فعالة تفي بتغطية السوق وتسمح بوجود منافسة قوية خاصة بخلق شبكة كفاءة من خدمات ما بعد البيع (S A V).

إن إرتباط هذا الفرع بأكبر المجموعات الدولية يسمح بتحويل بعض المزايا التجارية إلى مزايا صناعية؛ وهذا ما يشكل رهان إستراتيجي لهذا الفرع، فهو قد يسمح بإمتلاك تراخيص التصنيع في بداية الأمر، ثم القدرة فيما بعد على إمتلاك المهارات والمعارف الضرورية لإدراك وتصنيع المنتجات الأصلية⁽¹⁾.

فرع الأجهزة الكهرومنزلية من خلال الطلب على المنتجات البيضاء أو حتى البنية والصغيرة من طرف الجماعات المحلية (الإدارات العمومية كالولاية، الدوائر...) والمؤسسات الصناعية وخاصة الإستعمال المنزلي (Grand public) يشكل فضاء جيد للنمو، حيث يتوقع طلب متزايد في السنوات القادمة على المنتجات الكهرومنزلية، كما أن هذا الفرع هو الأكبر تجزئة وإنتشارا في النسيج الصناعي، وهذا ما يستهوي دخول الأجانب خاصة مع ضعف الحواجز الجمركية.

كما أشرنا سابقا فإن السوق الأساسية للأجهزة الكهرومنزلية يركز على الإستعمال المنزلي، وهذا السوق في تطور ملحوظ خاصة مع تزايد السكنات المنتجة في الجزائر، وذلك بسبب التطور والارتفاع المستمر لعدد العائلات الجزائرية المرتبط أساسا بتطور معدلات الزواج (الذي بلغ 64,46 % سنة 2006) وتوفر السكنات. ففي دراسة قام بها الديوان الوطني للإحصاء عام 2006 على عينة من المستهلكين تبين أن معدل تجهيز الأسر الجزائرية بالأجهزة الكهرومنزلية يفوق 90 % (وإن كان هذا المعدل يختلف من منتج لآخر ومن منطقة لأخرى).

من ناحية أخرى فالقوانين والتشريعات المتعلقة بالأنشطة البنكية (كقانون النقد والقرض لسنة 2003، قانون المالية 2010) والتي سمحت بدخول مؤسسات مالية وبنكية وإمكانية تقديم قروض إستهلاكية، كلها عوامل ساعدت على زيادة الطلب في سوق الأجهزة الكهرومنزلية، حيث بلغت القروض الإستهلاكية لبعض البنوك ما يقارب 90 % من القروض التي تمنحها هذه الأخيرة كبنك " سيتي لام الجزائر".

وما يجب ملاحظته هو أن السوق السياحي في الجزائر هو أيضا في نمو وتطور نتيجة ما يلقاه من دعم وتشجيع من طرف الدولة، وهو ما يسمح حتما على زيادة الطلب على منتجات هذا القطاع.

⁽¹⁾ - Commission Européenne et Ministère de la PME et de l'Artisanat, Op cit, P 47.

لكن ما يعاب على هذا الفرع هو إهماله لأنشطة المقاولات الباطنية (sous-traitance) والمتفقة مع الحاجات الخاصة للطلب الجزائري، هذه الأنشطة مهمة بصفة كبيرة في زيادة القيمة المضافة وإملاك ميزة تنافسية، فكثيرا من المؤسسات الناشطة في فرع الأجهزة الكهرومنزلية مازالت تستورد ما يمكن إنتاجه في الجزائر، على الرغم من أن المقاولات الصناعية تمكنهم من إنتاج أجزاء يمكن إدخالها في عملية تجميع المنتج النهائي، وهو ما يسمح لتلك المؤسسات بالتحكم في التكاليف وعقلنتها والتي تنعكس إيجابا على سعر المنتج وجودته.

إضافة إلى تهميش قدرات المناولة الباطنية نجد أيضا غياب الحماية من طرف الدولة (عن طريق التشريعات، التعريفات الجمركية...)، وهو ما يسهم كثيرا في ضعف حواجز الدخول لهذا القطاع (داخلون جدد، إستيراد...)، وهذا ما ينعكس على إشتداد المنافسة وإضطراب البيئة.

ثانيا - المناهج، الأدوات المستخدمة ونموذج الدراسة

يهدف هذا المحور إلى توضيح الجوانب الأساسية لمنهجية الدراسة وكذا الأدوات الأساسية المستخدمة، إضافة إلى النموذج المقترح في الدراسة الميدانية مع الإشارة إلى أهم الدراسات والأبحاث التي تم إستخلاصه منها.

01 - المناهج وطبيعة الدراسة

جمعت هذه الدراسة بين أغراض البحث الثلاثة، فهي دراسة إستكشافية (Etude exploratoire) تسعى بصفة أساسية للحصول على فهم أفضل للمشكلة التي يناقشها البحث؛ ناهيك أنها ألقت الضوء على موضوع قلما تم التطرق إليه في بيئة العمل الجزائرية بإستخدام دراسة الحالة المتعددة لأغراض المقارنة والتحليل المعمق، كما أنها دراسة وصفية من حيث أنها وصفت خصائص عينة البحث ومتغيرات الدراسة، بالإضافة إلى أنها تحليلية من حيث أنها لم تقف عند حد الوصف ولكن فسّرت العلاقات بين متغيرات الدراسة.

يمثل المنهج الطريقة التي يعتمدها الباحث للوصول إلى نتيجة معينة في دراسته العلمية، ولكل منهج وظائفه وخصائصه المحددة والتي تختلف من واحد إلى آخر، كما أن كل دراسة علمية تتطلب منهجا محددا وأدوات معينة. وأهم المناهج المستخدمة في هذه الدراسة نذكر:

- المنهج الوصفي:

حاول الباحث مراجعة أدبيات الإدارة الإستراتيجية من أجل تحديد الإطار النظري للدراسة وتحضير المفاهيم والمداخل التي يحتاج إليها في الدراسة الميدانية (حالات واقعية)، وهذا المنهج الوصفي يهدف إلى الحصول على المعطيات والبيانات عن ظاهرة ما، ثم تفسيرها وتحليلها واستخلاص النتائج لإثبات صحة الفرضيات أو تفنيدها، وإبداء توصيات واقتراحات بشأن تلك الظاهرة هذا في مرحلة أولى.

والدراسة الوصفية تتضمن الحقائق الراهنة المتعلقة بطبيعة ظاهرة أو موقف ما أو مجموعة من الأحداث والأوضاع، فهي بالنسبة للدراسة الحالية تهتم بتحديد العوامل المحددة لدرجة ممارسة اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الجزائرية، خاصة وأن الدراسة الوصفية تفترض وجود قدر مهم من البيانات عن المشكلة موضوع الدراسة.

وإن المنهج الوصفي لا يكتفي بمجرد جمع البيانات والمعلومات عن ظاهرة ما وإنما أيضا إستخلاص الدلالات والمعاني المختلفة التي تنطوي عليها البيانات والمعلومات التي أمكن الحصول عليها،

وهذا ما يدفع إلى ربط بعض الظواهر ببعضها واكتشاف العلاقة بين المتغيرات، وإعطاء ذلك كله التفسير الملائم حتى يمكن أن ترقى الدراسة إلى مستوى البحث العلمي⁽¹⁾.

- منهج الحالة:

تعتبر دراسة الحالة أحد المناهج والأساليب الدراسية التي تهتم بمشاكل أو قضايا محددة تخص الأفراد أو الجماعات، وتطرح طرقا لعلاج هذه المشاكل أو القضايا وبالتالي فهي تقدم أمثلة حقيقية وعملية، وغالبا ما تحتوي على أفكار إبداعية⁽²⁾. وتعتبر منهجية دراسة الحالة من المنهجيات المألوفة في دراسات الأعمال لأغراض التحليل الشامل والمعمق والتفصيلي وإجراء المقارنات، وأهم ما يميزها عن أساليب البحث الأخرى أنها تمكن الباحث من إجراء دراسته (التجريب من خلال الاعتماد على مصادر أولية والمتمثلة في المقابلات والزيارات الميدانية والإستقصاء) بعمق أكبر وبتفصيل أشمل يساعد الباحث على دراسة الأحداث حين وقوعها.

أما أهداف دراسة الحالة فتتضمن فحص العلاقة أو التفاعل بين كافة المتغيرات من أجل الوصول إلى فهم كلي لحدث ما أو موقف معين، فهي تسعى إلى الوصول إلى الفهم الشمولي من خلال ما يسمى بالوصف المكثف للمؤسسة أو المؤسسات قيد الدراسة، ومن أهدافها أيضا أنها تسعى إلى البحث عن متغيرات وأسئلة جديدة من أجل إستهلال البحث فيها مستقبلا.

على أساس ما سبق وإستنادا إلى طبيعة الدراسة، فقد تم اعتماد مصدرين أساسيين لجمع البيانات والمعلومات، مصادر ثانوية تشمل مراجعة الأدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة من خلال الأبحاث والدراسات والكتب والمقالات والمدخلات العلمية ومواقع الإنترنت والتقارير والبيانات المتعلقة بالمؤسسات المبحوثة. ومصادر أولية من خلال توزيع إستمارة الدراسة التي تم تطويرها على عينة من المديرين العاملين في مستوى الإدارات العليا والوسطى والإشرافية (تدور حول موضوع اليقظة الإستراتيجية ومحددات ممارستها بهدف الحصول على معلومات تفي بتحقيق الأهداف المتوخاة من البحث)، وإجراء مقابلات رسمية وغير رسمية مع الإطارات المسؤولة في المؤسسات محل الدراسة لمعرفة آرائهم حول جوانب الدراسة والإجابة عن أسئلة الاستبانة، إضافة إلى إستخدام الملاحظة في دراستنا الحالية من خلال الزيارات الاستطلاعية للعديد من المؤسسات التي أمكن زيارتها مباشرة ورد فعل المستجوبين وانفعالاتهم التي قد تساعدنا في تفسير بعض المعطيات؛ وكذا التأكد من صحة الأجوبة التي تم إعطائها لنا؛ أو من خلال تصفح مواقع بعض المؤسسات على شبكة الإنترنت، وقد لعبت الملاحظة في دراستنا دورا مساعدا للمقابلة والاستمارة إذ مكنتنا من تحقيق فهم أعمق لما يحدث بالمؤسسات المدروسة؛ ومن ثمة إلتزام على ذلك في تفسير بعض النتائج المتحصل عليها من خلال المقابلة.

02 - الأداة الأساسية للدراسة

لقد شكلت الإستمارة أداة القياس الأساسية في هذه الدراسة، حيث تم تصميمها وتطويرها بناء على الأدبيات ونتائج الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع، تضم محاورا محددة وأسئلة معينة تفي بالإلمام بالمتغيرات التي تناولناها في بحثنا، وقد تم إختبارها وتجريبها قبل توزيعها، وفيما بعد قمنا بمعالجتها إحصائيا بغية التوصل إلى النتائج التي تحققت من الدراسة.

(1) - بوقلقول الهادي: مرجع سبق ذكره، ص 117.

(2) - عبد المجيد البلداوي: أساليب البحث العلمي والتحليل الإحصائي، الطبعة الثانية، دار الشروق، عمان 2008، ص 37.

- تصميم وتطوير أداة الدراسة:

كما أشرنا سابقا كانت الإستمارة أداة القياس الأساسية في هذه الدراسة، وكان الهدف منها إسقاط ما تم التطرق إليه نظريا على الواقع المعاش في الجزائر ممثلا بمؤسسات فرع الأجهزة الكهرومنزلية، ومعرفة محددات ممارسة اليقظة الإستراتيجية في تلك المؤسسات. وقد تضمنت هذه الإستمارة (57) سؤالاً، تم تقسيمها إلى أربعة محاور كبرى يشمل كل منها عددا من الأسئلة المتعلقة بجانب معين من موضوع الدراسة.

يرجع الفضل في تطوير وتصميم أداة القياس وإخراجها في شكلها النهائي التي هي عليه إلى توافر الأدبيات النظرية ذات الصلة بموضوع البحث، إضافة إلى الإعتماد على نتائج البحوث والدراسات المشابهة أو ذات العلاقة بموضوعنا على غرار ما قام به كل من (Daft R.L et all, Julien P.-A et all, Lesca H, Inès. et Zeineb, AUDET Josée ...etc.)

- طبيعة الأسئلة المستخدمة:

كما أشرنا سابقا فأساس الاستمارة هي الأسئلة المطروحة، وتختلف طريقة طرح هذه الأخيرة حسب نوع السؤال، ويمكننا أن نميز بين أربعة أنواع رئيسة من الأسئلة التي تم طرحها في هذه الإستمارة بغية إستقاء أكبر عدد ممكن من الإجابات. نجد الأسئلة المفتوحة التي يتم فيها إعطاء حرية للمستجوب لإبداء رأيه نحو مسألة معينة دون التقيد بإجابات محددة؛ إذ تسمح للمبحوثين باستخدام صياغتهم الخاصة دون أن نفرض عليهم مجموعة بدائل بل نترك لهم الحرية في الإجابة بلغتهم وبطريقتهم الخاصة؛ وبهذا فالإجابات تكون كثيرة ومتنوعة مما يجعلها تثري الموضوع أكثر رغم صعوبة حصرها كما هو الحال في السؤالين (19) و(42)، وكذا الأسئلة المغلقة التي تحمل عدة إجابات جاهزة أو عدة بدائل أو اختيارات ممكنة على المبحوث أن يختار إحداها؛ حيث يحدد الباحث الإجابات الممكنة أو المحتملة وما على المستجوب إلا أن يختار واحدة أو أكثر منها بالتأشير عليها؛ وهو ما يسهل على الباحث تحويل الإجابات إلى بيانات كمية كما هو الحال في الأسئلة (08) و (11) و (12) على سبيل المثال، إضافة إلى الأسئلة شبه المغلقة التي تحتوي على إجابات محددة مسبقا وتكون متبوعة بعبارة " أخرى أذكرها" أو سؤال يطلب فيه التعليل كما هو الحال في الأسئلة (26) و (27).

إضافة إلى الأنواع السابقة فقد إعتد الباحث على الأسئلة القياسية لتحديد إتجاهات المستجوبين، وذلك بإستخدام سلم (LIKERT) ذو الخمس درجات لتحديد إجابة المستجوب على عدد من الجمل ودرجة موافقته عليها مقارنة بما هو سائد في مؤسسته.

- الإختبارات الخاصة بأداة الدراسة:

بعد الانتهاء من إعداد وبناء الصيغة الأولية لفقرات الاستمارة وحتى تكون أداة القياس أكثر صدقا وموثوقية قام الباحث بإجراء بعض الإختبارات المعروفة عليها، حيث تم التأكد من صدق الأداة بإستخدام معايير الصدق المتمثلة في الصدق الظاهري وصدق المحتوى وثبات الأداة.

فيما يتعلق **بالصدق الظاهري** الذي يهدف إلى التأكد من أن أداة القياس جيدة للظاهرة المدروسة، حيث يؤكد على ضرورة إتفاق مجموعة من المختصين بمجال هذه الدراسة على أن المقياس المراد إستخدامه سوف يعكس بدقة ما يراد قياسه، وأن أداة القياس تناسب المفهوم أو الظاهرة التي يراد قياسها. قام الباحث بعرض الاستمارة على مجموعة من المحكمين والخبراء من ذوي التخصص من أكاديميين ومهنيين في الجامعات الجزائرية وبعض المؤسسات الإقتصادية والبالغ عددهم (08) ثمانية

محكمين، وكما يشير أغلب الباحثين بهذا الصدد أن أفضل وسيلة للتأكد من الصدق الظاهري لأداة ومقياس الدراسة (البحث) أن يقوم عدد من المحكمين المتخصصين بتقرير مدى كون فقرات الاستمارة ممثلة بدقة وكفاية للصيغة المطلوب قياسها.

وقد تم الأخذ بعين الاعتبار كافة الآراء والمقترحات والتعديلات التي أبدتها أغلبية المحكمين فيما يخص سلامة تركيب فقرات الاستبانة ووضوح مفرداتها ومعانيها، وعلى ضوء ذلك تم تعديل بعض من فقرات الاستمارة المعترض عليها، وتم إعتماد الفقرات التي حصلت على نسبة (85%) فأكثر من تأييد المحكمين وضمنت ملاحظاتهم في النسخة النهائية من الاستبانة، وتعد هذه النسبة عالية جدا مقارنة مع توصية (بلوم وآخرون) في هذا الخصوص والتي مفادها « إذا حصلت نسبة الإتفاق بين المحكمين على نسبة تأييد (75%) أو أكثر يمكن الارتياح من حيث صدق الاختبار»⁽¹⁾.

أما فيما يتعلق بصدق المحتوى الذي يهتم بمستوى موثوقية أداة القياس من خلال تقييمها والعمل على تحسينها، كما وبديل أيضا على الدرجة التي تعكسها الأداة عند قياس المجال المحدد للمحتوى المراد قياسه، بمعنى آخر المدى الذي تمثله مجموع فقرات الاستبانة لمفهوم المتغيرات (المحاور) المراد قياسها.

لقد دلت إختبارات ثبات أداة الدراسة الرئيسية (أي بإمكانية الحصول على نفس النتائج في حال إعادة الدراسة على نفس العينة وتحت نفس الظروف) المتعلقة بالمشاركين على إتساق داخلي للأداة بدرجة عالية نسبيا، كما دلت على ذلك نتائج مقياس ألفا كرونباخ للإتساق الداخلي المطبق في هذه الدراسة بإستخدام برنامج (SPSS) لقياس الموثوقية، وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول التالي.

وتعتبر نتائج هذا الاختبار جيدة ودالة على ثبات الاستبانة وقوة إتساقها الداخلي، فقد تراوحت قيمة ألفا بين 0.792 في حدها الأدنى لمحور المحددات الداخلية؛ و0.961 في حدها الأعلى لمحور النتائج والتصرفات التنظيمية المنبثقة عن ممارسة اليقظة؛ في حين بلغت قيم المتغيرات أو المحاور الأخرى 0.81 أو أكثر، حيث يمكن تفسير أي معامل ثبات بشكل مباشر على ضوء النسبة المئوية لتباين الدرجة التي تعزى إلى المصادر المختلفة، ومن ثمة فإن معامل ثبات 0.961 يعني أن 96.1 % من التباين أو الإختبار يعتمد على التباين الحقيقي في الصفة المراد قياسها؛ وأن 3.9% يعتمد على التباين الخطأ.

جدول رقم 06: نتائج إختبار صدق وثبات نتائج أداة الدراسة

الرقم	المتغيرات	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ (معامل الصدق والثبات)	نسبة الصدق والثبات (%)
01	المحددات الخارجية	18	0.935	93.5 %
02	المحددات الداخلية	31	0.792	79.2 %
03	سلوكات وسيرورة اليقظة الإستراتيجية	38	0.813	81.3 %
04	الإستجابة والأفعال التنظيمية	07	0.961	96.1 %
05	المجموع	90	0.875	87.5 %

المصدر: إعداد الباحث وفقا لنتائج التحليل الإحصائي SPSS.

(1) - بلوم بنيامين وآخرون: تقييم الطالب الجامعي والتكويني، ترجمة محمد أمين المفتي، دار ماكجروهيل، القاهرة 1993، ص 126.

وعليه فإن النسب المئوية للصدق والثبات البالغة (93.5%، 79.2%، 81.3%، 96.1%) على التوالي تشير إلى دقة قياس أداة الدراسة، وهو ما يؤكد معامل ألفا كرونباخ لمجموع المتغيرات والبالغ 0,875 بنسبة مئوية تقدر بـ 87.5%.

- المعالجة الإحصائية:

تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في تحليل البيانات؛ إضافة إلى الاعتماد على برنامج Excel في إنشاء المخططات البيانية. كما تم استخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية المناسبة من أجل تحقيق أهداف الدراسة كإختبار ألفا كرونباخ للثبات الذي تم ذكره، والإحصاء الوصفي كالتوزيعات التكرارية والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري، إضافة إلى استخدام المنوال والذي يتم من خلاله مشاهدة القيمة الأكثر تكرارا في بيانات الدراسة.

03- شرح نموذج الدراسة

في ضوء مشكلة البحث وأهدافه تطلب بناء نموذج شامل مقترح لتحديد ومعرفة العلاقة بين محددات البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة وممارسة اليقظة الإستراتيجية والنتائج المحققة منها، يوضحه الشكل الموالي والذي تم إستخلاصه من واقع الأدبيات الإدارية والدراسات السابقة على غرار دراسات كل من: (Daft R.L et all 1988, Julien P.-A et all 1997, AUDET Josée 2001, Lesca H et Castagnos J C 2000, Lesca H2003, Inès et Zeineb 2009)

لقد تكونت أداة القياس من جزأين: إشتمل الجزء الأول على أربعة أسئلة تتعلق بخصائص المؤسسات المدروسة، في حين تضمن الجزء الثاني ثلاثة وخمسين سؤالاً ممثلة في محاور الدراسة الرئيسية وهي أربعة وتشمل محددات البيئة الخارجية بإعتبار البيئة الخارجية تلعب دوراً هاماً في تحفيز وتنشيط ممارسة اليقظة الإستراتيجية؛ وكذا محددات وعوامل البيئة الداخلية للمؤسسة؛ إضافة إلى تنظيم وسلوكات اليقظة وذلك بالتركيز على المؤسسات على التي تمتلك تنظيماً رسمياً لليقظة أو إنطلاقاً من إعتبار أن كل مؤسسة تكون يقظة ولو بصفة غير مقصودة بفضل ممارساتها مع الأطراف المتعاملين معا حتى وإن كانت لا تمتلك تنظيماً رسمياً لليقظة الإستراتيجية؛ وفي الأخير النتائج والتصرفات التنظيمية للمؤسسة من خلال الإستجابة وإستغلال معلومات اليقظة في مختلف أنشطتها وسلوكاتها.

على أساس ما سبق فقد قسّمت أداة الدراسة (الإستبيان) إلى جزأين أساسيين وهما:

الجزء الأول: معلومات عامة تضمنت بيانات أولية عن المؤسسات محل الدراسة والتي تتعلق بطبيعة المؤسسة ونشاطها وعدد العمال بها وكذا بداية نشاطها، حيث تلخصت جميعها في الأسئلة من (01 – 04).

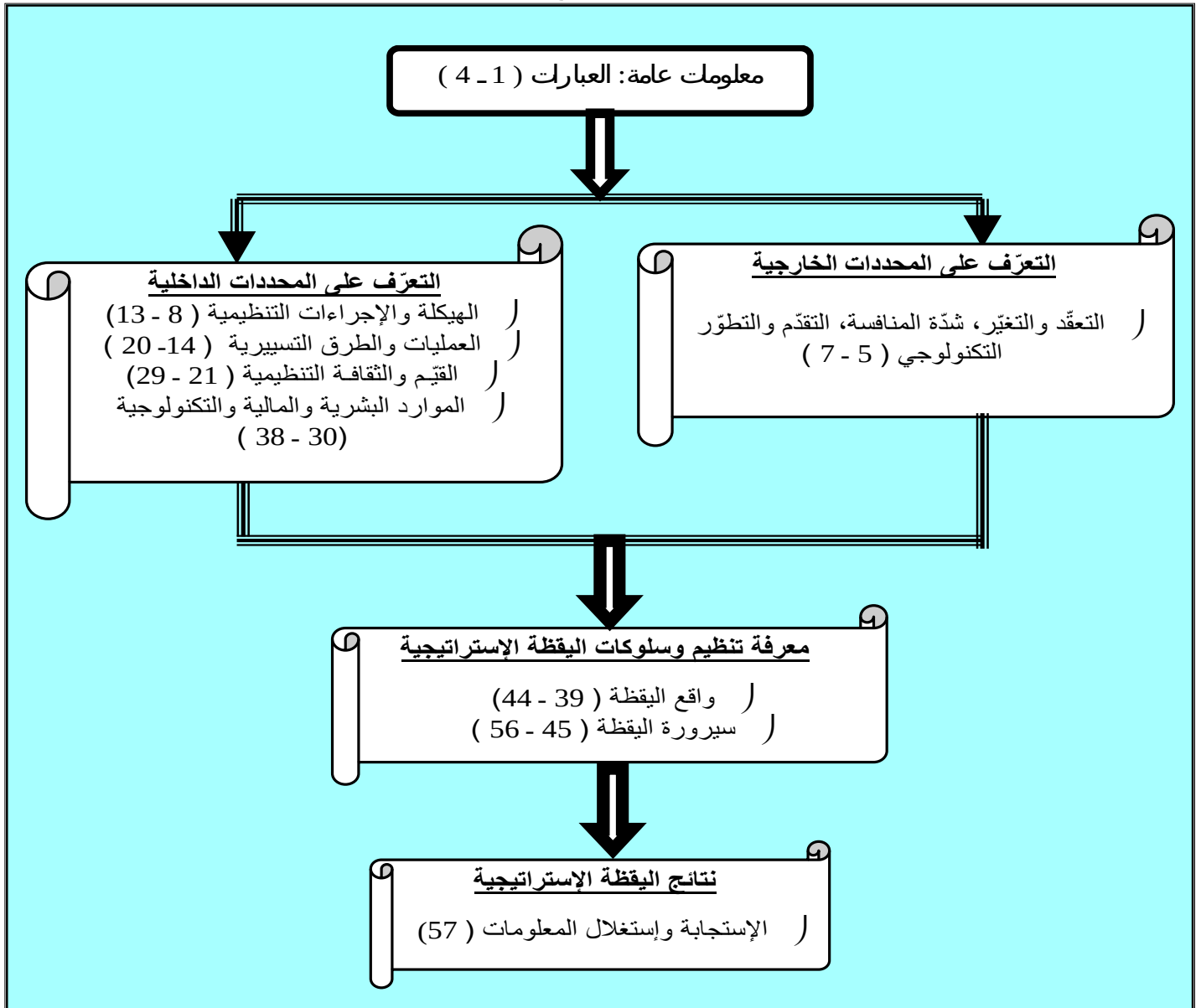
الجزء الثاني: ويضم أربعة (04) محاور كبرى أساسية للدراسة وهي:

- المحور الأول: يتعلق بسياق البيئة الخارجية للمؤسسات المدروسة، بغرض الوقوف على أهم المحددات الخارجية لممارسة اليقظة الإستراتيجية، ويضم ثلاثة أبعاد تشمل درجة تعقد وتغيّر البيئة الخارجية؛ وشدة المنافسة والصراع وكذا درجة التقدم والتطور التكنولوجي، تلخصت في الأسئلة من (05 – 07).

- المحور الثاني: يتعلق بسياق البيئة الداخلية للمؤسسات محل الدراسة، يهدف لتحديد أهم المحددات الداخلية لممارسة اليقظة الإستراتيجية، ويضم أربعة أبعاد هي:

- بعد الهيكلية والإجراءات التنظيمية: تلخصت في الأسئلة من (08 - 13).
- بعد العمليات والأنماط التسييرية: تلخصت في الأسئلة من (14 - 20).
- بعد القيم والثقافة التنظيمية: تلخصت في الأسئلة من (21 - 29).
- بعد الموارد البشرية والمالية والتكنولوجية: تلخصت في الأسئلة من (30 - 38).
- **المحور الثالث:** يتعلق بتنظيم وسلوكات اليقظة الإستراتيجية وسيرورتها في المؤسسات المدروسة، ويضم بعدين أساسيين هما:
 - بعد واقع تنظيم اليقظة الإستراتيجية: تلخصت في الأسئلة من (39 - 44).
 - بعد سيرورة اليقظة الإستراتيجية وسلوكاتها: تلخصت في الأسئلة من (45 - 56).
- **المحور الرابع:** يتعلق بنتائج اليقظة الإستراتيجية وأهم التصرفات التنظيمية في المؤسسات محل الدراسة، وذلك من خلال الإستجابة وإستغلال المعلومات، تلخصت في السؤال (57).

شكل رقم 11: نموذج الدراسة الميدانية



المصدر: إعداد الباحث بمراجعة الدراسات المذكورة سابقا.

04 - متغيرات الدراسة

يشمل هذا البند على ذكر لمتغيرات الدراسة التابعة والمستقلة.

- متغيرات الدراسة التابعة:

فيما يتعلق بمتغيرات الدراسة التابعة فتشمل ممارسة اليقظة الإستراتيجية والنتائج المحققة منها، وذلك من خلال ثلاث متغيرات فرعية ممثلة في: واقع اليقظة الإستراتيجية عن طريق توطئتها وتنظيمها والذي يشمل عناصر عهد المؤسسة بممارسة اليقظة والكيفية المعتمدة في ذلك وأوقاتها والجهة المسؤولة عنها وطبيعة الأسواق الموجهة لها ومصادر المعلومات الخاصة بها، وكذا سيرورة اليقظة الإستراتيجية وسلوكياتها والذي يشمل أنواع اليقظة وجمع المعلومات وتداولها ونشرها، إضافة إلى نتائج اليقظة وإستغلال معلوماتها في إنجاح عمليات التغيير والتطوير التنظيمي والتكيف وإثراء الرصيد المعرفي والخبراتي للمؤسسة وتقديم منتجات وخدمات جديدة وزيادة رضا الزبائن وتوسيع شبكة العلاقات مع الأطراف الخارجية المتعاملة مع المؤسسة.

- متغيرات الدراسة المستقلة:

في حين تتألف متغيرات الدراسة المستقلة من مجموع المتغيرات الفرعية المرتبطة بعوامل البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة وهي: المحددات الخارجية والتي تتألف من ثلاث عوامل ممثلة في درجة التغيير والتعقد البيئي - وما ينجم عنه من عدم تأكد - وشدة المنافسة والصراع وكذا درجة التقدم والتطور التكنولوجي، والمحددات الداخلية التي تتألف من أربعة عوامل ممثلة في الهيكلية والإجراءات التنظيمية (مركزية ولا مركزية إتخاذ القرار؛ الرسمية واللا رسمية؛ تفويض السلطة؛ فرق العمل؛ الصراعات التنظيمية؛ مرونة التنظيم) العمليات والأنماط التسييرية (قبول التغيير؛ مشاركة الأفراد في تشكيل الأهداف والرؤى؛ سلوكيات القادة والمسؤولين؛ نظرة المسؤولين للأفراد وكيفية التعامل معهم؛ تشجيع العاملين على التعلم والتطوير الذاتي وأهم الممارسات المستعملة في ذلك) والقيم والثقافة التنظيمية (طبيعة الثقافة؛ نوعية الاتصالات؛ سرعة تبادل المعلومات؛ التعامل مع الأخطاء وحالات الفشل؛ المنافسة الداخلية؛ مكافأة الأفراد وتعويضهم، حرية ممارسة اليقظة) والموارد البشرية والمالية والتكنولوجية (عدد الأفراد المكلفين باليقظة؛ توظيفهم وتكوينهم وترقيتهم؛ تكنولوجيا الإعلام والاتصال ودرجة إستغلالها؛ الميزانية المالية؛ الإقتداء بنماذج ناجحة؛ الإعتماد على أدوات مساعدة).

05 - الحدود الزمانية والمكانية والبشرية للدراسة

يمكن توضيح الحدود والمجالات الزمانية والمكانية للدراسة الميدانية وكذا الحدود البشرية ومبررات إختيارها في ما يلي:

- الحدود الزمانية للدراسة:

في ما يتعلق بالحدود الزمانية للدراسة الميدانية فإن المدة التي خصصت لتوزيع الإستمارة وإجراء العديد من المقابلات مع مسؤولي المؤسسات من خلال الزيارات الميدانية أو الإتصالات الإلكترونية والهاتفية؛ بهدف جمع المعلومات اللازمة عن واقع وطبيعة ومتغيرات البحث في مؤسسات فرع المنتجات الكهرومنزلية بالجزائر، أو لإسترجاع الإستثمارات بغرض تفريغها وتحليلها فيما بعد، هذه المدة قاربت السنتين؛ فقد حدد هذا المجال الزمني من ماي 2009 إلى غاية أفريل 2011.

- الحدود المكانية:

أما فيما يخص الحدود المكانية للدراسة الميدانية فقد أختير فرع الأجهزة الكهرومنزلية الخاص والعام بالجزائر مجالا للبحث والدراسة الميدانية، حيث إشتمل المجال المكاني للدراسة على مؤسسات مختلفة من حيث طبيعة النشاط والملكية؛ وموزعة في مناطق مختلفة على كامل التراب الوطني، وهذا حتى تكون نتائج الدراسة أكثر تمثيلا ومصادقية.

وقد تم إختيار هذا الفرع دون غيره في الدراسة الميدانية كونه يكتسي أهمية كبيرة في المبادلات التجارية الداخلية والخارجية ودفع عجلة التنمية الإقتصادية، كما أن فرع الأعمال هذا يمتاز بتطورات تكنولوجية متسارعة وإبتكارات مذهلة، وتغيرات كثيرة في البيئة الخارجية يجعلها شديدة التعقد يشوبها الغموض وعدم التأكد، إضافة إلى حالة المنافسة الشديدة التي تشهدها المؤسسات العاملة فيه سواء كان ذلك على صعيد الخدمات التي تقدمها أو الأسعار التي تتقاضاها أو الحصة السوقية التي تمثلها أو مستوى الجودة الذي تسعى لبلوغه أو مستوى رضا الزبائن الذي تهدف لبلوغ أعلى مستوياته، ناهيك عن محدودية الدراسات والأبحاث التي أجريت في هذا الفرع بالجزائر، وهي كلها أسباب تجعل هذا الفرع مجالا خصبا لدراسة اليقظة الإستراتيجية وأهم محددات ممارستها في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية.

- الحدود البشرية ومبررات إختيارها:

من جهة أخرى فإنه تم إختيار كل من يشغل منصب في السلم الإداري ضمن المستويات الإدارية العليا والوسطى والإشرافية (المدراء، رؤساء المصالح والأقسام...) بالمؤسسات المدروسة كوحدة للتحليل، ولقد تم إختيار فئة المديرين لأنها الفئة التي يُعتقد بأن لديها القدرة على تفهم موضوع الدراسة وجوانبه المتداخلة، فهي الأكثر دراية بنظام اليقظة الإستراتيجية ومعرفة بممارساتها وسلوكاتها، وهم الأقدر على تحديد العوامل المحددة لممارستها ونتائجها، فضلا عن تمتعهم بالخبرة الكبيرة في مجال عملهم وأثرهم في رسم إستراتيجيات المؤسسات التي يعملون بها وتدخلهم في عملية إتخاذ القرار.

بعد الشرح المفصل لعينة الدراسة والخطوات المتبعة في المعاينة، وكذا المناهج والأدوات المستخدمة في الدراسة، ناهيك عن شرح النموذج المقترح في الدراسة الميدانية والإشارة لأهم الدراسات والأبحاث التي تم إستخلاصه منها؛ إضافة إلى شرح متغيرات الدراسة التابعة والمستقلة والأبعاد التي يتكون منها كل متغير بالتفصيل؛ والحدود المكانية والزمانية والبشرية للدراسة، فإنه يجدر بنا العمل على التحليل الإحصائي للبيانات المستثمرة؛ أي تحليل أسئلة الدراسة.

ثالثاً: عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية

يتضمن هذا المحور عرض وتحليل مفصل للبيانات الواردة في إجابات أفراد العينة المدروسة على أسئلة الإستمارة الموزعة، والشاملة لمختلف محاور الدراسة ومتغيراتها.

01 - الخصائص الوصفية لمفردات عينة الدراسة

يمكن تلخيص الخصائص التنظيمية والشخصية لمفردات عينة الدراسة والمتمثلة في طبيعة المؤسسة؛ نوع نشاطها؛ عدد الموظفين فيها وكذا بداية نشاطها فيما يلي:

- طبيعة المؤسسات المدروسة:

فيما يتعلق بالطبيعة القانونية للمؤسسات التي ينتمي إليها أفراد عينة البحث، فقد كانت المؤسسات التابعة للقطاع الخاص تحتل المرتبة الأولى بعدد تكرارات 30 ونسبة مئوية 83.33%، في حين المؤسسات العمومية كانت ممثلة بنسبة مئوية قاربت 17% أي ما يعادل 06 مؤسسات تنتمي للقطاع العام، بينما النسبة المنعدمة كانت للمؤسسات المختلطة (الجدول 01 من الملحق 02)، وهو ما يمكن تلخيصه في الشكل 12.

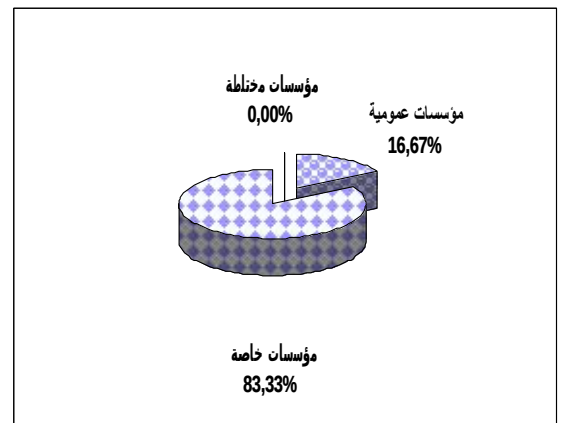
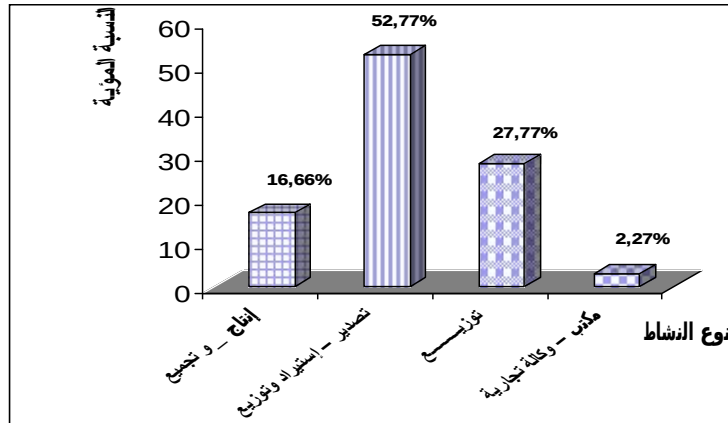
يتضح من النتائج أن الدراسة الحالية كانت ممثلة بالمؤسسات من القطاعين العام والخاص، وهو ما من شأنه أن يمنح لهذه الدراسة صفة الشمولية والتعميم.

- نوعية النشاط:

يُظهر الشكل 13 نوع النشاط الذي تمارسه المؤسسات المدروسة والمنتمية لفرع الأجهزة الكهرومنزلية، والتي تم توضيحها في الجدول 02 من الملحق 02.

شكل رقم 12: توزيع مؤسسات الدراسة.

شكل رقم 13: توزيع مؤسسات الدراسة حسب نوع النشاط.



المصدر: إعداد الباحث بناء على نتائج الدراسة الميدانية

تبين النتائج المحصل عليها من تحليل بيانات الإستبيان أن المؤسسات التي تمارس أنشطة الإستيراد والتصدير والتوزيع تحتل مركز الصدارة في المؤسسات التي شملتها هذه الدراسة بتكرارات عددها 19 ونسبة مئوية قدرت بـ 52.77%، في حين المرتبة الثانية عادت للمؤسسات التي ينحصر نشاطها على التوزيع فقط وعددها 10 بنسبة مئوية تقارب 28%، كما بلغ عدد المؤسسات التي تقوم بأنشطة الإنتاج و التجميع و التركيب 06 مؤسسات بما يعادل نسبة مئوية تقارب 17%، بينما المكاتب والوكالات التجارية كانت ممثلة بعدد تكرارات قدره 01 ونسبة مئوية تعادل 2.27%.

يظهر جليا أن هذه الدراسة لم تقتصر على نوع معين من المؤسسات الناشطة في مجال الأجهزة الكهرومنزلية، وهو ما يسمح بإمكانية تعميم النتائج على الفرع ككل.

- عدد الموظفين (حجم المؤسسات المدروسة):

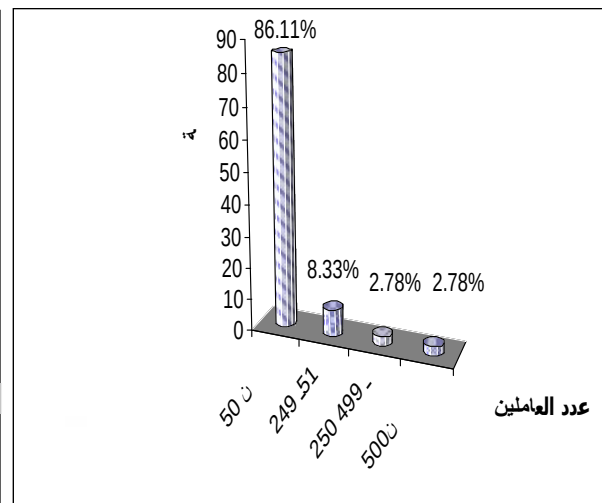
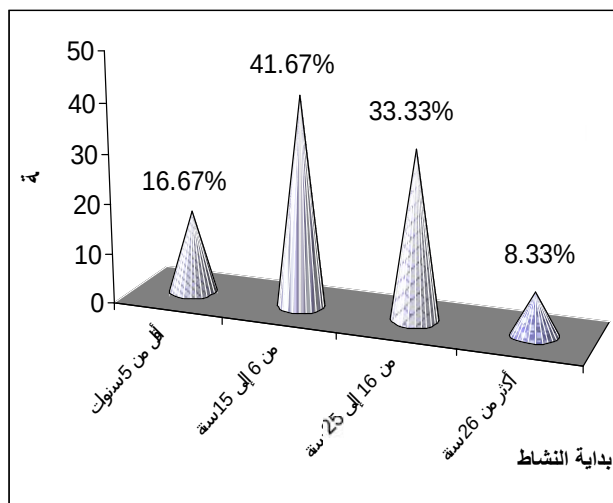
من ناحية أخرى فقد أظهرت النتائج المتعلقة بحجم المؤسسات المدروسة إنطلاقا من عدد العاملين فيها والتي كانت مقسمة إلى أربع فئات، أن المؤسسات الشاملة للفئة التي يكون فيها عدد الموظفين أقل من 50 عاملا مثلت نسبة الأغلبية بنسبة مؤية 86.11%، في حين المؤسسات التي يتراوح فيها عدد العاملين بين 51 و 249 عاملا فكانت ممثلة بنسبة مؤية عادت 8.33%، بينما المؤسسات التي يتراوح فيها عدد العاملين بين 250 و 499 عاملا بنسبة مؤية تعادل 2.78%، والأمر الأخير نفسه ينطبق على المؤسسات التي يفوق عدد العاملين فيها 500 عاملا (أنظر الجدول 03 من الملحق 02). والشكل 14 الموالي يوضح ذلك.

- أقدمية نشاط المؤسسات المدروسة:

يلخص الشكل 15 النتائج المتعلقة بأقدمية نشاط المؤسسات المدروسة، حيث يتجلى من خلال تحليل البيانات المتحصل عليها فيما يخص بداية نشاط المؤسسات المدروسة والتي كانت مقسمة إلى أربع فئات زمنية، أن المؤسسات التي مارست نشاطها منذ فترة زمنية تراوحت بين (06- 15 سنة) بلغ عددها 15 مؤسسة وبنسبة مؤية تعادل 41.67%، في حين المؤسسات التي تعود بداية ممارسة نشاطها إلى الفترة المحصورة بين (16- 25 سنة) فقد بلغ عدد تكراراتها 12 وبنسبة مؤية قدرت بـ 33.33%، بينما المؤسسات التي تنتمي إلى الفئة الزمنية الأقل من 05 سنوات فيما يخص بداية نشاطها فكان عدد تكراراتها 06 وهو ما يعادل نسبة مؤية تقدر بـ 16.67%، وتبقى النسبة الضئيلة للمؤسسات التي تزيد فترة نشاطها عن 26 سنة وعددها 03 بنسبة مؤية تقدر بـ 8.33%، (الجدول رقم 04 من الملحق 02).

شكل رقم 14: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب

حجم المؤسسة (قياسا بعدد الموظفين).



المصدر: إعداد الباحث بناء على نتائج الدراسة الميدانية

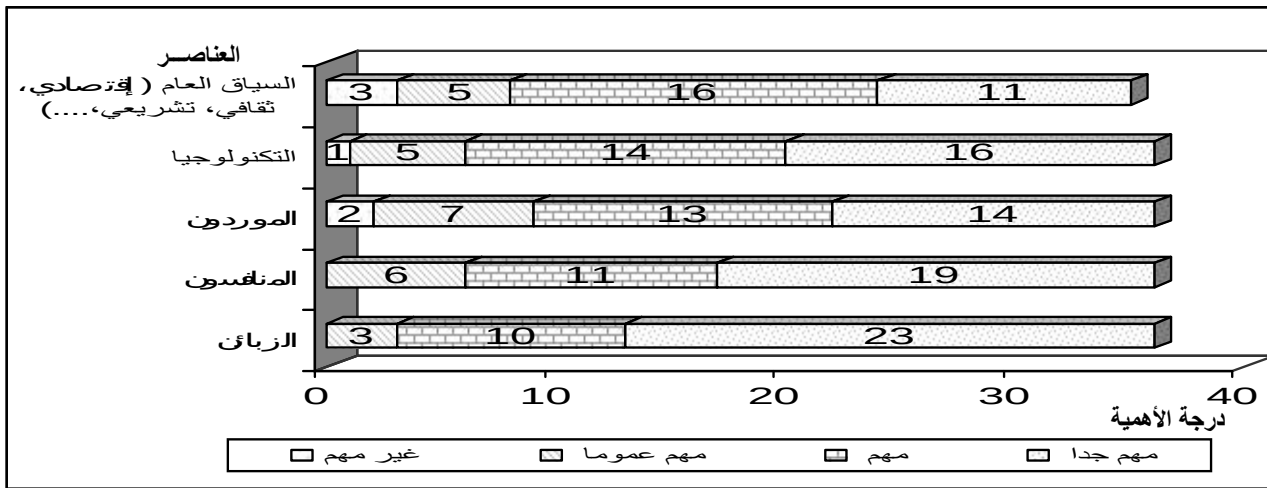
02 - التعرف على المحددات الخارجية لليقظة في مؤسسات الدراسة

إن السياق الذي تنشط فيه المؤسسات محل الدراسة يمكن معرفته والوقوف على خصائصه من خلال توضيح أهمية العناصر المكونة للبيئة الخارجية بالنسبة لهذه المؤسسات؛ ومعرفة أهم التحديات التي تشكل تهديدا على نشاطها؛ وكذا وضعية تلك المؤسسات تجاه بعض التغيرات البيئية، وهذا كله بغرض الوقوف على مدى توافر العوامل المحددة لممارسة اليقظة الإستراتيجية في تلك المؤسسات، والمتمثلة في تعقد وتغير العوامل البيئية وما ينتج عنها من عدم تأكد؛ شدة المنافسة والتطور التكنولوجي السريع.

- أهمية العناصر المكونة للبيئة الخارجية بالنسبة لمفردات عينة الدراسة:

يلخص الجدول 05 من الملحق 02 إجابات أفراد عينة الدراسة حول السؤال رقم 05 من قائمة الاستبيان والمتعلق بتوضيح درجة أهمية كل عنصر من عناصر البيئة الخارجية بالنسبة للمؤسسة التي يعملون فيها، ويمكن توضيح تلك الإجابات من خلال الشكل أدناه.

شكل رقم 16: أهمية عناصر البيئة الخارجية بالنسبة لأفراد عينة الدراسة.



المصدر: إعداد الباحث بناء على نتائج الدراسة الميدانية

من الشكل وبعد التحليل الإحصائي للبيانات المجمعة من الدراسة الميدانية يتضح أن درجة الأهمية التي توليها المؤسسات المدروسة للعوامل المكونة للبيئة الخارجية تكون كبيرة، حيث أن المتوسط العام لمجموع متوسطات المفردات المكونة لهذه الفقرة يساوي 4.23، وهذه الدرجة تنتمي للمجال الرابع من فئة المتوسطات الحسابية على مقياس ليكرت (3.51 - 4.5)، أي بدرجة مهم.

وبما أن قيمة الانحراف متوسطة على العموم ($S=0.88$)^(*) والتي تنتمي للمجال (0.51 - 1.0) من قيم الانحراف المعياري المطبقة على مقياس ليكرت الخماسي، فإن ذلك يدل على أن تشتت القيم عن وسطها الحسابي ليس بالكبير (القيم قريبة من وسطها الحسابي)، أي أن القيم تبتعد فقط بإنحراف معياري واحد عن وسطها الحسابي من الجهتين ($4.28 + 0.88$) و ($4.28 - 0.88$)^(*)، حيث نجد أن اتجاهات أغلب المستجوبين تتمركز حول الجوابين مهم ومهم جدا.

إن القيم السابقة تبرز نوعا ما التشتت النسبي الموجود في إجابات أفراد عينة الدراسة حول أهمية العوامل البيئية بالنسبة للمؤسسة، ويعود ذلك لعدم فهم وإدراك العوامل والمتغيرات البيئية بنفس الأهمية والكيفية لدى الأفراد المستجوبين.

(*) - تم احتساب رقمين بعد الفاصلة فقط.

(*) - هذه القيمة مأخوذة بالقيمة المطلقة.

بالرجوع لمفردات (بنود) الفقرة السابقة نجد أن المؤسسات المدروسة تنظر للزبائن على أنهم أهم عنصر في البيئة الخارجية، حيث المتوسط الحسابي لهذه المفردة يساوي 4.55 (فهو مرتفع جدا)؛ أي أنه مهم جدا بالنسبة للمؤسسات، كما أن أغلب آراء المجيبين كانت أكثر تكرارا حول القيمة التي وزنها 5 (فالمنوال على العموم يساوي 5). ولما كان الانحراف المعياري يساوي 0.63، فإن التشتت متدني نوعا ما في اتجاهات المستجوبين (08.33% مهم عموما، 27.77% مهم، 63.88% مهم جدا).

ويلي ذلك المنافسون بدرجة مهمة بمتوسط حسابي 4.36، وهذا المتوسط ينتمي للمجال الرابع على سلم ليكرت الخماسي؛ فهو مرتفع (52.77% مهما جدا، 30.55% مهم، 16.66% مهم على العموم). ولما كانت أغلبية المشاهدات تركز حول درجة مهم جدا فإنه على العموم المنوال يساوي 5، كما أن هناك تشتت نسبي في اتجاهات المستجوبين لأن الانحراف المعياري يساوي 0.76 (ينتمي للمجال الثالث في قيم الانحراف المعياري المطبق على سلم ليكرت الخماسي 0.51 - 1.0).

ويأتي في المرتبة الثالثة عنصر التكنولوجيا بدرجة مهمة أيضا وبمتوسط حسابي 4.25، والمنوال يساوي عموما 4 لأن أغلب التكرارات تتمركز حول درجة مهم، وهناك تشتت متوسط نسبيا حيث بلغ الانحراف المعياري لهذا البند 0.80 (2.77% غير مهم، 13.88% مهم عموما، 38.88% مهم، 44.44% مهم جدا).

بينما يحتل عنصر الموردين المرتبة الرابعة من حيث درجة الأهمية لدى أفراد العينة المدروسة، حيث إعتبروه هو أيضا مهم ولكن بدرجة أقل من العناصر السابقة، فالمتوسط الحسابي لآراء المستجوبين حول هذه المفردة بلغ 4.08 والمنوال يساوي على العموم 4، من جهة أخرى هناك تشتت متوسط نوعا ما في آراء المستجوبين والذي قد يعود لإعتماد الكثير منهم على إستيراد المنتجات جاهزة دون اللجوء للتكنولوجيا في التصنيع، إذ يرى 5.55% منهم أن عنصر الموردين غير مهم بالنسبة لمؤسساتهم؛ و 19.44% يعتبرونه مهم على العموم؛ في حين 36.11% يرونه مهم؛ ويؤكد 38.88% على أنه مهم جدا، وفي هذا الصدد بلغ الانحراف المعياري 0.90 (وهو ينتمي للمجال الثالث 0.51 - 1.0).

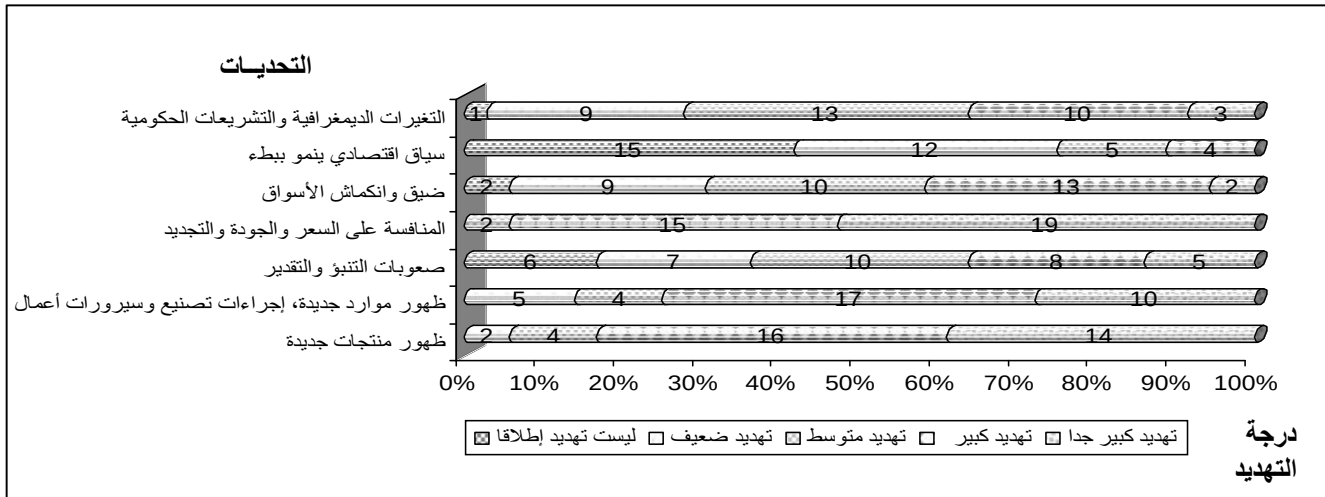
أما فيما يتعلق بمفردة السياق العام (اقتصادي، ثقافي، إجتماعي، سياسي، تشريعي...) فكانت درجة أهميتها بالنسبة للمؤسسات هي أيضا مرتفعة ولكن بدرجة أقل من العناصر السابقة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة عنها 3.91، مع تشتت عالي إذ بلغ الانحراف المعياري لها 1.34 (2.77% غير مهم تماما، 8.33% غير مهم، 13.88% مهم عموما، 44.44% مهم، 30.55% مهم جدا).

على العموم يمكن القول أن المؤسسات المدروسة والناشطة في فرع المنتجات الكهربائية بالمنزلية تولي أهمية كبيرة لمتغيرات البيئة الخارجية المتواجدة فيها، وتأخذ بها في الحساب عند إتخاذ قراراتها وبناء خططها المستقبلية.

- التحديات والتهديدات البيئية التي تواجهها مؤسسات الدراسة:

يوضح الشكل الموالي نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة عن السؤال السادس من الإستبيان، والمتعلق بتحديد أهم التحديات والتهديدات التي تواجه تلك المؤسسات.

شكل رقم 17: التحديات والتهديدات التي تواجه عينة الدراسة.



المصدر: إعداد الباحث بناء على نتائج الدراسة الميدانية

يتضح من الشكل السابق وبعد التحليل الإحصائي للبيانات المجمعة من الدراسة الميدانية (الجدول 06 من الملحق 02) أن التحديات والعوامل المحددة سلفاً تشكل في مجموعها تهديداً بدرجة متوسطة على المؤسسات المدروسة، حيث أن المتوسط العام لمجموع متوسطات البنود المكونة لهذه الفقرة يساوي 3.35، وهذه الدرجة تنتمي للمجال الثالث على مقياس ليكرت (2.51 - 3.5)، أي بدرجة متوسطة. وبما أن قيمة الانحراف المعياري تساوي ($S = 0.97$) والتي تنتمي للمجال الثالث (0.51 - 1.0) من قيم الانحراف المعياري المطبقة على مقياس ليكرت الخماسي، فإن ذلك يدل على أن تشتت القيم عن وسطها الحسابي ليست بالكبيرة (القيم لا تبتعد كثيراً من وسطها الحسابي)، أي أن القيم تبتعد بإنحراف معياري عن وسطها الحسابي من الجهتين ($3.35 + 0.97$) و($3.35 - 0.97$)، حيث نجد أن اتجاهات المستجوبين تتمركز حول الجوانب تهديد ضعيف وتهديد متوسط وكذا تهديد كبير. إن القيم السابقة تبرز نوعاً ما التشتت الموجود في إجابات أفراد عينة الدراسة حول التحديات والتهديدات البيئية التي تواجهها المؤسسات المدروسة، ويعود ذلك لإختلاف طبيعة نشاط تلك المؤسسات (تجميع، إستيراد، توزيع...) من جهة، وإختلاف تقييم وإدراك تلك التحديات لدى الأفراد المستجوبين من جهة أخرى.

بالرجوع لبند الفقرة السابقة نجد أن المؤسسات المدروسة تعتبر ظهور منتجات جديدة يمثل أهم تحدي وأكبر تهديد لها، حيث المتوسط الحسابي لهذا البند يساوي 4.16، أي أنه تهديد كبير بالنسبة للمؤسسات (ينتمي للمجال الرابع على سلم ليكرت الخماسي، فهو مرتفع)، كما أن أغلب آراء المجيبين كانت أكثر تكراراً حول القيمة التي وزنها 4 (فالمناول على العموم يساوي 4). ولما كان الانحراف المعياري يساوي 0.84 فإن التشتت في اتجاهات المستجوبين متوسط عموماً، (5.55% تهديداً ضعيفاً؛ 11.11% تهديداً متوسطاً؛ 44.44% تهديد كبير؛ 38.88% تهديد كبير جداً).

ويذهب أفراد العينة أيضاً إلى اعتبار ظهور موارد جديدة وإجراءات تصنيع وسيرورات أعمال إلى اعتبارها تشكل تهديداً كبيراً على مؤسساتهم، حيث المنوال يساوي عموماً 3 والمتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة عنها يساوي 3.88، مع تشتت متوسط عموماً إذ بلغ الانحراف المعياري لها 0.98 (13.88% تهديد ضعيف، 11.11% تهديد متوسط، 47.22% تهديد كبير، 27.77% تهديد كبير جداً).

بينما تشكل صعوبات التنبؤ وتقدير التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية تهديدا متوسطا لدى أفراد العينة المدروسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لأراء المستجوبين حول هذا البند 2.97 والمنوال يساوي على العموم 3، من جهة أخرى هناك تشتت مرتفع في أراء المستجوبين إذ بلغ الانحراف المعياري 1.30 (وهو ينتمي للمجال الرابع 1.01 - 1.5)، إذ يرى 16.66 % منهم أن صعوبات التنبؤ والتقدير لا تشكل إطلاقا تهديد على مؤسساتهم؛ و 19.44 % يعتبرونها تهديدا ضعيفا؛ في حين 27.77 % يرونها تهديد متوسط؛ ويؤكد 22.22 % على أنها تهديد كبير؛ و 13.88 % يعتبرونها تهديدا كبيرا جدا. ويتفق أغلبية أفراد العينة على اعتبار أن المنافسة على السعر والجودة والتجديد في المنتجات تمثل التهديد الكبير والحقيقي على مؤسساتهم، حيث بلغ المتوسط الحسابي للإجابات على هذا البند 4.27 وهو يوافق الدرجة الرابعة على سلم ليكرت أي تهديد كبير، وقد كان هناك تشتت متدني نسبيا لإجابات أفراد العينة أين بلغ الانحراف المعياري 0.64 فقط (5.55 % تهديد متوسط، 41.66 % تهديد كبير، 52.77 % تهديد كبير جدا).

أما فيما يتعلق بضيق وإنكماش الأسواق فهي تشكل تهديدا متوسطا على المؤسسات المدروسة على حد تعبير أفراد العينة، إذ أن المنوال يساوي 3 (أغلب المشاهدات تركز حول القيمة التي وزنها 3) والمتوسط الحسابي يساوي 3.11، مع وجود تشتت عالي في إجابات أفراد العينة أين الانحراف المعياري بلغ 1.03 (5.55 % ليست تهديد إطلاقا، 25 % تهديد ضعيف، 27.77 % تهديد متوسط، 36.11 % تهديد كبير، 5.55 % تهديد كبير جدا).

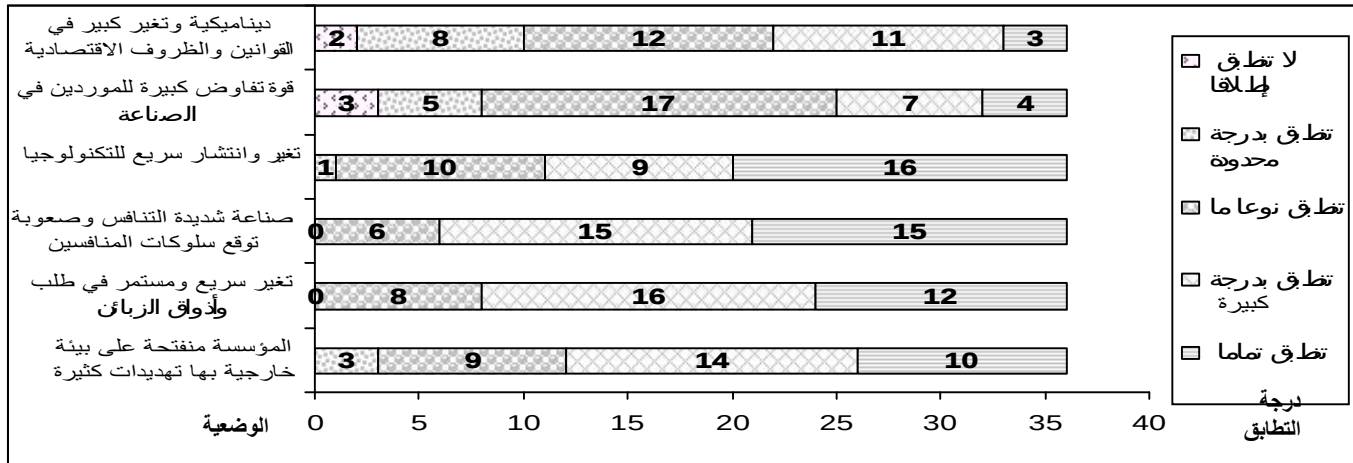
كما يتفق أغلبية المستجوبين على التهديد الضعيف للسياق الإقتصادي الذي ينمو ببطء على مؤسساتهم، وهو ما أكده المنوال الذي يساوي 1 والمتوسط الحسابي المقدر بـ 1.94، (41.66 % ليس تهديد إطلاقا، 33.33 % تهديدا ضعيفا، 13.88 % تهديد متوسط، 11.11 % تهديد كبير)، وفي هذا الصدد بلغ الانحراف المعياري 1.01 وهو يدل على تشتت عالي نسبيا في أراء أفراد العينة.

من جهة أخرى يعتبر أفراد العينة المدروسة أن التغيرات الديمغرافية والتشريعات الحكومية تشكل تهديدا على مؤسساتهم ولكن بدرجة متوسطة، فالمتوسط الحسابي لأراء المستجوبين حول هذا البند بلغ 3.13 والمنوال يساوي على العموم 3، من جهة أخرى هناك تشتت متوسط في أراء المستجوبين والذي قد يعود لإعتبار البعض منهم هذه التغيرات والتشريعات الحكومية هي بمثابة فرص وليست تهديدات، (يرى 2.77 % أنها ليست تهديد إطلاقا؛ و 25 % يعتبرونها تهديد ضعيف؛ في حين 36.11 % يرونها تهديد متوسط؛ ويؤكد 27.77 % على أنها تهديد كبير؛ بينما 8.33 % يعتبرونها تهديدا كبيرا جدا على مؤسساتهم)، وفي هذا الصدد بلغ الانحراف المعياري 0.99 (وهو ينتمي للمجال الثالث 0.51 - 1.0). بصفة عامة يظهر من التحليل السابق أن المؤسسات المدروسة والناشطة في فرع المنتجات الكهرومنزلية تواجه نوعا ما تهديدات مختلفة من البيئة الخارجية المتواجدة فيها، حيث أن أغلب التغيرات والتحديات البيئية تشكل تهديدا ولو بدرجة متوسطة على نشاط تلك المؤسسات.

- الوضعية الحالية التي تعيشها مؤسسات الدراسة:

يلخص الجدول 07 من الملحق 02 إجابات أفراد عينة الدراسة حول السؤال رقم 07 من قائمة الاستبيان والمتعلق بتوضيح الوضعية الحالية التي تعيشها مؤسساتهم مقارنة بجملة من العناصر والوضعيات المقترحة، ويمكن توضيح تلك الإجابات من خلال الشكل أدناه.

شكل رقم 18: الوضعية الحالية لمؤسسات الدراسة.



المصدر: إعداد الباحث بناء على نتائج الدراسة الميدانية

بعد التحليل الإحصائي للبيانات المجمعة من الدراسة الميدانية والملخصة في الجدول 07 من الملحق 02 وبالرجوع للشكل أعلاه، يتضح أن أفراد عينة الدراسة يؤكدون على أن مؤسساتهم تنشط في بيئة بها تغيرات وتطورات كثيرة، وهي بذلك تعيش في وضعية مطابقة بدرجة متوسطة إلى عالية لتلك الوضعيات المتميزة بالتحويلات الكثيرة، وعلى أساس ذلك فمجموع تلك الوضعيات تنطبق بدرجة كبيرة للحال الذي تعيشه المؤسسات المدروسة، حيث أن المتوسط العام لمجموع متوسطات المفردات والعبارات المكونة لهذه الفقرة يساوي 3.76؛ وهي تنتمي للمجال (3.51 - 4.5) على مقياس ليكرت أي بدرجة كبيرة. وبما أن قيمة الانحراف متوسطة على العموم ($S = 0.90$) والتي تنتمي للمجال (0.51 - 1.0) على مقياس ليكرت الخماسي، فإن ذلك يدل على وجود تشتت نسبي للقيم عن وسطها الحسابي (القيم ليست بعيدة جداً من وسطها الحسابي)، أي أن القيم تبعد فقط بإنحراف معياري واحد عن وسطها الحسابي من الجهتين ($3.76 + 0.90$) و ($3.76 - 0.90$)، حيث نجد أن اتجاهات أغلب المستجوبين من العينة المدروسة تتركز حول الأجوبة تنطبق نوعاً ما وتنطبق بدرجة كبيرة وكذا تنطبق تماماً. إن التشتت النسبي الموجود في إجابات أفراد عينة الدراسة حول الوضعيات البيئية التي تنطبق والمؤسسات المدروسة، ربما يعود كما أشرنا سابقاً لإختلاف طبيعة نشاط تلك المؤسسات (تجميع، إنتاج، إستيراد، توزيع...) من جهة، وإختلاف فهم تلك الوضعيات لدى الأفراد المستجوبين من جهة أخرى.

بالرجوع لمفردات الفقرة السابقة نجد أن المؤسسات المدروسة تعتبر أن البيئة التي تنشط فيها وتنتفح عليها بها تهديدات كثيرة، حيث المتوسط الحسابي لهذه المفردة يساوي 3.86، أي أن هذه الوضعية تنطبق بدرجة كبيرة على حالة هذه المؤسسات، كما أن أغلب آراء المجيبين كانت أكثر تكراراً حول القيمة التي وزنها 4 (فالمنوال على العموم يساوي 4). ولما كان الانحراف المعياري يساوي 0.93، فإن التشتت ليس بالعالى في اتجاهات المستجوبين (08.33% تنطبق بدرجة محدودة، 25% تنطبق نوعاً ما، 38.88% تنطبق بدرجة كبيرة، 27.77% تنطبق تماماً).

أما في ما يتعلق بالتغيرات السريعة والمستمرة في طلبات وأذواق الزبائن فيؤكد أفراد العينة أنها تنطبق بدرجة كبيرة أيضاً على الوضعية السائدة في مؤسساتهم، حيث أن المتوسط الحسابي يساوي 4.11، (22.22% تنطبق نوعاً ما، 44.44% تنطبق بدرجة كبيرة، 33.33% تنطبق تماماً). ولما

كانت أغلبية المشاهدات تركز حول درجة تنطبق بصفة كبيرة فإنه على العموم المنوال يساوي 4، كما أن هناك تشتت متدني نوعا ما في اتجاهات المستجوبين لأن الانحراف المعياري يساوي 0.74.

في حين إعتبر المستجوبون أن الصناعة شديدة التنافس وصعوبة توقع سلوكيات المنافسين تنطبق بدرجة كبيرة أيضا على الوضعية السائدة في مؤسساتهم) والملاحظ أن هذه الوضعية تعتبر الأكثر تطابقا مع تلك المؤسسات مقارنة بباقي الوضعيات الأخرى)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه المفردة 4.25، والمنوال يساوي عموما 4 لأن أغلب التكرارات تتمركز حول وضعية تنطبق بدرجة كبيرة، وهناك تشتت متدني نسبيا أيضا في إجابات المستجوبين حيث بلغ الانحراف المعياري لهذه الفقرة 0.73 (16.66 % تنطبق نوعا ما، 41.66 % تنطبق بدرجة كبيرة، والنسبة نفسها 41.66 % تنطبق تماما).

بينما إحتلت وضعية التغير والإنتشار السريع للتكنولوجيا درجة التطابق الكبير لدى أفراد العينة المدروسة، حيث إعتبروها هي أيضا تنطبق بدرجة كبيرة على الوضعية المعاشة في مؤسساتهم، فالمتوسط الحسابي لأراء المستجوبين حول هذه المفردة بلغ 4.11 والمنوال يساوي على العموم 4، من جهة أخرى هناك تشتت نسبي في أراء المستجوبين حول هذه الوضعية (2.77 % تنطبق بدرجة محدودة؛ و 27.77 % تنطبق على العموم؛ 25 % تنطبق بدرجة كبيرة؛ 44.44 % تنطبق تماما)، وفي هذا الصدد بلغ الانحراف المعياري 0.92 (وهو ينتمي للمجال الثالث 0.51 - 1.0).

أما فيما يتعلق بمفردة قوة تفاوض كبيرة للموردين في الصناعة فكانت درجة تطابقها بالنسبة للمؤسسات محل الدراسة متوسطة، وهي أضعف درجة تطابق مقارنة بمختلف الوضعيات المقترحة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة عنها 3.11، مع تشتت عالي إذ بلغ الانحراف المعياري لها 1.06 (8.33 % لا تنطبق إطلاقا، 13.88 % تنطبق بدرجة محدودة، 47.22 % تنطبق نوعا ما، 19.44 % تنطبق بدرجة كبيرة، 11.11 % تنطبق تماما).

من جهة أخرى يؤكد أفراد العينة المدروسة على أن وضعية الديناميكية والتغير الكبير في القوانين والظروف الإقتصادية تنطبق نوعا ما على الوضعية السائدة في مؤسساتهم، حيث أن المتوسط الحسابي لإجابات المستجوبين على هذه الفقرة يساوي 3.13 (وهي درجة متوسطة حسب سلم ليكرت)، وأغلب المشاهدات تركز حول درجة تنطبق نوعا ما فالمنوال يساوي 4 على العموم، كما يلاحظ أن هناك تشتت عالي جدا في اتجاهات المستجوبين لأن الانحراف المعياري يساوي 1.04 (5.55 % لا تنطبق إطلاقا، 22.22 % تنطبق بدرجة محدودة، 33.33 % تنطبق نوعا ما، 30.55 % تنطبق بدرجة كبيرة، 8.33 % تنطبق تماما).

ما يمكن قوله بخصوص هذه الفقرة المتعلقة بوضعية المؤسسات المدروسة، هو أن المؤسسات الناشطة في فرع الأجهزة الكهرومنزلية تنشط في وضعيات متغيرة نوعا ما إلى متغيرة بصفة كبيرة، حيث أن أغلب الوضعيات البيئية المقترحة تنطبق بدرجة متوسطة إلى درجة كبيرة على الوضعيات السائدة في تلك المؤسسات على حد تعبير الأفراد المستجوبين.

بصفة عامة يظهر من خلال تحليل البيانات المتعلقة بمحور سياق البيئة الخارجية لمؤسسات الدراسة، أن المؤسسات الناشطة في فرع الأجهزة الكهرومنزلية تولي أهمية كبيرة لمتغيرات البيئة المتواجدة فيها؛ حيث أغلب التغيرات والتحديات البيئية تشكل تهديدا ولو بدرجة متوسطة على نشاط تلك المؤسسات؛ وهي بذلك تنشط في وضعيات تتميز بالتغير والتعقد والديناميكية، وفي هذا الصدد بلغ المتوسط العام لمجموع المتوسطات 3.79 (هذا المتوسط ينتمي للمجال الرابع في قيم المتوسطات المطبقة

على سلم ليكرت الخماسي (3.51 - 4.5)، كما أن هناك تشتت نسبيا متوسط في إجابات أفراد العينة على فقرات هذا المحور؛ إذ بلغ الانحراف المعياري ($S = 0.91$) وهو ينتمي للمجال الثالث في قيم الانحراف المعياري المطبق على سلم ليكرت الخماسي 0.51 - 1.

03 - التعرف على المحددات الداخلية لليقظة في مؤسسات الدراسة

إن السياق الداخلي للمؤسسات محل الدراسة يمكن معرفته والوقوف على خصائصه من خلال توضيح الخصائص التنظيمية والتسييرية والثقافية والبشرية والتكنولوجية وكذا المالية، وهذا كله بغرض الوقوف على مدى توافر العوامل الداخلية المحددة لممارسة اليقظة الإستراتيجية في تلك المؤسسات، والمتمثلة في الهيكل والإجراءات التنظيمية؛ العمليات والأنماط التسييرية؛ القيم والثقافة التنظيمية؛ والموارد البشرية والمالية والتكنولوجية.

- الهيكل والإجراءات التنظيمية بالنسبة لمؤسسات الدراسة:

يمكن معرفة خصائص الهيكل والإجراءات التنظيمية سيما المرتبطة باليقظة الإستراتيجية في مؤسسات الدراسة من خلال درجة المرونة والقابلية للتكيف مع التغيرات التي يتسم بها الهيكل، درجة ممارسة الخصائص التنظيمية المتمثلة في المركزية والرسمية والتعقيد، مدى توافر فرق العمل وكذا طبيعة الصراعات التنظيمية التي تحدث في المؤسسة.

أ) **كيفية إتخاذ القرارات:** يوضح الشكل رقم 19 إجابات أفراد العينة المدروسة عن السؤال رقم 08 من قائمة الاستقصاء والمتعلق بطريقة إتخاذ القرارات في مؤسساتهم (أنظر الجدول 08 من الملحق 02).

يتجلى من خلال تحليل البيانات أن ما نسبته 75% يقرون بأن القرارات في مؤسساتهم تتخذ عن طريق سلطة ونفوذ الأفراد المسيرين فيها؛ في حين ما يعادل 05 مستجوبين يؤكدون على الخبرة والكفاءة التي يتميز بها متخذ القرار؛ وهو ما يعادل نسبة مئوية قدرها 13.89%، بينما النسبة المتبقية والمقدرة بـ 11.11% يوضحون بأن عملية إتخاذ القرارات يتدخل فيه أطراف فاعلة في المؤسسة، وهذا ما يؤكد على المركزية الشديدة السائدة في عملية إتخاذ القرارات في تلك المؤسسات.

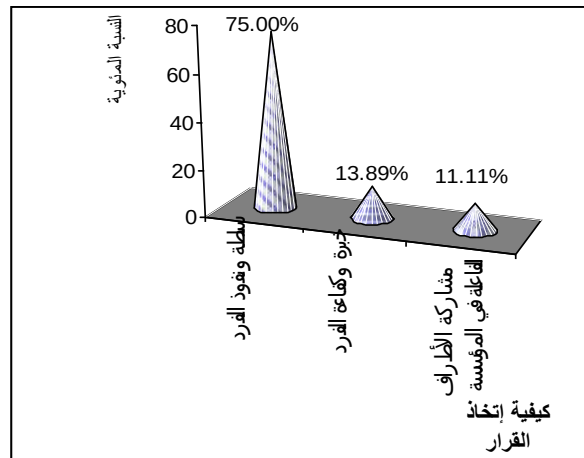
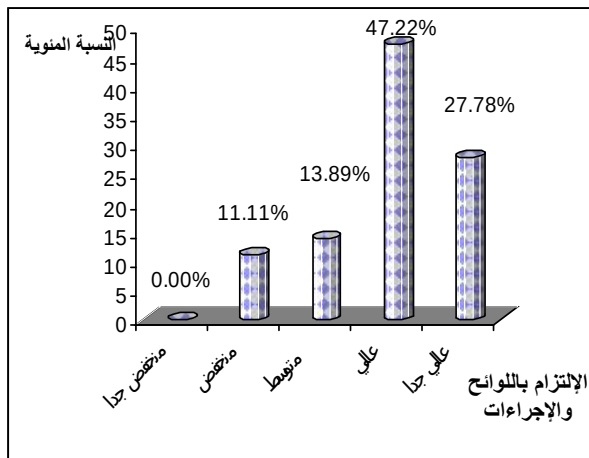
أ) **مدى الالتزام باللوائح والإجراءات الرسمية للعمل:** بالرجوع للجدول 09 من الملحق 02---

شكل رقم 20: مدى الالتزام باللوائح

شكل رقم 19: كيفية إتخاذ القرارات

والإجراءات الرسمية للعمل في مؤسسات الدراسة.

في مؤسسات الدراسة.



المصدر: إعداد الباحث بناء على نتائج الدراسة الميدانية

-- وكذا الشكل رقم 20 الذي يلخص إجابات أفراد العينة المدروسة عن السؤال المتعلق بمدى إلتزام مؤسساتهم باللوائح والإجراءات الرسمية للعمل، يظهر أن المتوسط الحسابي يساوي 3.91؛ وبذلك فهناك إلتزام عالي باللوائح والإجراءات الرسمية للعمل في المؤسسات محل الدراسة، كما أن أغلب المشاهدات تتمركز حول القيمة التي وزنها 4 وبذلك فالمتنوال يساوي 4 على العموم (47.22% إلتزام عالي؛ 27.77 % عالي جدا؛ 13.88 % متوسط؛ 11.11 % إلتزام منخفض باللوائح والإجراءات الرسمية)، ويلاحظ وجود تشتت متدني نوعا ما في إجابات الأفراد إذ بلغ الإنحراف المعياري 0.93.

أ) تفويض السلطة من طرف الإدارة العليا: يوضح الشكل 21 الموالي إجابات أفراد العينة المدروسة عن السؤال رقم 10 من قائمة الإستقصاء والمتعلق بدرجة تفويض سلطة إتخاذ القرارات من طرف الإدارة العليا للمدراء في المستويات الدنيا في مؤسساتهم (أنظر الجدول 10 من الملحق 02).

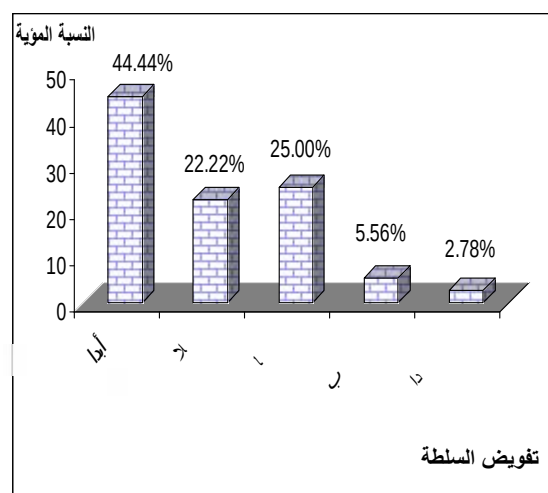
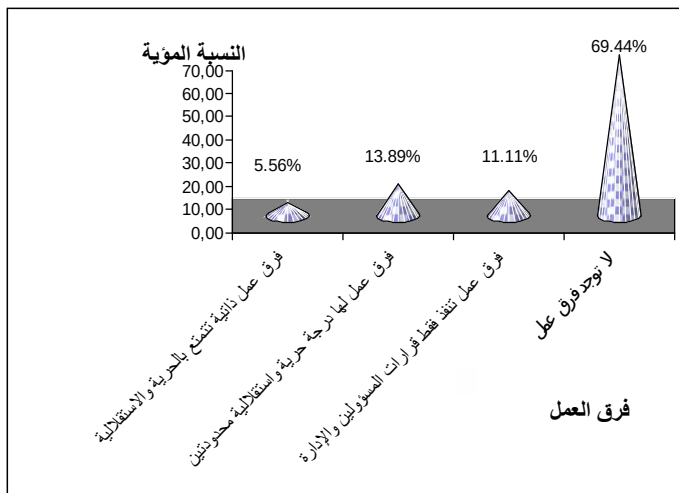
يبين تحليل البيانات أن 44.44 % من المستجوبين ينفون إطلاقا تفويض السلطة في مؤسساتهم، بينما نجد 22.22 % منهم يقرون بتفويض قليل، وأكد ما نسبته 25 % من الأفراد بأنه أحيانا ما يتم تفويض السلطة، في حين نجد أن 5.55 % منهم يؤكدون على التفويض في أغلب الأحيان، والنسبة الصغيرة المتبقية 2.77 % يقومون بتفويض السلطة كثيرا جدا.

وهذا ما تؤكد قيمة الوسط الحسابي لهذه البيانات ($X=2$)، حيث نلاحظ أن قيمة الانحراف المعياري كبيرة نوعا ما ($S=1.10$)، الأمر الذي يدل على أن تشتت القيم بعيدة نوعا ما عن وسطها الحسابي، وهي تباعد عن وسطها الحسابي من الجهتين بـ ($2+1.10$) و ($2-1.10$). وعليه يلاحظ وجود ضعف كبير في تفويض السلطة بالنسبة للمؤسسات محل الدراسة.

أ) فرق العمل الموجودة: يلخص الشكل 22 البيانات المحصل عليها والملخصة في الجدول 11 من الملحق 02 والمتعلقة بإجابات أفراد العينة حول نوع فرق العمل المنتشرة في مؤسساتهم.

شكل رقم 22: فرق العمل الموجودة في مؤسسات الدراسة.

شكل رقم 21: تفويض سلطة إتخاذ القرارات من طرف الإدارة العليا في مؤسسات الدراسة.



المصدر: إعداد الباحث بناء على نتائج الدراسة الميدانية

نجد أن 69.44 % من المستجوبين يؤكدون على عدم وجود فرق عمل بمؤسساتهم وذلك بعدد تكرارات قدره 25، في حين يجيب 11.11 % منهم بوجود فرق عمل تنفذ فقط قرارات المسؤولين والإدارة وكان عدد التكرارات 04، كما بين 05 مستجوبين أنه يوجد فرق عمل ولكن بدرجة حرية

واستقلالية محدودتين أي ما نسبته 13.89 %، بينما 5.56 % منهم يقرون بوجود فرق عمل ذاتية تتمتع بالحرية والاستقلالية وكان عدد التكرارات 02.

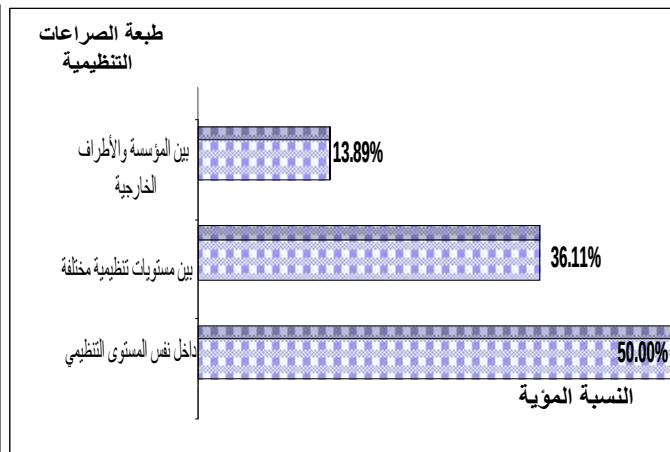
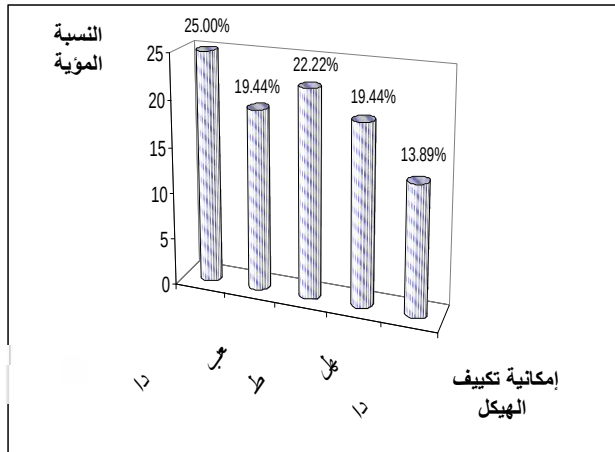
طبيعة الصراعات التنظيمية: يلخص الشكل 23 أدناه إجابات أفراد العينة المبحوثة عن طبيعة الصراعات التنظيمية الموجودة بالمؤسسات المدروسة (أنظر الجدول 12 من الملحق 02).

يتضح من الشكل السابق وبعد التحليل الإحصائي للبيانات المجمعة من الدراسة الميدانية، أن ما نسبته 50 % يقرون بأنه توجد صراعات تنظيمية داخل نفس المستوى التنظيمي (في الإدارة العليا، الإدارات التنفيذية...) في مؤسساتهم وهو ما يشكل مجموع تكرارات قدره 18، في حين ما يعادل 13 مستجوب يؤكدون على وجود صراعات بين مستويات تنظيمية مختلفة؛ وهو ما يعادل نسبة مئوية قدرها 36.11 %، بينما النسبة المتبقية والمقدرة بـ 13.89 % يوضحون بأن الصراعات التنظيمية تحدث بين المؤسسة والأطراف الخارجية المتعاملة معهم.

تكييف هيكل المؤسسة مع التغيرات البيئية: بعد تحليل البيانات المحصل عليها والملخصة في الجدول 13 من الملحق 02 والمتعلقة بإجابات أفراد العينة حول إمكانية تكييف الهيكل التنظيمي مع التغيرات البيئية في مؤسساتهم، نلاحظ أن أغلب المشاهدات تتمركز حول قيمتين (2.77 + 1.26) و (2.77 - 1.26)، أي بين المستوى الرابع تقريبا والمستوى الأول، ذلك أنه تشتت القيم عن وسطها الحسابي كبير نوعا ما (S=1.26)، (وكانت الدلالة الإحصائية عن هذا المتغير كالاتي 25 % صعب جدا، 19.44 % صعب، 22.22 % سهل نوعا ما، 19.44 % سهل، 13.89 % سهل جدا) وهذا ما يتضح من خلال النتائج التي يقدمها الشكل 24.

شكل رقم 24: إمكانية تكييف الهيكل التنظيمي مع التغيرات البيئية في مؤسسات الدراسة.

شكل رقم 23: طبيعة الصراعات التنظيمية الموجودة في مؤسسات الدراسة.



المصدر: إعداد الباحث بناء على نتائج الدراسة الميدانية

- العمليات والأنماط التسييرية بالنسبة لمؤسسات الدراسة:

يمكن الوقوف على العمليات والأنماط التسييرية والمرتبطة باليقظة الإستراتيجية في مؤسسات الدراسة من خلال معرفة النمط التسييري السائد ومدى قبول التغيير، والطريقة التي يعتمد عليها القادة في التأثير على الأفراد العاملين معه ونظرتهم لهم، إضافة إلى مدى إلزام الإدارة العليا ودعمها لنظام اليقظة،

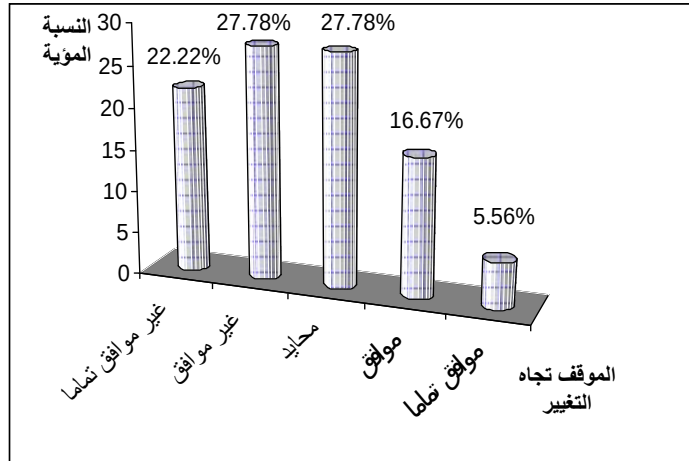
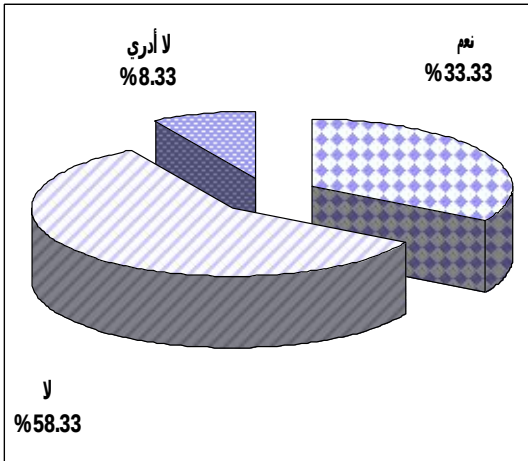
ومستوي تمكين العاملين وتوسيع قاعدة المشاركة في إتخاذ القرار وحل المشكلات لتشمل الموظفين في المستويات الإدارية المختلفة، وكيفية تشجيع العاملين والتعامل معهم وأهم الممارسات المتبعة في ذلك.

أ) المواقف تجاه تطبيق التغيير: يوضح الشكل 25 الموالى إجابات أفراد العينة المدروسة عن السؤال رقم 14 من قائمة الإستقصاء والمتعلق بموقف المسيرين تجاه تطبيق التغيير في مؤسساتهم (أنظر الجدول 14 من الملحق 02).

يتضح من الشكل وبعد التحليل الإحصائي للبيانات المجمعة من الدراسة الميدانية أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة حول هذه الفقرة بلغ 2.55 على سلم ليكرت، وأغلب المشاهدات تركز حول قيمة وزنها 3؛ وبذلك المنوال على العموم يساوي 3؛ والذي يدل على درجة متوسطة لقبول التغيير من طرف المسيرين في المؤسسات المدروسة، من جهة أخرى هناك تشتت عالي في إجابات أفراد العينة؛ إذ بلغ الإنحراف المعياري 1.17، (22.22 % غير موافقون تماما، 27.88 % غير موافقون، 27.88 % محايدون، 16.67 % موافقون، 5.56 % موافقون تماما).

أ) السماح للأفراد بالمشاركة في تشكيل الأهداف والرؤى المستقبلية: بعد تحليل البيانات المحصل عليها والمملخصة في الجدول 15 من الملحق 02 والمتعلقة بإجابات أفراد العينة حول إمكانية السماح للأفراد بالمشاركة في تشكيل الأهداف والرؤى المستقبلية في مؤسساتهم (الشكل 26)، نجد أن 58.33 % من المستجوبين يؤكدون على عدم السماح للأفراد بذلك في مؤسساتهم وذلك بعدد تكرارات قدره 21، في حين يجيب 33.33 % منهم بإمكانية السماح للأفراد بالمشاركة في تشكيل الأهداف والرؤى المستقبلية وكان عدد التكرارات 12، كما بين 03 مستجوبين أنهم لا يدرون أي ما نسبته 8.33 %.

شكل رقم 25: موقف المسيرين من تطبيق التغيير في مؤسسات الدراسة
شكل رقم 26: السماح للأفراد بالمشاركة في تشكيل الأهداف والرؤى المستقبلية في مؤسسات الدراسة.



المصدر: إعداد الباحث بناء على نتائج الدراسة الميدانية

أ) سلوكيات المسؤولين السائدة: يوضح الشكل 27 الموالى البيانات والإجابات المقترحة من المستجوبين عن السؤال رقم 16 من قائمة الإستقصاء والمتعلق بنوعية سلوكيات المسؤولين السائدة في مؤسساتهم (أنظر الجدول 16 من الملحق 02).

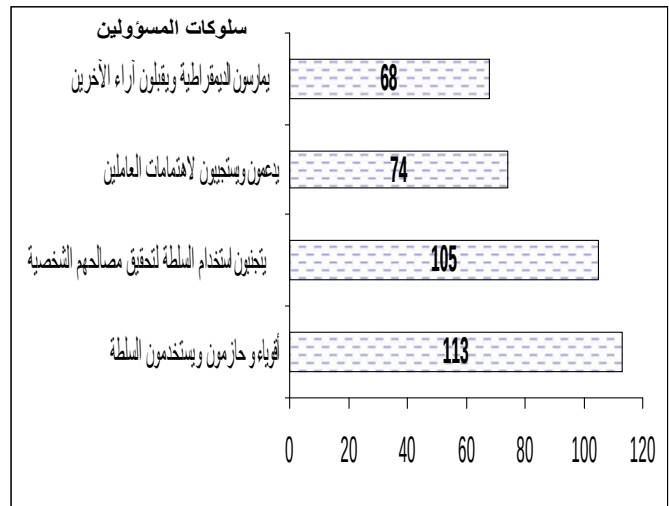
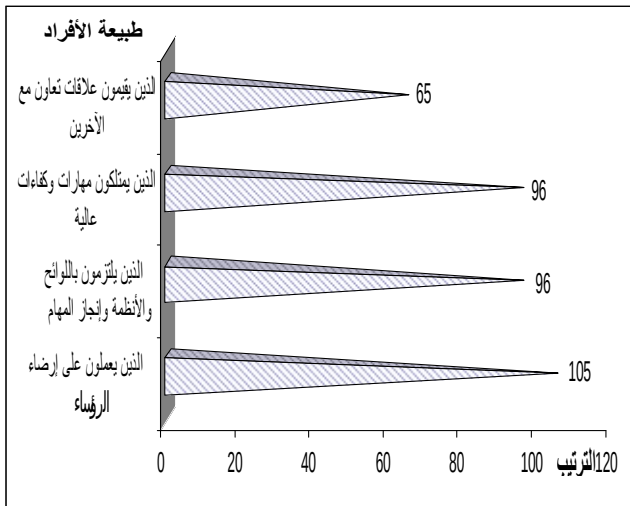
هذا السؤال الذي يدور حول الترتيب التصاعدي لسلوكيات المسؤولين السائدة في مؤسسات الدراسة، ومن خلال حساب مجموع النقاط لكل إجابة عن طريق إعطاء أوزان لكل مرتبة، بحيث نعطي

لاختيار المرتبة الأولى الوزن (4) والمرتبة الثانية (3) والثالثة (2) والرابعة (1) ثم نجمع جداولها بتكراراتها. مثلا: المفردة الأولى: أقوىاء وحازمون ويستخدمون السلطة: $21(4) + 3(3) + 8(2) + 4(1) = 113$. ومنه؛ حسب مجموع النقاط لكل اختيار لإجابات الأفراد يمكننا ترتيب سلوكيات المسؤولين السائدة في مؤسسات الدراسة كما يلي: أقوىاء وحازمون ويستخدمون السلطة (113 نقطة)، يتجنبون استخدام السلطة لتحقيق مصالحهم الشخصية (105 نقطة)، يدعمون ويستجيبون لإهتمامات العاملين (74 نقطة)، يمارسون الديمقراطية ويقبلون آراء الآخرين (68 نقطة).

نظرة المسؤولين للأفراد المميزين: بعد تحليل البيانات المحصل عليها والملخصة في الجدول 17 من الملحق 02 والمتعلقة بإجابات أفراد العينة حول نظرة المسؤولين للأفراد المميزين في مؤسساتهم، نجد أن المرتبة الأولى عادت لمفردة الأفراد الذين يعملون على إرضاء الرؤساء بمجموع 105 نقطة، في حين المرتبة الثانية كانت مناصفة بين مفردة الأفراد الذين يلتزمون باللوائح والأنظمة وإنجاز المهام وكذا مفردة الأفراد الذين يملكون مهارات وكفاءات عالية بمجموع 96 نقطة لكل واحدة منهما، وكانت المرتبة الرابعة من نصيب الأفراد الذين يقيمون علاقات تعاون مع الآخرين بمجموع 65 نقطة.

شكل رقم 28: نظرة الرؤساء للأفراد المميزين في مؤسسات الدراسة.

شكل رقم 27: سلوكيات المسؤولين السائدة في مؤسسات الدراسة.

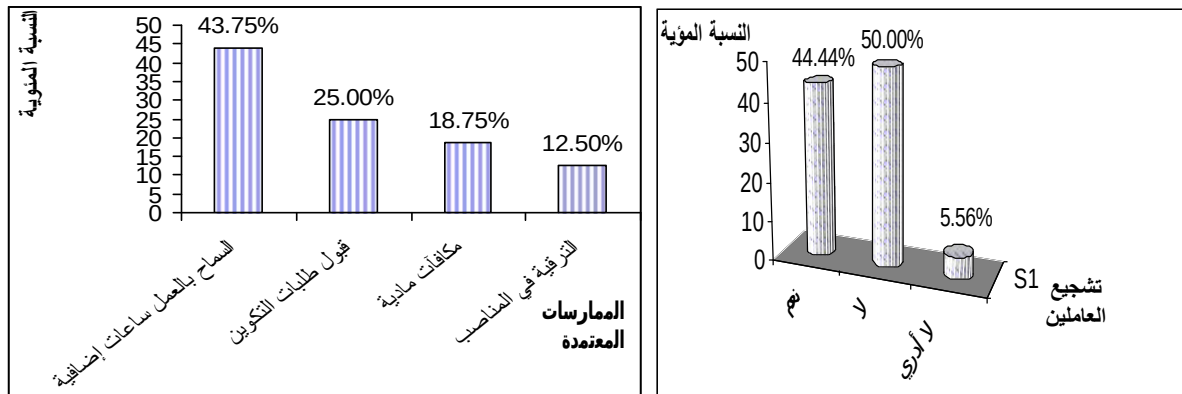


المصدر: إعداد الباحث بناء على نتائج الدراسة الميدانية

تشجيع العاملين على التعلم والتطوير الذاتي المستمر: بعد تحليل البيانات المحصل عليها والملخصة في الجدول 18 من الملحق 02 والمتعلقة بإجابات أفراد العينة حول إمكانية تشجيع العاملين على التعلم والتطوير الذاتي المستمر في مؤسساتهم، وهو ما يلخصه الشكل 29 الموالي، نجد أن 44.44 % من المستجوبين يؤكدون على تشجيع الأفراد على ذلك في مؤسساتهم وذلك بعدد تكرارات قدره 16، في حين يجيب 50 % منهم بعدم تشجيع الأفراد وكان عدد التكرارات 18، كما بين 02 مستجوبين أنهم لا يدرون أي ما نسبته 5.56 %.

أهم الممارسات المتبعة في تشجيع العاملين: يوضح الشكل 30 أدناه إجابات أفراد العينة المدروسة عن السؤال رقم 19 من قائمة الاستقصاء والمتعلق بذكر الممارسات التي يقومون بها لأجل تشجيع العاملين على التعلم والتطوير الذاتي المستمر، وهو سؤال مفتوح. (أنظر الجدول 19 من الملحق 02).

شكل رقم 29: تشجيع الأفراد على التعلم والتطوير
شكل رقم 30: الممارسات المتبعة لتشجيع الأفراد على التعلم والتطوير الذاتي في مؤسسات الدراسة.

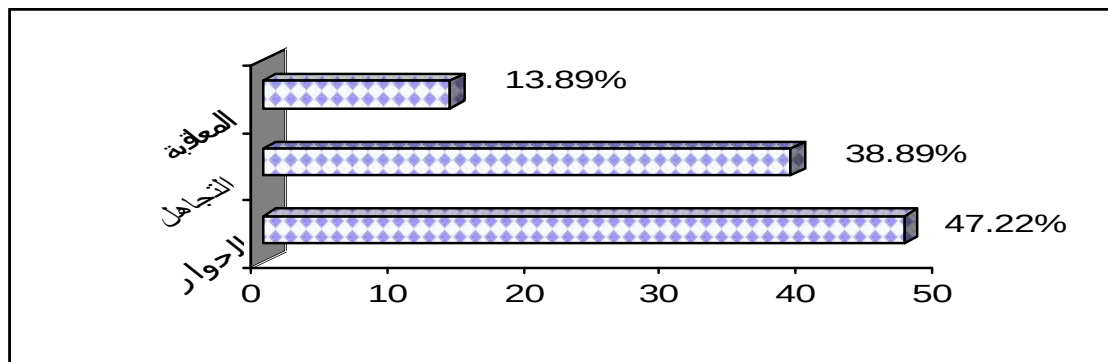


المصدر: إعداد الباحث بناء على نتائج الدراسة الميدانية

يتضح من الشكل 30 السابق وبعد التحليل الإحصائي للبيانات المجمعة من الدراسة الميدانية حول أهم الممارسات المعتمدة من طرف المديريين في المؤسسات المدروسة لتشجيع الأفراد على التعلم والتطوير الذاتي المستمر، أنه يتم الإعتماد على السماح بالعمل ساعات إضافية بغرض ذلك وهو ما أكدته نسبة 43.75 % من المستجوبين وكان عدد التكرارات 7، كما أقر 25 % أنه يتم الإعتماد على قبول طلبات التكوين المقدمة من طرف الأفراد بمجموع تكرارات يساوي 4، في حين 18.75 % منهم يعتمدون على المكافآت المادية كأسلوب لتشجيع التعلم بمجموع 3 تكرارات، و 12.50 % الأخرى يعتمدون على الترقيات في المناصب كممارسة لتشجيع التعلم بمجموع تكرارات يساوي 2 (مجموع تكرارات هذه المفردة هو 16 لأنهم المجيبين على نعم في السؤال الماضي).

آلية التعامل مع الأفراد الذين يكثر من إبداء الآراء والملاحظات: بعد تحليل البيانات المحصل عليها والملخصة في الجدول 20 من الملحق 02 والمتعلقة بإجابات أفراد العينة حول كيفية التعامل مع الأفراد اللذين يكثر من إبداء الآراء والملاحظات في مؤسساتهم، وهو ما يلخصه الشكل الموالي.

شكل رقم 31: آلية التعامل مع الأفراد الذين يكثر من إبداء الآراء والملاحظات في مؤسسات الدراسة.



المصدر: إعداد الباحث بناء على نتائج الدراسة الميدانية

نجد أن 47.22 % من المستجوبين يؤكدون على إستعمال الحوار والنقاش في مؤسساتهم وذلك بعدد تكرارات قدره 17، في حين يجيب 38.89 % منهم يلجؤون إلى تجاهل أولئك الأفراد وكان عدد التكرارات 14، كما بين 5 مستجوبين أنهم يعتمدون على معاقبة هذه الفئة من الأفراد أي ما نسبته 13.89 %.

- القيم والثقافة التنظيمية بالنسبة لمؤسسات الدراسة:

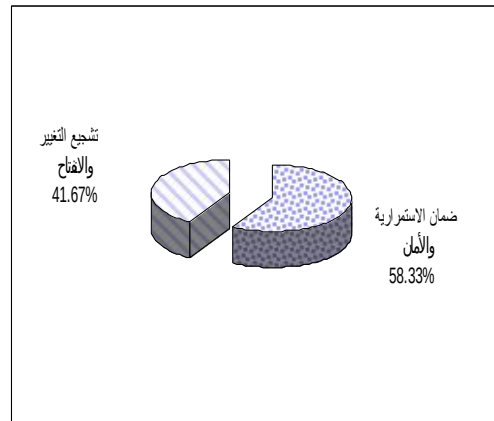
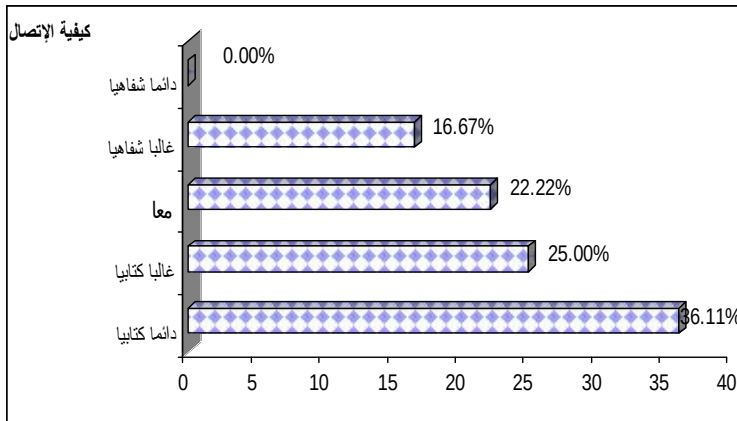
يمكن الوقوف على خصائص القيم والثقافة التنظيمية في مجال اليقظة الإستراتيجية بالنسبة لمؤسسات الدراسة من خلال معرفة مدى قوة الثقافة التنظيمية ومرونتها، فعالية نظام الاتصالات وتبادل المعلومات، إحتكار المعلومة أو تسهيل نقلها وتبادلها، كيفية التعامل مع أخطاء العاملين وحالات فشلهم، درجة وجود منافسة داخلية بين الأفراد من أجل اليقظة وأسبابها، الأوقات التي يتم فيها مكافأة الأفراد، درجة الحرية التي يتمتع بها الأفراد في ممارسة اليقظة، وكيفية تعويض ومكافأة الأفراد.

(طبيعة الثقافة والقيم التنظيمية: يوضح الشكل 32 الموالى إجابات أفراد العينة المدروسة عن السؤال رقم 21 من قائمة الإستقصاء والمتعلق بتحديد إتجاه ميل الثقافة والقيم السائدة في مؤسساتهم، بمعنى آخر درجة قوتها أو ضعفها (أنظر الجدول 21 من الملحق 02).

يتضح بعد التحليل الإحصائي للبيانات المجمعة من الدراسة الميدانية أن مجموع تكرارات قدره 21 أي ما نسبته 58.33 % يؤكدون على أن الثقافة والقيم السائدة في مؤسساتهم تميل إلى ضمان الإستمرارية والأمان، في حين مجموع 15 تكرارا المتبقية يجيبون بميل الأخيرة إلى تشجيع التغيير والإفتتاح على الأفكار والممارسات الجديدة؛ وهو ما يعادل نسبة قدرها 41.67 %.

نوعية الإتصالات وتبادل المعلومات: بعد تحليل البيانات المحصل عليها والملخصة في الجدول 22 من الملحق 02 والمتعلقة بإجابات أفراد العينة حول كيفية القيام بالإتصالات وتبادل المعلومات في مؤسساتهم، وهو ما يلخصه الشكل 33 أسفله، نلاحظ أن أغلب المشاهدات تتمركز حول قيمتين (1.14+ 2.19) و (2.19 - 1.14)، أي بين المستوى الثالث تقريبا والمستوى الأول، حيث المتوسط الحسابي يساوي 2.19 والمناول على العموم يساوي 2، فعملية الإتصالات وتبادل المعلومات تكون غالبا كتابية، كذلك تشتت القيم عن وسطها الحسابي عالي نوعا ما (S=1.14). وكانت الدلالة الإحصائية (36.11 % وبمجموع تكرارات قدره 13 دائما بصفة كتابية؛ 25 % بعدد تكرارات 9 غالبا كتابي؛ 22.22 % من وهم 8 تكرارات بالصفنتين الكتابية والشفافية معا (درجة متوسطة؛ 16.67 % الطريقة الشفافية في أغلب الأحيان، بينما ولا نسبة من المؤسسات تظهر بأنها تعتمد دائما على الطريقة الشفافية).

شكل رقم 32: طبيعة الثقافة والقيم التنظيمية
شكل رقم 33: نوعية الإتصالات وتبادل المعلومات في مؤسسات الدراسة.



المصدر: إعداد الباحث بناء على نتائج الدراسة الميدانية

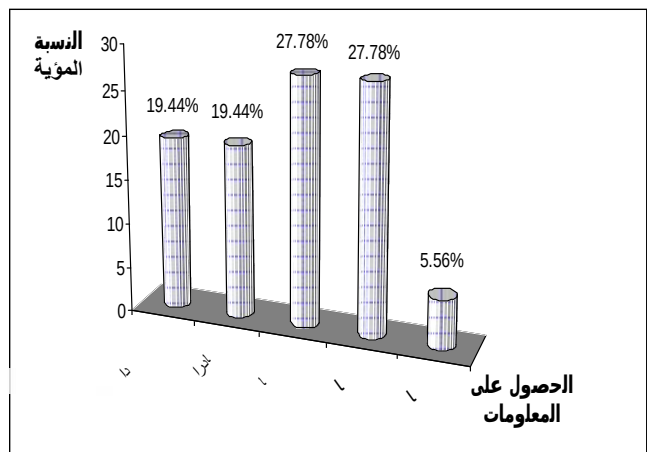
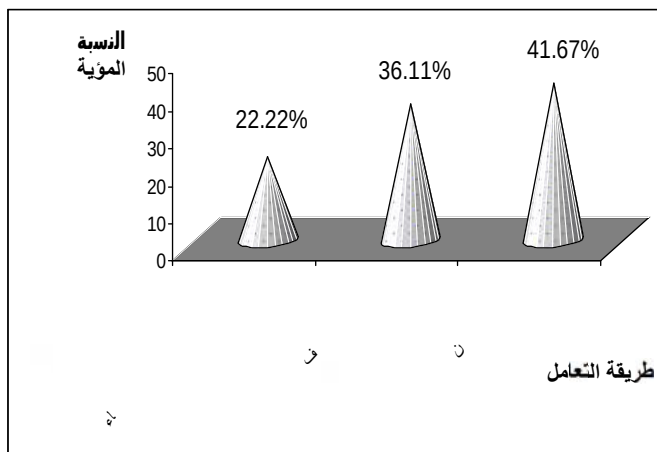
ل) **السهولة والسرعة في الحصول على المعلومات:** يوضح الشكل 34 الموالى إجابات أفراد العينة المدروسة عن السؤال رقم 23 من قائمة الإستقصاء والمتعلق بتحديد سرعة وسهولة الحصول على المعلومات اللازمة لأداء المهام وإتخاذ القرارات في مؤسساتهم (أنظر الجدول 23 من الملحق 02).

بعد تحليل البيانات المحصل عليها والمتعلقة بإجابات أفراد العينة، نلاحظ أن أغلب المشاهدات تتمركز حول قيمتين (1.21 + 2.80) و (2.80 - 1.21)، أي بين المستوى الرابع تقريبا والمستوى الثاني، حيث المتوسط الحسابي يساوي 2.80 والمعدل على العموم يساوي 3، فسهولة نقل المعلومات وسرعتها تكون بدرجة متوسطة؛ حيث يتحصل الأفراد على المعلومات اللازمة وفي الوقت المناسب أحيانا، كذلك تشتت القيم عن وسطها الحسابي عالي (S=1.21). وكانت الدلالة الإحصائية أن مجموع تكرارات قدره 7 أي ما نسبته 19.44 % يؤكدون على أن الحصول على المعلومات في الوقت اللازم يكون نادرا جدا، والنسبة نفسها تنطبق على بند نادر، في حين مجموع 10 تكرارات يجيبون بأن الحصول على المعلومات يكون أحيانا؛ وهو ما يعادل نسبة قدرها 27.78 %، هذه النسبة الأخيرة تؤكد بأنه يتم غالبا الحصول عليها في الوقت اللازم، في حين النسبة المتبقية والمقدرة بـ 5.56 % بمجموع تكرارات قدره 2 يكون عندهم الحصول على المعلومات في الوقت اللازم بصفة دائمة.

ل) **كيفية التعامل مع الأخطاء وحالات فشل العاملين:** بعد تحليل البيانات المحصل عليها والمخصصة في الجدول 24 من الملحق 02 والمتعلقة بإجابات أفراد العينة حول كيفية التعامل مع الأخطاء وحالات الفشل للعاملين في مؤسساتهم، وهو ما يلخصه الشكل 35 الموالى. نجد أن 41.67 % من المستجوبين يؤكدون على معاقبة المخطئين في حالات فشلهم في أداء المهام الموكلة لهم وذلك بعدد تكرارات قدره 15، في حين يجيب 36.11 % منهم أنهم يلجؤون إلى الضغط وتخويف أولئك الأفراد وكان عدد التكرارات 13، كما بين 8 مستجوبين أنهم يقومون بتقديم معلومات عن تقييم الأخطاء التي يرتكبها الأفراد في مؤسساتهم أي ما نسبته 22.22 %.

شكل رقم 34: سهولة وسرعة الحصول على المعلومات في مؤسسات الدراسة.

شكل رقم 35: كيفية التعامل مع الأخطاء وحالات فشل العاملين في مؤسسات الدراسة.



المصدر: إعداد الباحث بناء على نتائج الدراسة الميدانية

ل) **المشاركة والتنافس الداخلي بين الأفراد من أجل اليقظة:** يوضح الشكل 36 الموالى إجابات أفراد العينة المدروسة عن السؤال رقم 25 من قائمة الإستقصاء والمتعلق بتحديد درجة المشاركة والتنافس الداخلي بين الأفراد من أجل اليقظة في مؤسساتهم (أنظر الجدول 25 من الملحق 02).

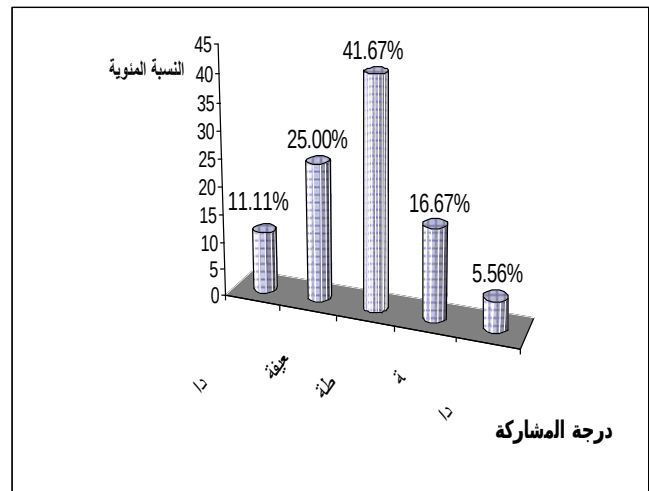
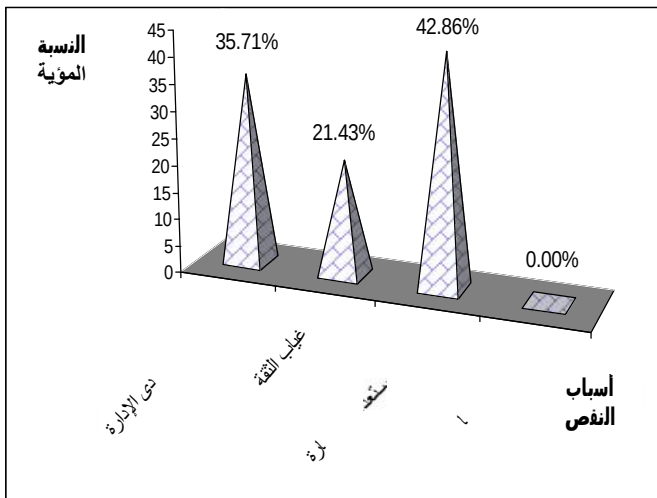
يتضح من الشكل وبعد التحليل الإحصائي للبيانات المجمعة من الدراسة أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة حول هذه الفقرة بلغ 2.80 على سلم ليكرت، وأغلب المشاهدات تركزت حول قيمة وزنها 3؛ وبذلك المنوال على العموم يساوي 3؛ والذي يدل على درجة متوسطة للمشاركة والتنافس الداخلي من أجل اليقظة في المؤسسات المدروسة، من جهة أخرى هناك تشتت عالي نسبيا في إجابات أفراد العينة؛ إذ بلغ الانحراف المعياري 1.03، (11.11 % ضعيفة جدا، 25 % ضعيفة، 41.67 % متوسطة، 16.67 % قوية، 5.56 % قوية جدا).

لأسباب نقص المشاركة والتنافس الداخلي بين الأفراد من أجل اليقظة: بعد تحليل البيانات المحصل عليها والملخصة في الجدول 26 من الملحق 02 والمتعلقة بإجابات أفراد العينة عن الأسباب المؤدية لنقص المشاركة والتنافس بين الأفراد في مؤسساتهم، وهو ما يلخصه الشكل 37 أدناه، نجد أن 35.71 % من المستجوبين يؤكدون غياب الرغبة لدى الإدارة ترك الأفراد يتنافسون في ما بينهم من أجل اليقظة، في حين يجيب 21.43 % منهم أن السبب يعود لغياب الثقة لدى الأفراد، كما بين 22.22 % أن نقص الاستعداد والمهارة لدى الأفراد في مجال اليقظة هو سبب عدم مشاركتهم وتنافسهم، كما لم يضيف أي مستجوب سبب آخر (مجموع تكرارات هذه الفقرة هو 28 وهو عدد اللذين أجابوا على السؤال السابق بدرجة الضعف والمتوسط لمشاركة الأفراد وتنافسهم من أجل اليقظة).

شكل رقم 36: المشاركة والتنافس بين الأفراد

شكل رقم 37: أسباب نقص المشاركة والتنافس

من أجل اليقظة في مؤسسات الدراسة.



المصدر: إعداد الباحث بناء على نتائج الدراسة الميدانية

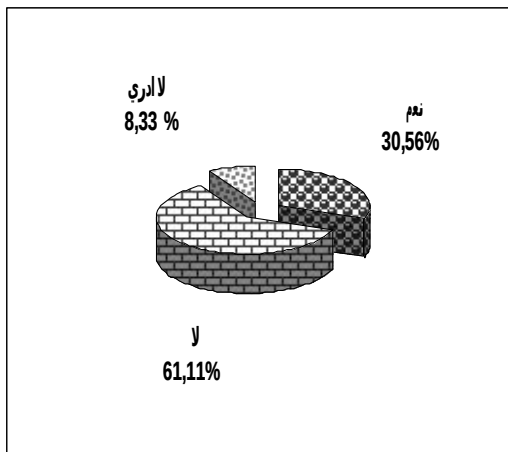
لحالات مكافأة العاملين: يوضح الشكل 38 الموالي إجابات أفراد العينة المدروسة عن السؤال رقم 27 من قائمة الإستقصاء والمتعلق بتحديد الحالات التي يتم فيها مكافأة العاملين في مؤسساتهم (أنظر الجدول 27 من الملحق 02).

يتضح من الشكل وبعد التحليل الإحصائي للبيانات المجمعة من الدراسة الميدانية، أنه يتم مكافأة الأفراد اللذين يقومون بإنجاز الأعمال المطلوبة منهم وهو ما أكدته نسبة 43.75 % من المستجوبين وكان عدد التكرارات 15، كما أقرّ 19.44 % منهم أنه يتم مكافأة الأفراد اللذين يقدمون أفكارا جديدة بمجموع تكرارات يساوي 7، في حين 16.67 % منهم يكافئون من يعرض الأفكار ويبيدي الآراء بمجموع 6

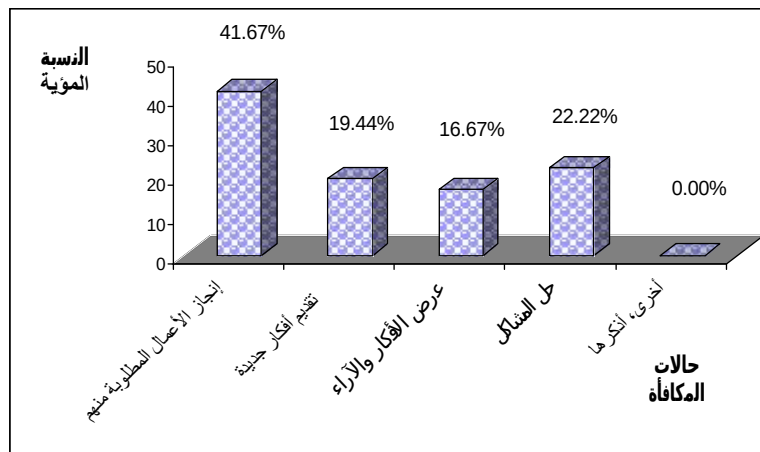
تكرارات، و22.22% الأخرى يلجؤون لمكافأة الأفراد عند حلهم للمشاكل بمجموع تكرارات يساوي 8، كما لم يتم إضافة أي حالة أخرى.

ج) **حرية القيام بمهام اليقظة:** من خلال إجابات أفراد العينة المدروسة عن السؤال رقم 28 من قائمة الإستقصاء والمتعلق بإمكانية ترك الحرية للأفراد بغرض القيام بمهام اليقظة حتى ولو كانت لا تعنيهم في مؤسساتهم (أنظر الجدول 28 من الملحق 02)، يظهر أنه مجموع تكرارات قدره 11 أي ما نسبته 30.56% من المستجوبين يؤكدون على السماح للعاملين بالقيام بأنشطة ومهام اليقظة حتى ولو كانت لا تعنيهم، في حين 61.11% يقرون بأنهم لا يسمحون للأفراد بذلك وهو ما قدره 22 تكراراً، بينما التكرارات المتبقية ومجموعها 03 أي ما نسبته 8.33% ينفون علمهم ودرايتهم بإمكانية ترك الحرية للأفراد بغرض القيام بمهام اليقظة حتى ولو كانت لا تعنيهم.

شكل رقم 39: حرية القيام بمهام اليقظة في مؤسسات الدراسة.



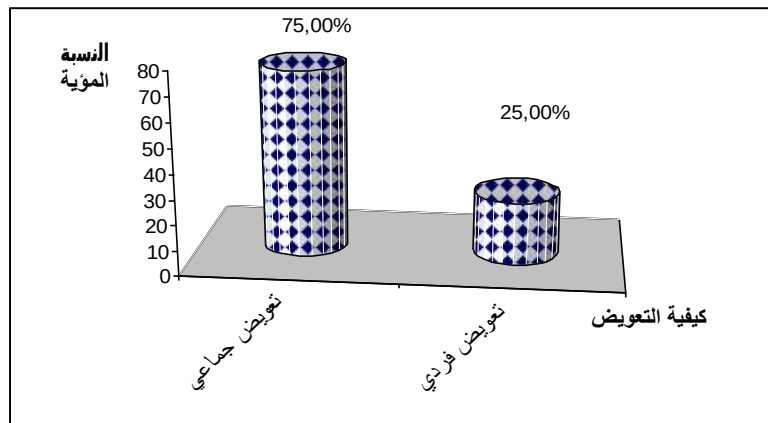
شكل رقم 38: حالات مكافأة العاملين في مؤسسات الدراسة.



المصدر: إعداد الباحث بناء على نتائج الدراسة الميدانية

ج) **تعويض العاملين عند المجهودات الإضافية:** يوضح الشكل الموالي إجابات أفراد العينة المدروسة عن السؤال رقم 29 من قائمة الإستقصاء والمتعلق بتحديد كيفية تعويض العاملين عن المجهودات الإضافية.

شكل رقم 40: كيفية تعويض العاملين عن المجهودات الإضافية في مؤسسات الدراسة.



المصدر: إعداد الباحث بناء على نتائج الدراسة الميدانية

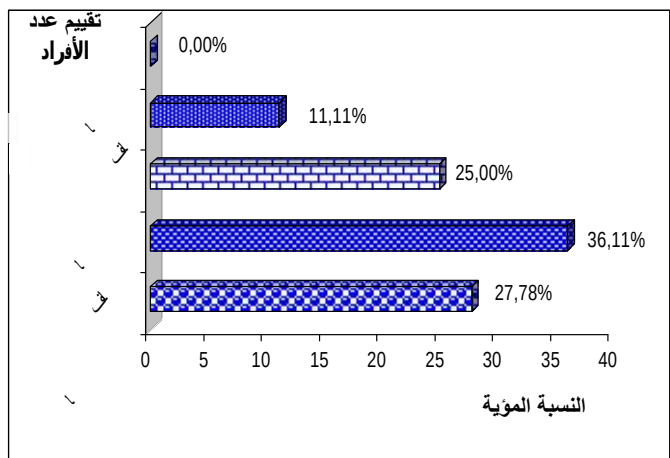
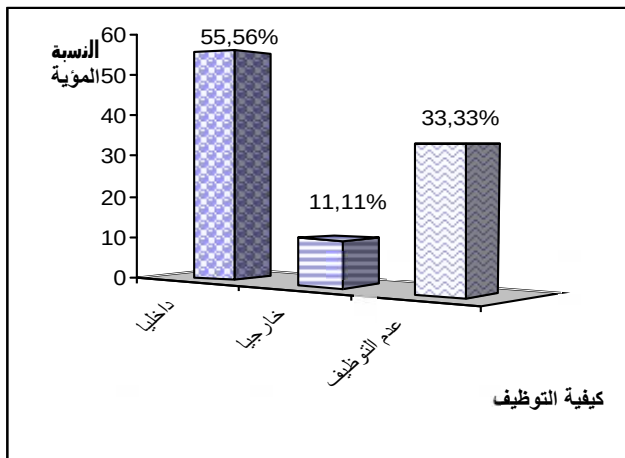
يتضح من الشكل السابق وبعد التحليل الإحصائي للبيانات المجمعة من الدراسة الميدانية أنه يتم اللجوء إلى التعويضات الجماعية عن المجهودات الإضافية وهو ما أكدته 75 % من المستجوبين بمجموع تكرارات 27، في حين 9 تكرارات المتبقية وهي تعادل نسبة 25 % يقرون بالتعويض الفردي للعاملين في حالات المجهودات الإضافية. (أنظر الجدول 29 من الملحق 02).

- الموارد البشرية والمالية والتكنولوجية بالنسبة لمؤسسات الدراسة:

يمكن تقييم الموارد البشرية والمالية والتكنولوجية في مجال اليقظة الإستراتيجية بالنسبة لمؤسسات الدراسة من خلال معرفة سياسة الموارد البشرية التي تتبعها المؤسسة في مجال اليقظة الإستراتيجية والمتعلقة بعدد الأفراد المكلفين باليقظة؛ وكيفية توظيف الأفراد لشغل مناصب اليقظة؛ برامج التكوين وإعادة التأهيل؛ الترقيات في مجال اليقظة هذا من جهة، ومن جهة أخرى مدى توافر موارد تكنولوجية يمكن إستعمالها كوسيلة مساعدة لعملية اليقظة ودرجة إستغلالها، إضافة إلى الموارد المالية اللازمة والكافية لتنشيط هذا النظام والإعتماد على بعض النماذج والأدوات المساعدة.

أ) عدد الأفراد المكلفين باليقظة: يوضح الشكل 41 الموالى إجابات أفراد العينة المدروسة عن السؤال رقم 30 من قائمة الإستقصاء والمتعلق بتقييم عدد الأفراد المكلفين باليقظة في مؤسساتهم (أنظر الجدول 30 من الملحق 02). وبعد تحليل البيانات المحصل عليها، نلاحظ أن أغلب المشاهدات تتمركز حول قيمتين (0.98+ 2.19) و (0.98- 2.19)، أي بين المستوى الثالث والمستوى الأول، حيث أن المتوسط الحسابي يساوي 2.19 والمونوال على العموم يساوي 2، فعدد الأفراد المكلفين بمهام اليقظة غير كاف، كما أن تشتت القيم عن وسطها الحسابي متدني نسبيا لأن الإنحراف المعياري يساوي 0.98، (27.78 % غير كاف تماما، 36.11 % غير كاف، 25 % كاف نوعا ما، 11.11 % كاف).

أ) توظيف الأفراد لشغل مناصب مهمة لليقظة: من خلال إجابات أفراد العينة المدروسة عن السؤال رقم 31 من قائمة الإستقصاء والمتعلق بكيفية توظيف الأفراد لشغل مناصب مهمة لليقظة كمحترفي المعلومات والتوثيق وخبراء اليقظة في مؤسساتهم (أنظر الجدول 31 من الملحق 02)، شكل رقم 41: تقييم عدد الأفراد المكلفين باليقظة في مؤسسات الدراسة. شكل رقم 42: توظيف الأفراد لشغل مناصب مهمة لليقظة في مؤسسات الدراسة.

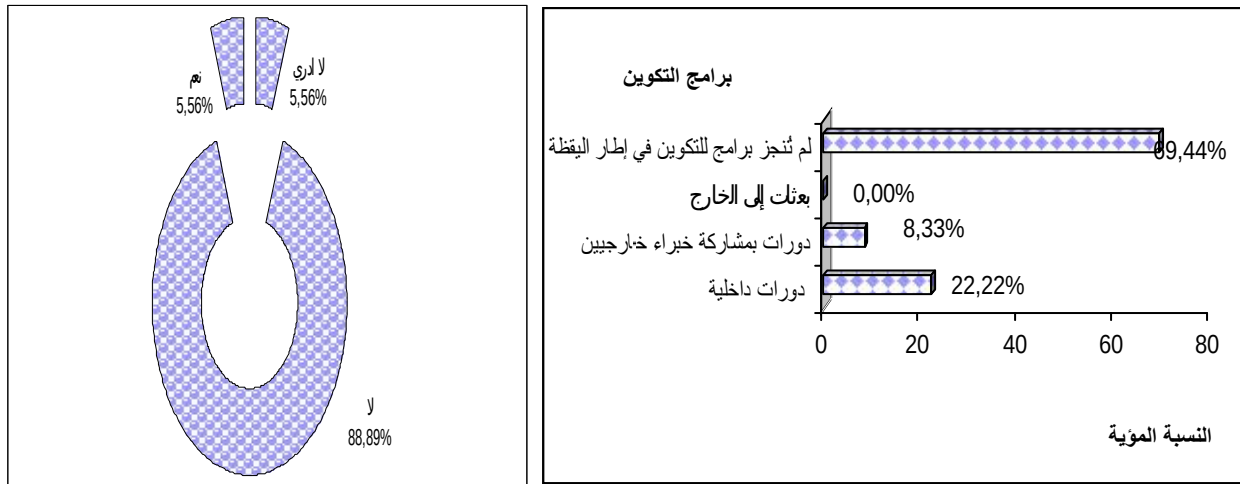


المصدر: إعداد الباحث بناء على نتائج الدراسة الميدانية

يظهر أنه مجموع تكرارات قدره 25 أي ما نسبته 55.56% من المستجوبين يؤكدون على إجراء توظيف داخلي للأفراد بغية شغل تلك المناصب، في حين 11.11 % إعتمدوا على التوظيف الخارجي وهو ما قدره 04 تكرارات، بينما التكرارات المتبقية ومجموعها 12 أي ما نسبته 33.33 % من المستجوبين لم يقوموا بأي عملية توظيف في هذا الشأن.

ر) برامج التكوين وإعادة التأهيل الخاصة باليقظة: يتضح من خلال التحليل الإحصائي للبيانات المجمعة من الدراسة الميدانية حول كفاءة القيام ببرامج تكوين وإعادة تأهيل في إطار اليقظة الإستراتيجية خلال السنوات الأخيرة في المؤسسات المدروسة، أنه قد تم اللجوء إلى دورات داخلية وهو ما أكده 22.22 % من المستجوبين بمجموع تكرارات 8، في حين بعض المستجوبين والمقررين بـ 3 تكرارات وهو يعادل نسبة 8.33 % يقرون بالقيام بإنجاز برامج تكوين وإعادة تأهيل في إطار اليقظة في شكل دورات بمشاركة خبراء داخليين، أما النسبة الكبيرة والمقدرة بـ 69.44 % بمجموع 25 تكرارا فلم تنجز مؤسساتهم أي برامج للتكوين في إطار اليقظة، من جهة أخرى يلاحظ أنه لم يتم إرسال بعثات إلى الخارج في أي مؤسسة من أجل التكوين. (أنظر الجدول 32 من الملحق 02).

ر) ترقية الأفراد إستنادا لمهام اليقظة: من خلال إجابات أفراد العينة المدروسة عن السؤال رقم 33 من قائمة الإستقصاء والمتعلق بإمكانية حدوث ترقية إستنادا لمهام اليقظة في مؤسساتهم (أنظر الجدول 33 من الملحق 02)، يظهر أنه مجموع تكرارات قدره 32 أي ما نسبته 88.89 % من المستجوبين يؤكدون على عدم حدوث ترقية، في حين 5.56 % يقرون بحدوث هذا النوع من الترقية وهو ما قدره 2 تكرارا، والنسبة ذاتها 5.56 % ينفون علمهم ودرابته بحدوث ترقية للأفراد إستنادا لمهام اليقظة. شكل رقم 43: برامج التكوين في إطار اليقظة في مؤسسات الدراسة. شكل رقم 44: ترقية الأفراد إستنادا لمهام اليقظة في مؤسسات الدراسة.



المصدر: إعداد الباحث بناء على نتائج الدراسة الميدانية

ر) توافر تكنولوجيا الإعلام والاتصال: يتضح من خلال التحليل الإحصائي للبيانات المجمعة من الدراسة الميدانية حول وجود تكنولوجيات الإعلام والاتصال بالمؤسسات المدروسة، أن نسبة 94.44 % من المؤسسات تملك أجهزة إعلام آلي، في حين ما نسبته 83.33 % منها تتوافر على شبكة إنترنت، كما أن نسبة 19.44 % منها تمتلك قاعدة بيانات ومعلومات، بينما نسبة 11.11 % فقط تمتلك شبكة داخلية (إنترنت)، ونسبة ضئيلة جدا من المؤسسات تقدر بـ 5.56 % تتواجد بها شبكة خارجية (إكسترنيت)،

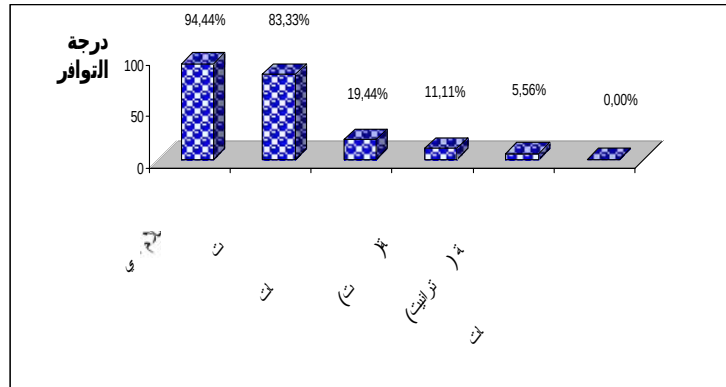
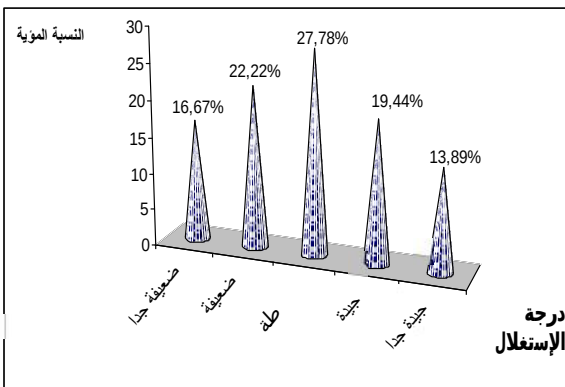
والملاحظ أنه لا توجد أي مؤسسة من المؤسسات المدروسة تتوافر بها برامج لتسيير وتخزين المعلومات. (الملاحظ هنا أن مجموع التكرارات لا يساوي حجم العينة، وذلك نظرا لأن المؤسسات تختار أكثر من إجابة واحدة. أنظر الجدول 34 من الملحق 02).

ر) **إستغلال هذه التكنولوجيات في مهام اليقظة:** يوضح الشكل 46 أدناه إجابات أفراد العينة المدروسة عن السؤال رقم 35 من قائمة الإستقصاء والمتعلق بدرجة إستغلال تكنولوجيات الإعلام والإتصال المتوفرة في مهام اليقظة في مؤسساتهم (أنظر الجدول 35 من الملحق 02).

بعد تحليل البيانات المحصل عليها والمتعلقة بإجابات أفراد العينة، نلاحظ أن أغلب المشاهدات تتمركز حول قيمتين (2.19 + 1.29) و (2.19 - 1.29)، أي بين المستوى الرابع تقريبا والمستوى الأول، حيث أن المتوسط الحسابي يساوي 2.91 والمونال على العموم يساوي 3، فدرجة إستغلال تكنولوجيات الإعلام والإتصال المتوفرة بالمؤسسات محل الدراسة متوسطة على العموم، كما أن تشتت القيم عن وسطها الحسابي يعتبر كبيرا لأن الإنحراف المعياري يساوي 1.29، (16.67 % ضعيفة جدا، 22.22 % ضعيفة، 27.78 % متوسطة، 19.44 % جيدة، 13.89 % جيدة جدا).

شكل رقم 46: درجة إستغلال التكنولوجيات في مهام اليقظة في مؤسسات الدراسة.

شكل رقم 45: توافر تكنولوجيات الإعلام والإتصال في مؤسسات الدراسة.



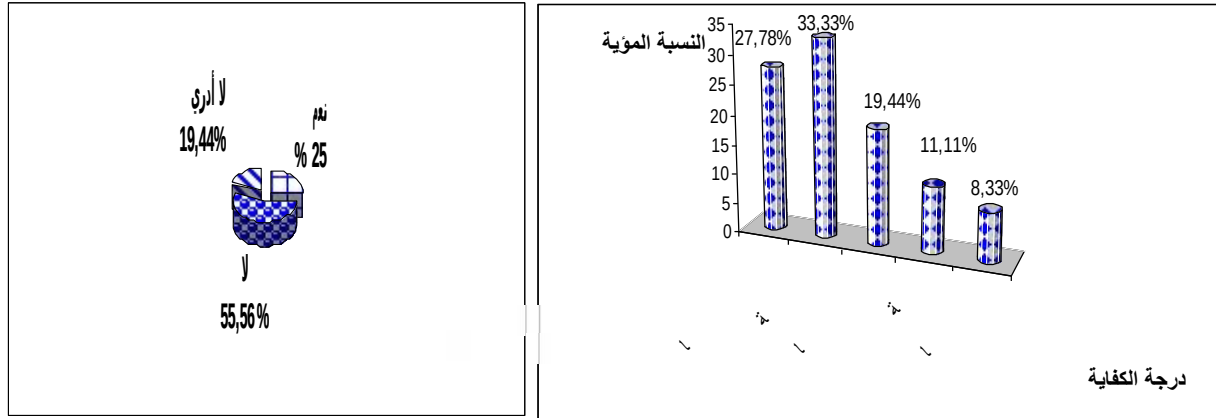
المصدر: إعداد الباحث بناء على نتائج الدراسة الميدانية

ر) **الميزانية المالية المخصصة في مجال اليقظة:** بعد تحليل البيانات المحصل عليها والمتعلقة بإجابات أفراد العينة عن السؤال رقم 36 من قائمة الإستقصاء والمرتبطة بتحديد درجة كفاية الميزانية المخصصة لتشكيل فرق ومناصب فردية بغرض تنسيق ودعم اليقظة في مؤسساتهم (أنظر الجدول 36 من الملحق 02)، نلاحظ أن أغلب المشاهدات تتمركز حول قيمتين (2.72 + 1.29) و (2.72 - 1.29)، أي بين المستوى الرابع والمستوى الأول، حيث المتوسط الحسابي يساوي 2.72 والمونال على العموم يساوي 3، فالميزانية المالية المخصصة تكون بدرجة متوسطة؛ أي أنها كافية نوعا ما، كذلك تشتت القيم عن وسطها الحسابي عالي وهو يساوي 1.29 (27.78 % غير كافية تماما، 33.33 % غير كافية، 19.44 % كافية نوعا ما، 11.11 % كافية، 8.33 % كافية تمام). والشكل 47 الموالي يلخص ذلك.

ر) **الإقتداء بنموذج لليقظة الإستراتيجية:** من خلال إجابات أفراد العينة المدروسة عن السؤال رقم 37 من قائمة الإستقصاء والمتعلق بإمكانية الإقتداء بنموذج ناجح لليقظة الإستراتيجية من داخل الوطن أو خارجه في مؤسساتهم (أنظر الجدول 37 من الملحق 02)، يظهر أنه مجموع تكرارات قدره 20 أي ما

نسبته 55.56 % من المستجوبين ينفون القيام بذلك، في حين 25 % يقرون بالإقتداء بنموذج لليقظة وهو ما قدره 9 تكرارا، والنسبة الباقية 19.44 % ينفون علمهم ودرابتهم بهذا الأمر.

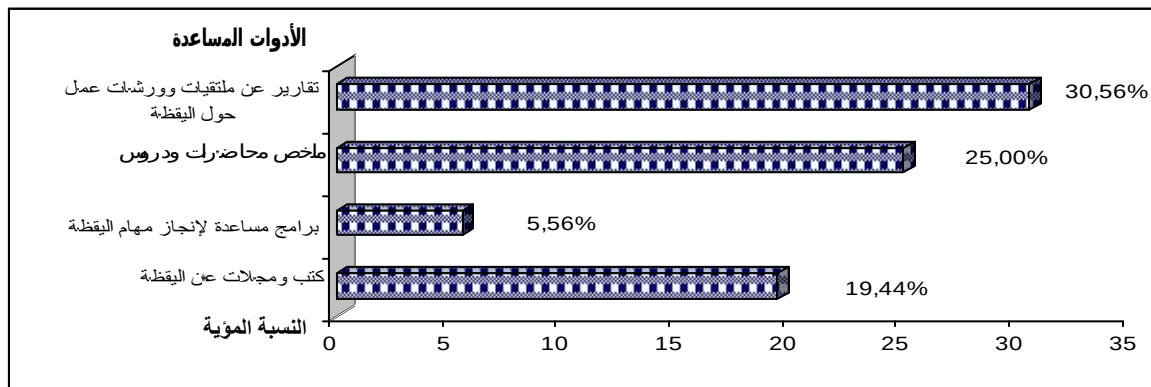
شكل رقم 47: كفاية الميزانية المالية المخصصة
شكل رقم 48: الإقتداء بنموذج لليقظة
في مجال اليقظة في مؤسسات الدراسة.
في مؤسسات الدراسة.



المصدر: إعداد الباحث بناء على نتائج الدراسة الميدانية

توافر أدوات مساعدة على اليقظة: يظهر الشكل أدناه إجابات أفراد العينة المدروسة عن السؤال رقم 38 من قائمة الإستقصاء والمتعلق بمدى توافر بعض الأدوات المساعدة لليقظة في مؤسساتهم (أنظر الجدول 38 من الملحق 02)، حيث أن ما نسبته 30.56 % من المؤسسات تمتلك تقارير عن ملتقيات وورشات عمل حول اليقظة، في حين 25 % منهم تتواجد بها ملخصات لمحاضرات ودروس، ونسبة 19.44 % من المؤسسات يوجد بها كتب ومجلات عن اليقظة، في حين نسبة ضئيلة جدا تقدر بـ 5.56 % تمتلك برامج مساعدة لإنجاز مهام اليقظة (الملاحظ أن مجموع التكرارات لا يساوي حجم العينة لأن بعض المؤسسات لا تمتلك أي من الأدوات السابقة الذكر).

شكل رقم 49: توافر بعض الأدوات المساعدة لليقظة في مؤسسات الدراسة.



المصدر: إعداد الباحث بناء على نتائج الدراسة الميدانية

04 - معرفة تنظيم وسيرورة اليقظة الإستراتيجية في مؤسسات الدراسة

يمكن الوقوف على تنظيم اليقظة الإستراتيجية وسيرورتها في مؤسسات الدراسة بالرجوع إلى واقع تنظيمها، وكذا أنواعها وسيرورتها المطبقة في تلك المؤسسات.

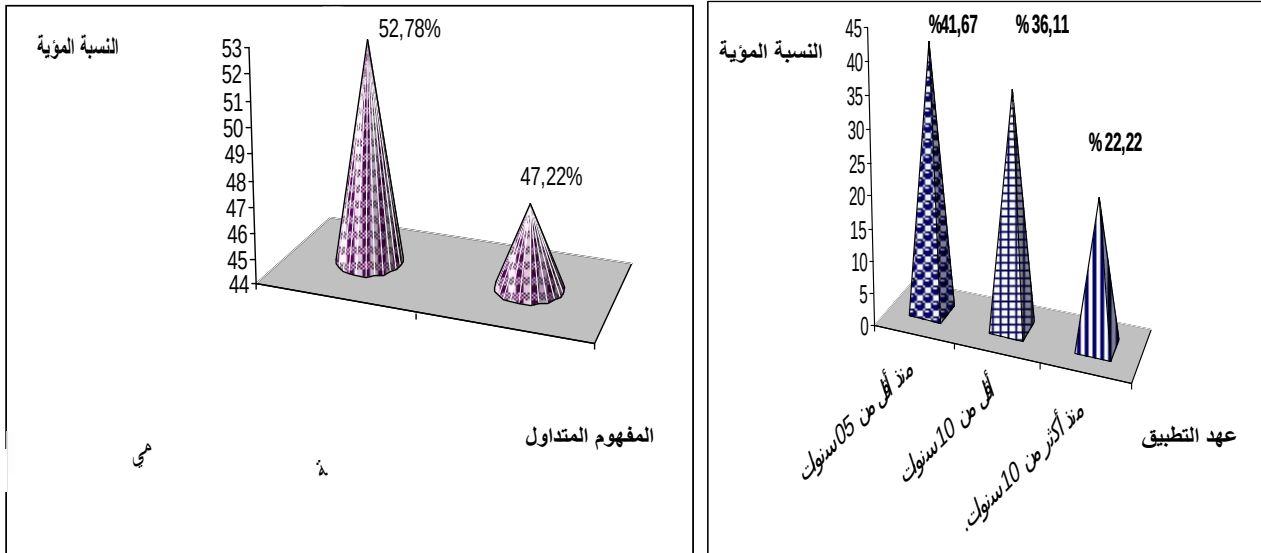
- واقع تنظيم اليقظة الإستراتيجية لمؤسسات الدراسة:

إن واقع تنظيم اليقظة الإستراتيجية في مؤسسات الدراسة يمكن الوقوف عليه من خلال معرفة عهد المؤسسات بممارستها، وكيفية ممارستها (بصفة رسمية أو غير رسمية)، التنظيم (الجهة) المسؤول عنها وإسمه، وطبيعة الأسواق المخصصة للتعامل معها، إضافة إلى أوقات ممارستها ودرجة تكرارها.

(عهد المؤسسات بممارسة اليقظة: يوضح الشكل 50 الموالى إجابات أفراد العينة المدروسة عن السؤال رقم 39 من قائمة الإستقصاء والمتعلق بتحديد الفترة التي بدأت فيها ممارسة وتطبيق اليقظة في مؤسساتهم (أنظر الجدول 39 من الملحق 02). يتضح من خلال التحليل الإحصائي للبيانات المجمعة من الدراسة الميدانية أن نسبة 41.67 % من المؤسسات المدروسة بدأت تمارس اليقظة منذ فترة لا تزيد عن 5 سنوات فقط، في حين ما نسبته 36.11 % منها يعود فيها عهد تطبيق اليقظة إلى مدة تزيد عن 5 سنوات وتقل عن 10 سنوات، بينما النسبة المتبقية والمقدرة بـ 22.22 % تقر بأن ممارسة اليقظة يرجع إلى فترة زمنية تفوق 10 سنوات. وقد ترجع أسباب الفترة القصيرة التي تقل عن 10 سنوات لممارسة اليقظة بالمؤسسات محل الدراسة إلى تأخر بيئة الأعمال في الجزائر بما فيها الأوضاع الإقتصادية والأمنية للعشريتين السابقتين بصفة عامة، وإلى حداثة دخول بعض المؤسسات إلى السوق الجزائرية.

(كيفية ممارسة اليقظة (المفهوم المتداول): تظهر إجابات أفراد العينة المدروسة عن السؤال رقم 40 من قائمة الإستقصاء والمتعلق بتحديد مفهوم اليقظة الأقرب (كيفية ممارسة اليقظة) لما يوجد في مؤسساتهم (أنظر الجدول 40 من الملحق 02) في الشكل 51 أدناه.

شكل رقم 50: عهد ممارسة اليقظة
شكل رقم 51: المفهوم المتداول لليقظة
في مؤسسات الدراسة. في مؤسسات الدراسة.



المصدر: إعداد الباحث بناء على نتائج الدراسة الميدانية

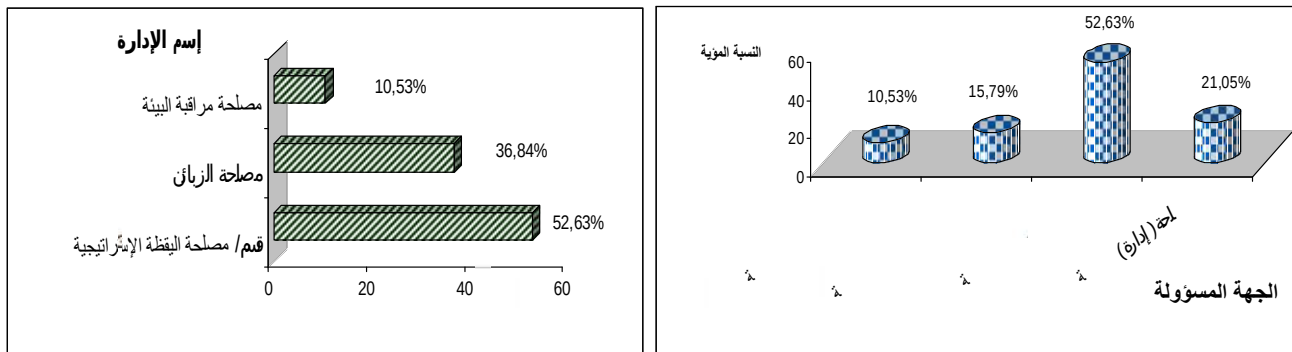
إن 52.78 % من أفراد العينة أكدوا أن اليقظة الإستراتيجية في مؤسساتهم عبارة عن تنظيم رسمي يتمثل في السيرورة الجماعية الإرادية والمستمرة التي من خلالها وبفضلها تتمكن المؤسسة من جمع المعلومات المتعلقة بتغيرات البيئة الخارجية ومعالجتها واستعمالها بهدف خلق فرص أعمال وتقليل الأخطار وعدم اليقين(عن طريق التخطيط الرسمي). بينما 47.22 % منهم أقرروا أن اليقظة هي حالة من الوعي لما يحدث في البيئة الخارجية للمؤسسة تأتي نتيجة للممارسات والأعمال اليومية للأفراد وكذا

العلاقات مع الأطراف ذات الصلة بالمؤسسة؛ أي أنها يقظة غير رسمية تنتج عن طريق التعلم والتجريب والممارسة.

أ) **التنظيم المسؤول عن ممارسة اليقظة:** يتضح من خلال التحليل الإحصائي للبيانات المجمعة من الدراسة الميدانية حول الجهة المسؤولة عن مهام اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسات المدروسة؛ والموضحة بالشكل 52 التالي، أن نسبة 10.53 % من المؤسسات يوجد بها مديرية وظيفية مركزية تكون مسؤولة عن ممارسة اليقظة الإستراتيجية، في حين ما نسبته 15.79 % منها توكل مهمة ممارسة اليقظة لهيكل ملحق بالمديرية العامة للمؤسسة، بينما النسبة الكبيرة والمقدرة بـ 52.63 % تقر بأن مهام اليقظة يقوم بها هيكل تابع لإدارة وظيفية (وظيفة الشراء، البحث والتطوير...)، وما نسبته 21.05 % من المؤسسات تكون فيها مصلحة وظيفية مهمتها القيام بأنشطة اليقظة، (الملاحظ أن مجموع المجيبين لا يساوي مجموع أفراد العينة، بل هو 19 فقط وهم المجيبين عن السؤال السابق بكون اليقظة لها تنظيم رسمي في مؤسساتهم، أنظر الجدول 41 من الملحق 02).

أ) **إسم التنظيم المسؤول عن اليقظة:** يوضح الشكل 53 أدناه إجابات أفراد العينة المدروسة عن السؤال رقم 42 من قائمة الاستقصاء (وهو سؤال مفتوح) والمتعلق بتحديد إسم الجهة بالضبط المسؤولة عن اليقظة في مؤسساتهم (أنظر الجدول 42 من الملحق 02). يتضح من خلال التحليل الإحصائي للبيانات المجمعة أن نسبة 52.63 % من المؤسسات بمجموع تكرارات يساوي 10 بها تنظيم مسؤول عن اليقظة إسمه قسم/ مصلحة اليقظة الإستراتيجية، في حين ما نسبته 36.84 % منها بمجموع تكرارات يساوي 7 تكون مهام اليقظة تحت مسؤولية مصلحة الزبائن، بينما النسبة المتبقية والمقدرة بـ 10.53 % بمجموع تكرارات 2 تقر بأن ممارسة مهام وأنشطة اليقظة الإستراتيجية فيها تحت مسؤولية مصلحة مراقبة البيئة.

شكل رقم 52: الجهة المسؤولة عن ممارسة اليقظة
شكل رقم 53: إسم الإدارة المسؤول عن ممارسة اليقظة في مؤسسات الدراسة.

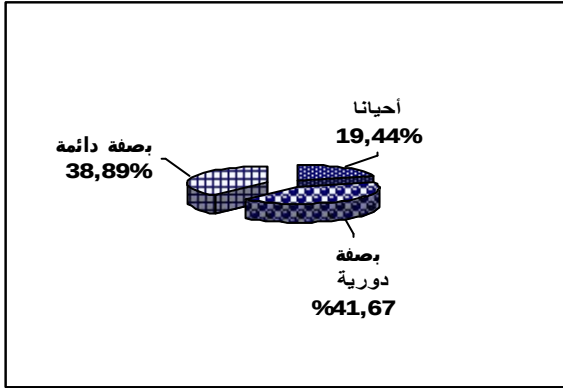


المصدر: إعداد الباحث بناء على نتائج الدراسة الميدانية

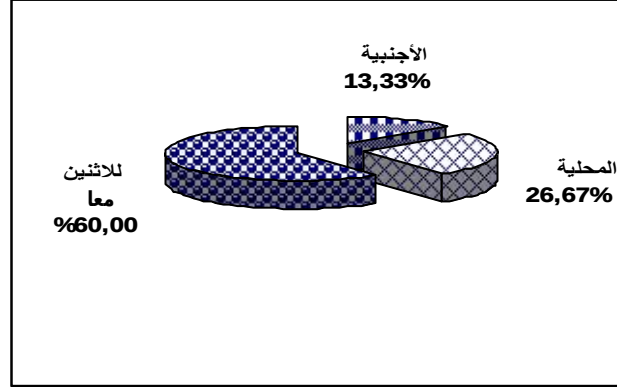
أ) **طبيعة الأسواق التي تتعامل معها اليقظة:** تُظهر إجابات أفراد العينة المدروسة عن السؤال رقم 43 من قائمة الاستبيان والمتعلق بتحديد طبيعة الأسواق التي تتعامل معها اليقظة الإستراتيجية في مؤسساتهم؛ مع التأكيد على الإشارة إذا كانت تلك المؤسسات لا تتعامل مع أسواق أجنبية (أنظر الجدول 43 من الملحق 02)، أن 4 مؤسسات لا تتعامل مع أسواق أجنبية، ومن جهة أخرى أكدت نسبة 13.33 % من أفراد العينة أن اليقظة الإستراتيجية في مؤسساتهم موجهة للتعامل مع الأسواق الأجنبية فقط، بينما 26.67 % منهم أقرروا أن اليقظة عندهم مخصصة للتعامل مع الأسواق المحلية فقط، في حين 60 % من المؤسسات تعتبرها مخصصة للتعامل مع الأسواق المحلية والأجنبية في آن واحد (الشكل رقم 74).

ر) **تكرار أوقات ممارسة اليقظة:** يتضح من خلال التحليل الإحصائي للبيانات المجمعة من الدراسة الميدانية حول تكرار أوقات ممارسة اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسات المدروسة؛ والموضحة بالشكل 55، أن أغلب المؤسسات وبمجموع تكرارات قدره 15؛ أي ما نسبته 41.67 % يقومون بعملية اليقظة بصفة دورية، في حين نسبة 38.89 % منها وبمجموع تكرارات قدره 14 تؤكد على ممارستها بصفة دائمة، في حين 7 مؤسسات بنسبة 19.44 % تمارسها في بعض الأحيان. (أنظر الجدول 44 من الملحق 02).

شكل رقم 55: تكرار أوقات ممارسة اليقظة في مؤسسات الدراسة.



شكل رقم 54: طبيعة الأسواق التي تتعامل معها اليقظة في مؤسسات الدراسة.



المصدر: إعداد الباحث بناء على نتائج الدراسة الميدانية

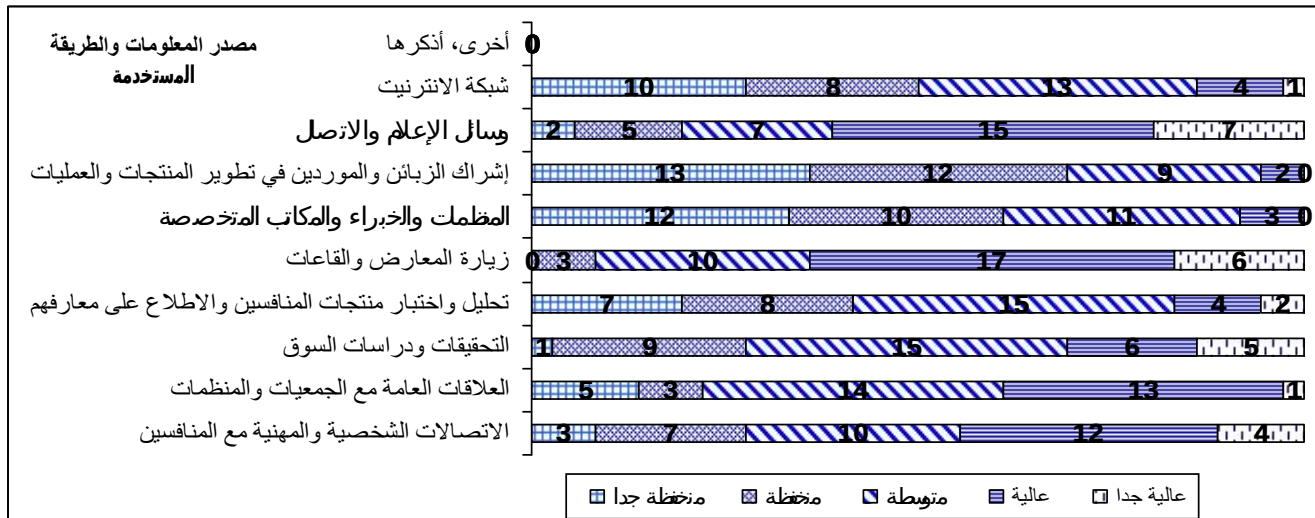
- سيرة اليقظة الإستراتيجية وسلوكاتها في مؤسسات الدراسة:

إن معرفة سلوكات اليقظة الإستراتيجية وسيرورتها يتم من خلال الوقوف على خصائص هذه الأخيرة، والمتمثلة في معرفة مصادر معلومات البيئة الخارجية (المتعلقة بالزبائن، المنافسين، التكنولوجيا...) والطرق المعتمدة في ذلك من طرف المؤسسات، قياس رضا الزبائن، الطرق المعتمدة في تقييم تشبّع الأسواق، درجة دراية ومعرفة المعلومات المتعلقة بالمنافسين ونقاط قوتهم وضعفهم، مدى إكتشاف التطورات التكنولوجية، درجة معرفة النطاق العلمي والتكنولوجي المتواجدة فيه، تكرار الاجتماعات لمناقشة التطورات والتحويلات السوقية، التعاون بين الإدارات والأقسام للإستعلام وتحليل المعلومات، درجة نشر المعلومات وتضافر الجهود بين الأقسام، درجة الجدية والتعامل مع المعلومات.

ر) **مصادر المعلومات والطرق المستعملة:** يوضح الشكل أدناه إجابات أفراد العينة المدروسة عن السؤال رقم 45 من قائمة الإستقصاء والمتعلق بتحديد درجة اعتماد مصادر المعلومات والطرق المستعملة في التعرف على متغيرات البيئة الخارجية (المنافسين، الزبائن، التكنولوجيا...) في المؤسسات المدروسة. بعد التحليل الإحصائي للبيانات المجمعة من الدراسة الميدانية والملخصة في الجدول 45 من الملحق 02 وبالرجوع للشكل، يتضح أن أفراد عينة الدراسة يؤكدون على أن مؤسساتهم تعتمد على الكثير من مصادر المعلومات وباستعمال العديد من الطرق للتعرف على التغيرات الحاصلة في بيئتها الخارجية والعوامل المكونة لها، ولكن درجة إستخدام هذه المصادر والطرق تبقى متوسطة على العموم، حيث أن المتوسط العام لمجموع متوسطات المفردات والعبارات المكونة لهذه الفقرة يساوي 2.82؛ وهذه الدرجة تنتمي للمجال الثالث من فئة المتوسطات الحسابية على مقياس ليكرت (2.51 - 3.55)، أي بدرجة متوسطة، وعليه المنوال على العموم يساوي 3.

وبما أن قيمة الانحراف عالية نسبيا ($S = 1.03$) والتي تنتمي للمجال (1.01 - 1.5) من قيم الانحراف المعياري المطبقة على مقياس ليكرت الخماسي، فإن ذلك يدل على وجود تشتت نسبي للقيم عن وسطها الحسابي (القيم بعيدة نوعا ما عن وسطها الحسابي)، أي أن القيم تبتعد فقط بإنحراف معياري واحد عن وسطها الحسابي من الجهتين ($1.03 + 2.82$) و ($2.82 - 1.03$)، حيث نجد أن اتجاهات أغلب المستجوبين من العينة المدروسة تتمركز حول الأجوبة منخفضة ومتوسطة وكذا عالية.

شكل رقم 56: مصادر المعلومات والطرق المعتمدة لمعرفة تغيرات البيئة في مؤسسات الدراسة.



المصدر: إعداد الباحث بناء على نتائج الدراسة الميدانية

بالرجوع لمفردات الفقرة السابقة نجد أن المؤسسات المدروسة تستخدم طريقة الإتصالات الشخصية والمهنية مع المنافسين كمصدر لجمع المعلومات بدرجة متوسطة على العموم، حيث المتوسط الحسابي لهذه المفردة يساوي 3.19 (ينتمي للمجال الثالث فهو درجة متوسطة)، كما أن أغلب آراء المجيبين كانت أكثر تكرارا حول القيمة التي وزنها 3 (فالمنوال على العموم يساوي 3). ولما كان الانحراف المعياري يساوي 1.14، فإن التشتت عالي في اتجاهات المستجوبين (8.33 % منخفضة جدا، 19.44 % منخفضة، 27.78 % متوسطة، 33.33 % عالية، 11.11 % عالية جدا).

أما في ما يتعلق بالعلاقات العامة مع الجمعيات والمنظمات فيؤكد أفراد العينة أنها تُستخدم بدرجة متوسطة أيضا في مؤسساتهم، حيث أن المتوسط الحسابي يساوي 3.05، وفي هذا الصدد أكد 13.89 % على أن هذا المصدر لجمع المعلومات يستخدم بدرجة ضعيفة جدا في مؤسساتهم، في حين يرى 8.33 % منهم أنه يستخدم بدرجة منخفضة، بينما النسبة الكبيرة والمقدرة بـ 38.89 % بمجموع تكرارات 14 ترى بأن درجة استخدامه متوسطة، كما أن مجموع تكرارات 13 أي ما يعادل 36.11 % تقر بدرجة عالية في استخدامه، والنسبة الضعيفة 2.78 % تستخدمه بدرجة عالية جدا. ولما كانت أغلبية المشاهدات تركز حول درجة متوسطة فإنه على العموم المنوال يساوي 3، كما أن هناك تشتت عالي نسبيا في اتجاهات المستجوبين لأن الانحراف المعياري يساوي 1.07 (ينتمي للمجال الرابع 1.01 - 1.5).

في حين إعتبر المستجوبون أن التحقيقات ودراسات السوق يتم استخدامها هي الأخرى بدرجة متوسطة في مؤسساتهم، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه المفردة 3.13، والمنوال يساوي عموما 3 لأن أغلب التكرارات تتمركز حول درجة استخدام متوسطة، وهناك تشتت عالي نوعا ما أيضا في إجابات

المستجوبين حيث بلغ الانحراف المعياري لهذه الفقرة 1.01 (2.78 % منخفضة جدا، 25 % منخفضة، 41.67 % متوسطة، 16.67 % عالية، 13.89 % عالية جدا).

أما فيما يتعلق بمفردة تحليل وإختبار منتجات المنافسين والإطلاع على معارفهم فكانت درجة إستخدامها كمصدر للمعلومات في المؤسسات محل الدراسة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة عنها 2.61، مع تشتت عالي إذ بلغ الانحراف المعياري لها 1.10 (8.33 % لا تنطبق إطلاقا، 13.88 % تنطبق بدرجة محدودة، 19.44 % منخفضة جدا، 22.22 % منخفضة، 41.67 % متوسطة، 11.11 % عالية، 5.56 % عالية جدا).

بينما إحتلت طريقة زيارة المعرض والقاعات لجمع المعلومات درجة الإستخدام العالي لدى أفراد العينة المدروسة، وهي الطريقة الأكثر إستخداما مقارنة بباقي الطرق الأخرى، فالمتوسط الحسابي لأراء المستجوبين حول هذه المفردة بلغ 3.72 والمونوال يساوي على العموم 4، من جهة أخرى هناك تشتت نسبي في أراء المستجوبين حول هذه الطريقة، (3 تكرارات بدرجة منخفضة؛ و10 تكرارات بدرجة متوسطة؛ 17 تكرارا بدرجة عالية؛ 6 تكرارات بدرجة عالية جدا)، وفي هذا الصدد بلغ الانحراف المعياري 0.85 (ينتمي للمجال الثالث 0.51 - 1.0 في قيم الانحراف المطبق على سلم ليكرت الخماسي).

من جهة أخرى يؤكد أفراد العينة المدروسة على أن اللجوء لطريقة المنظمات والخبراء والمكاتب المتخصصة كمصدر لجمع المعلومات يتم إستخدامها بدرجة منخفضة في مؤسساتهم، حيث أن المتوسط الحسابي لإجابات المستجوبين على هذه الفقرة يساوي 2.13 (هذا المتوسط ينتمي للمجال الثاني في قيم المتوسطات المطبقة على سلم ليكرت الخماسي)، وأغلب المشاهدات تركز حول درجة إستخدام منخفضة فالمونوال يساوي 2 على العموم (33.33 % منخفضة جدا، 27.78 % منخفضة، 30.56 % متوسطة، 8.33 % عالية). كما يلاحظ أن هناك تشتت متدني نسبيا في إتجاهات المستجوبين لأن الانحراف المعياري يساوي 0.99 (ينتمي للمجال الثالث في قيم الانحراف المطبق على سلم ليكرت 0.51 - 1).

في حين إعتبر المستجوبون أن طريقة إشراك الزبائن والموردين في تطوير المنتجات والعمليات كمصدر للمعلومات يتم إستخدامها بدرجة منخفضة في مؤسساتهم؛ وهي الطريقة الأقل إستخداما مقارنة بباقي الطرق الأخرى، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه المفردة 2، والمونوال يساوي عموما 2 لأن أغلب التكرارات تتمركز حول القيمة التي وزنها 2، وهناك تشتت متدني نوعا ما في إجابات المستجوبين حيث بلغ الانحراف المعياري لهذه الفقرة 0.92 (36.11 % منخفضة جدا، 33.33 % منخفضة، 25 % متوسطة، 5.56 % عالية).

أما فيما يتعلق بمفردة وسائل الإعلام المرئية والمسموعة والمكتوبة فكانت درجة إستخدامها كمصدر للمعلومات في المؤسسات محل الدراسة عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة عنها 3.55، والمونوال يساوي عموما 4، مع تشتت عالي إذ بلغ الانحراف المعياري لها 1.13 (2 تكرار منخفضة جدا، 5 تكرارات منخفضة، 4 تكرارات متوسطة، 15 تكرار عالية، 7 تكرارات عالية جدا).

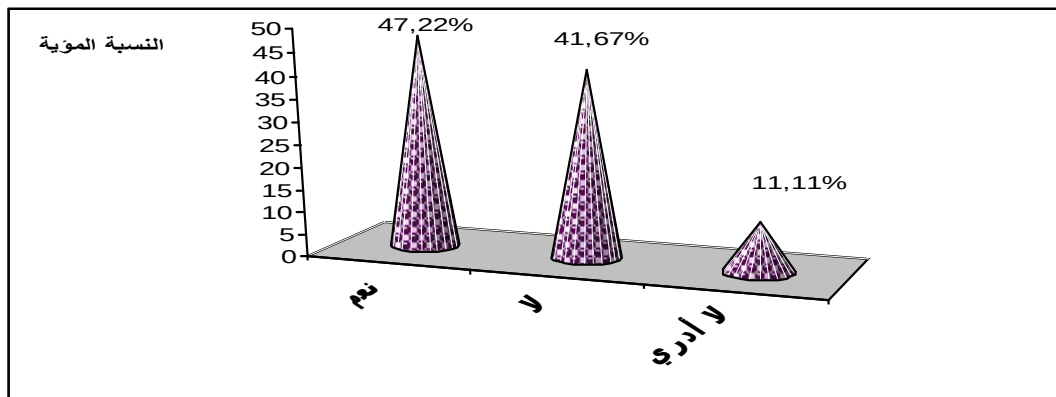
وبخصوص إستخدام شبكة الإنترنت كمصدر للبحث عن المعلومات وجمعها، فيؤكد أفراد العينة المدروسة على أن اللجوء لهذه الطريقة يكون بدرجة منخفضة في مؤسساتهم، حيث أن المتوسط الحسابي لإجابات المستجوبين على هذه الفقرة يساوي 2.11 (ينتمي للمجال الثاني في قيم المتوسطات المطبقة على سلم ليكرت الخماسي)، وأغلب المشاهدات تركز حول درجة إستخدام منخفضة فالمونوال يساوي 2 على العموم (27.78 % منخفضة جدا، 22.22 % منخفضة، 36.11 % متوسطة، 11.11 % عالية،

2.78% (عالية جدا). كما يلاحظ أن هناك تشتت عالي في اتجاهات المستجوبين لأن الانحراف المعياري يساوي 1.14 (ينتمي للمجال الرابع في قيم الانحراف المعياري المطبق على سلم ليكرت 1.01 - 1.5). ما يلاحظ أنه لم يتم ذكر أي طريقة أخرى من طرف أفراد العينة المدروسة.

ما يمكن قوله بخصوص هذه الفقرة المتعلقة بمصادر المعلومات والطرق المستخدمة في جمعها بالنسبة لمؤسسات الدراسة، هو أن المؤسسات الناشطة في فرع الأجهزة الكهرومنزلية تستخدم هذه المصادر بدرجة منخفضة إلى متوسطة، حيث أن أغلب الطرق المقترحة يتم إستخدامها بدرجة منخفضة إلى درجة متوسطة في تلك المؤسسات على حد تعبير الأفراد المستجوبين.

أ) قياس وتقييم رضا الزبائن: يتضح من خلال التحليل الإحصائي للبيانات المجمعة من الدراسة الميدانية حول قياس وتقييم رضا الزبائن وحكمهم على جودة منتجاتهم في المؤسسات المدروسة؛ والموضحة بالشكل أدناه، أن أغلب المؤسسات وبمجموع تكرارات قدره 17؛ أي ما نسبته 47.22% يقومون بقياس وتقييم رضا الزبائن وحكمهم على جودة المنتجات، في حين نسبة 41.67% منها وبمجموع تكرارات قدره 15 تؤكد على أنها لا تقوم بذلك، في حين 4 مستجوبين بنسبة 11.11% أجابوا بأنهم لا يدرون، (أنظر الجدول 46 من الملحق 02).

شكل رقم 57: قياس وتقييم رضا الزبائن في مؤسسات الدراسة.



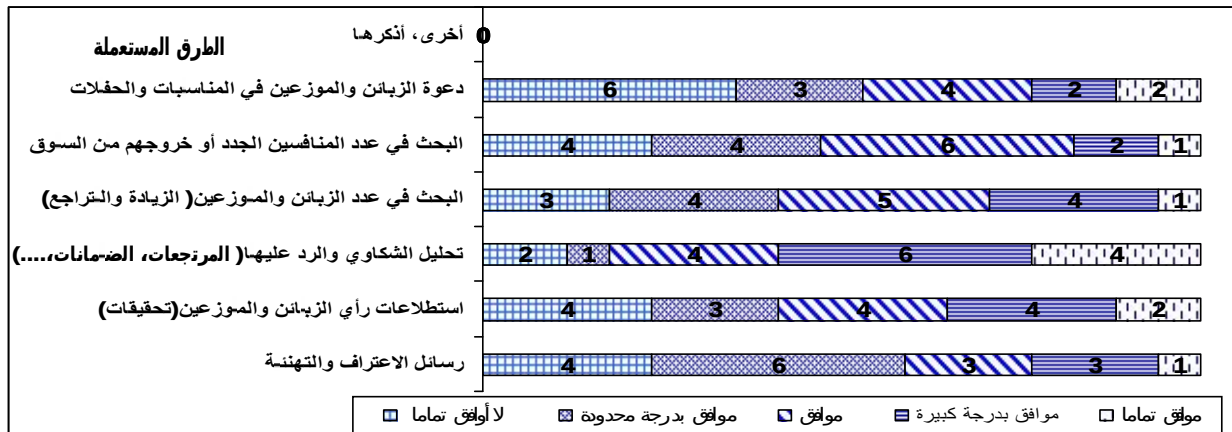
المصدر: إعداد الباحث بناء على نتائج الدراسة الميدانية

أ) الطرق المستعملة في قياس رضا الزبائن وإشباع الأسواق: يوضح الشكل الموالي إجابات أفراد العينة المدروسة عن السؤال رقم 47 من قائمة الإستقصاء والمتعلق بتحديد درجة الموافقة على الطريقة المستخدمة في قياس رضا الزبائن وإشباع الأسواق في مؤسساتهم، وذلك إذا كانت تقوم فعلا بتقييم وقياس الرضا. (أنظر الجدول 47 من الملحق 02).

بعد التحليل الإحصائي للبيانات المجمعة من الدراسة الميدانية، يتضح أن أفراد عينة الدراسة يؤكدون على أن مؤسساتهم تستخدم الكثير من الطرق في قياس وتقييم رضا الزبائن وإشباع الأسواق، ولكن درجة إستخدام هذه الطرق تبقى متوسطة على العموم، حيث أن المتوسط العام لمجموع متوسطات المفردات والعبارات المكونة لهذه الفقرة يساوي 2.70؛ وهذه الدرجة تنتمي للمجال الثالث من فئة المتوسطات الحسابية على مقياس ليكرت (2.51 - 3.5)، أي بدرجة موافقة على الإستعمال متوسطة، وعليه المنوال على العموم يساوي 3.

وبما أن قيمة الانحراف عالية ($S = 1.29$) والتي تنتمي للمجال (1.01 - 1.5) من قيم الانحراف المعياري المطبقة على مقياس ليكرت الخماسي، فإن ذلك يدل على وجود تشتت نسبي للقيم عن وسطها الحسابي (القيم بعيدة عن وسطها الحسابي)، أي أن القيم تبتعد بإنحراف معياري واحد عن وسطها الحسابي من الجهتين ($2.70 + 1.29$) و ($2.70 - 1.29$)، حيث نجد أن اتجاهات أغلب المستجوبين من العينة المدروسة تتمركز حول الأجوبة من الدرجة الأولى إلى الدرجة الرابعة.

شكل رقم 58: الطرق المستعملة في قياس رضا الزبائن وإشباع الأسواق في مؤسسات الدراسة.



المصدر: إعداد الباحث بناء على نتائج الدراسة الميدانية

بالرجوع لمفردات الفقرة السابقة، ولو قمنا بترتيب درجات الموافقة من طرف المؤسسات المدروسة على الطرق المستعملة في قياس رضا الزبائن وإشباع الأسواق نجد: المرتبة الأولى لأسلوب تحليل الشكاوي والرد عليها (الضمانات، المرتجعات...)، حيث أن أغلب أفراد العينة يوافقون بدرجة كبيرة على استخدامه، وفي هذا الصدد بلغ المتوسط الحسابي لهذه المفردة 3.52، كما أن أغلب آراء المجيبين كانت أكثر تكرارا حول القيمة التي وزنها 4 (فالمنوال على العموم يساوي 4). ولما كان الانحراف المعياري للإجابات يساوي 1.30، فإن التشتت عالي في اتجاهات المستجوبين (11.76 % لا أوافق تماما، 5.88 % موافق بدرجة محدودة، 23.53 % موافق، 35.29 % موافق بدرجة كبيرة، 23.53 % موافق تماما).

المرتبة الثانية كانت لطريقة التحقيقات وإستطلاعات رأي الزبائن، وذلك لأن أفراد العينة المدروسة يوافقون على إستخدامها بدرجة متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذه المفردة 2.82، كما أن أغلب آراء المجيبين كانت أكثر تكرارا حول القيمة التي وزنها 3 (فالمنوال على العموم يساوي 3). والملاحظ أن هناك تشتت كبير في اتجاهات المستجوبين لأن الانحراف المعياري لهذه المفردة يساوي 1.38 (23.53 % لا أوافق تماما، 17.56 % موافق بدرجة محدودة، 23.53 % موافق، 23.53 % موافق بدرجة كبيرة، 11.76 % موافق تماما).

المرتبة الثالثة عادت لطريقة البحث في عدد الزبائن والموزعين (الزيادة والتراجع)، وذلك لأن أغلب أفراد العينة المدروسة يوافقون على إستخدامها، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه المفردة 2.76 (هذا المتوسط ينتمي للمجال الثالث في قيم المتوسطات المطبقة على سلم ليكرت الخماسي)، كما أن المنوال على العموم يساوي 3 نظرا لأن أغلب آراء المجيبين كانت أكثر تكرارا حول القيمة التي وزنها 3، من جهة أخرى هناك تشتت كبير في اتجاهات المستجوبين لأن الانحراف المعياري لهذه المفردة

يساوي 1.20 (17.56 % لا أوافق تماما، 23.53 % موافق بدرجة محدودة، 29.41 % موافق، 23.53 % موافق بدرجة كبيرة، 5.88 % موافق تماما).

أما فيما يخص طريقة البحث في عدد المنافسين الجدد أو خروجهم من السوق فجاءت في المرتبة الرابعة، حيث أن أغلب أفراد العينة المدروسة يوافقون على استخدام هذه الطريقة في تقييم تشبع السوق، والمتوسط الحسابي لهذا البند بلغ 2.52 على سلم ليكرت؛ فهذا الأسلوب يستخدم بدرجة موافق، كما أن المنوال على العموم يساوي 3 نظرا لأن أغلب آراء المجيبين كانت أكثر تكرارا حول القيمة التي وزنها 3، والانحراف المعياري لهذه المفردة يساوي 1.17 فهناك تشتت كبير في اتجاهات المستجوبين (23.53 % لا أوافق تماما، 23.53 % موافق بدرجة محدودة، 35.29 % موافق، 11.76 % موافق بدرجة كبيرة، 5.88 % موافق تماما).

في حين المرتبة الخامسة كانت مناصفة بين طريقة رسائل الإعراف والتهنئة وطريقة دعوة الزبائن والموردين في المناسبات والحفلات، حيث أن اعتماد أسلوب رسائل الإعراف والتهنئة لتقييم رضا الزبائن ودرجة تشبع السوق كان بدرجة ضعيفة لأن أغلب المستجوبين يوافقون بدرجة محدودة على إستعماله، وكان المتوسط الحسابي لهذه العبارة 2.47 (هذا المتوسط ينتمي للمجال الثاني في قيم المتوسطات المطبقة على سلم ليكرت الخماسي)، والمنوال على العموم يساوي 2 لأن أغلب المشاهدات كانت أكثر تكرارا حول القيمة التي وزنها 2، والانحراف المعياري لهذه العبارة يساوي 1.30 فهناك تشتت كبير في اتجاهات المستجوبين (23.53 % لا أوافق تماما، 35.29 % موافق بدرجة محدودة، 17.65 % موافق، 17.65 % موافق بدرجة كبيرة، 5.88 % موافق تماما).

والشيء نفسه بالنسبة لأسلوب دعوة الزبائن والموردين في المناسبات والحفلات، إلا أن الانحراف المعياري لهذه المفردة هو الأكبر مقارنة بباقي الانحرافات الأخرى السابقة، حيث بلغ 1.42 (35.29 % لا أوافق تماما، 17.65 % موافق بدرجة محدودة، 23.53 % موافق، 11.76 % موافق بدرجة كبيرة، 11.76 % موافق تماما).

ما يلاحظ أن مجموع التكرارات لهذه الفقرة يساوي 17 فقط وهو عدد المجيبين على السؤال السابق بنعم، كما أنه لم يتم ذكر أي طريقة أخرى من طرف أفراد العينة المدروسة.

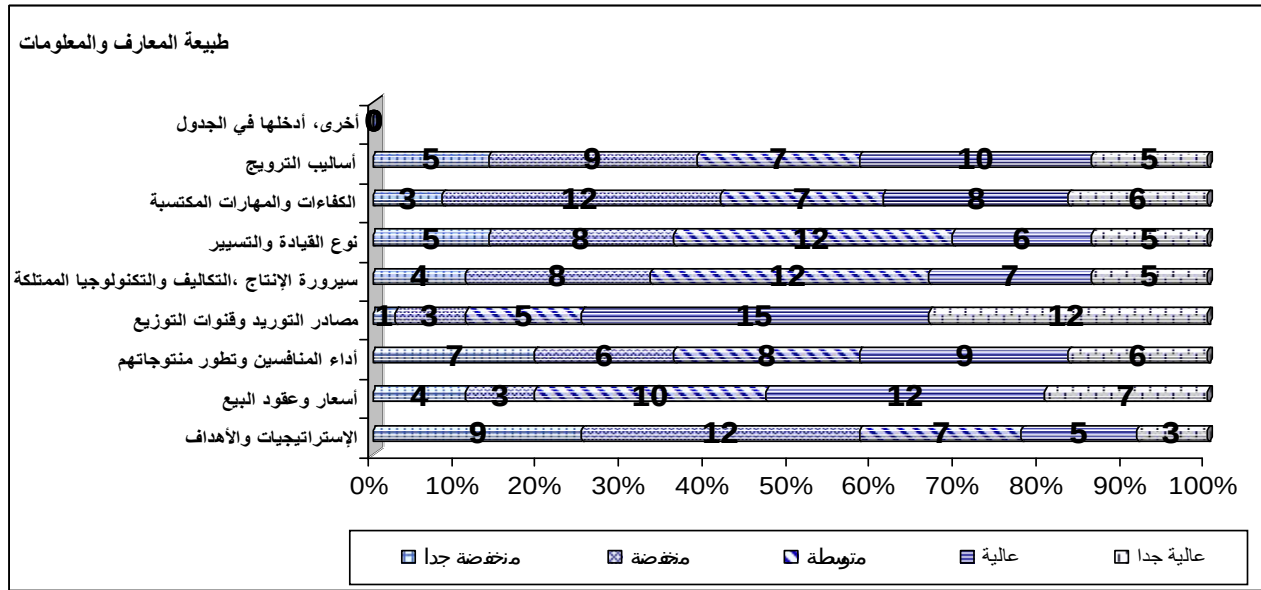
ما يمكن قوله بخصوص هذه الفقرة المتعلقة بالطرق المستخدمة في تقييم وقياس رضا الزبائن ودرجة تشبع الأسواق بالنسبة لمؤسسات الدراسة، هو أن المؤسسات الناشطة في فرع الأجهزة الكهرومنزلية تستخدم هذه الطرق بدرجة منخفضة إلى متوسطة، حيث أن أغلب الطرق المقترحة يتم الموافقة على إستخدامها بدرجة محدودة إلى درجة متوسطة في تلك المؤسسات على حد تعبير الأفراد المستجوبين.

ج) الدراية بالمعارف والمعلومات المتعلقة بالمنافسين: يوضح الشكل أدناه إجابات أفراد العينة المدروسة عن السؤال رقم 48 من قائمة الإستبيان والمتعلق بتحديد درجة معرفة المؤسسات المدروسة لبعض المعلومات والمعارف المتعلقة بمنافسيها.

بعد التحليل الإحصائي للبيانات المجمعة من الدراسة الميدانية والملخصة في الجدول 48 من الملحق 02 وبالرجوع للشكل أدناه، يتضح أن أفراد عينة الدراسة يؤكدون على أن مؤسساتهم على علم ودراية بالكثير من المعارف والمعلومات المتعلقة بالمنافسين، ولكن درجة المعرفة والدراية بتلك

المعلومات تبقى متوسطة على العموم، حيث أن المتوسط العام لمجموع متوسطات المفردات والعبارات المكونة لهذه الفقرة يساوي 3.10؛ وهذه الدرجة تنتمي للمجال الثالث من فئة المتوسطات الحسابية على مقياس ليكرت (2.51 - 3.5)، أي بدرجة معرفة متوسطة، وعليه المنوال على العموم يساوي 3. والملاحظ أن هناك تشتت كبير للقيم عن وسطها الحسابي، حيث أن قيمة الانحراف المعياري عالية نسبيا (S= 1.23) والتي تنتمي للمجال (1.01 - 1.5) من قيم الانحراف المعياري المطبقة على مقياس ليكرت الخماسي، أي أن القيم تبتعد بإنحراف معياري واحد عن وسطها الحسابي من الجهتين (3.10 + 1.23) و(3.10 - 1.23)، وبذلك نجد أن اتجاهات أغلب المستجوبين من العينة المدروسة تتمركز حول الأجوبة منخفضة ومتوسطة وكذا عالية.

شكل رقم 59: الدراية بالمعارف والمعلومات المتعلقة بالمنافسين في مؤسسات الدراسة.



المصدر: إعداد الباحث بناء على نتائج الدراسة الميدانية

بالرجوع لمفردات الفقرة السابقة نجد أن المؤسسات المدروسة على معرفة وعلم بإستراتيجيات وأهداف المنافسين بدرجة متوسطة على العموم، حيث المتوسط الحسابي لهذه المفردة يساوي 2.47) هذا المتوسط ينتمي للمجال الثالث في قيم المتوسطات المطبقة على سلم ليكرت الخماسي)، كما أن أغلب آراء المجيبين كانت أكثر تكرارا حول القيمة التي وزنها 3 (فالمنوال على العموم يساوي 3). ولما كان الانحراف المعياري يساوي 1.25، فإن التشتت عالي في اتجاهات المستجوبين (25 % منخفضة جدا، 33.33 % منخفضة، 19.44 % متوسطة، 13.89 % عالية، 08.33 % عالية جدا).

أما في ما يتعلق بالمعلومات المرتبطة بأسعار وعقود البيع الخاصة بالمنافسين فيؤكد أفراد العينة أنهم على دراية بها بدرجة متوسطة أيضا في مؤسساتهم، حيث أن المتوسط الحسابي يساوي 3.41 (11.11 % ضعيفة جدا، 8.33 % منخفضة، 27.78 % متوسطة، 33.33 % عالية، 19.44 % عالية جدا). ولما كانت أغلبية المشاهدات تركز حول درجة متوسطة فإنه على العموم المنوال يساوي 3، كما أن هناك تشتت عالي نسبيا في اتجاهات المستجوبين لأن الانحراف المعياري يساوي 1.22.

في حين إعتبر المستجوبون أن المعلومات المرتبطة بأداء المنافسين وتطور منتجاتهم هي الأخرى بدرجة معرفة متوسطة في مؤسساتهم، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه المفردة 3.02، والمنوال يساوي عموما 3 لأن أغلب التكرارات تتمركز حول درجة معرفة متوسطة، وهناك تشتت عالي نوعا ما

أيضا في إجابات المستجوبين حيث بلغ الانحراف المعياري لهذه الفقرة 1.38 (19.44 % منخفضة جدا، 16.67 % منخفضة، 22.22 % متوسطة، 25 % عالية، 16.67 % عالية جدا).

أما فيما يتعلق بمفردة المعلومات الخاصة بمصادر توريد المنافسين وقنوات توزيعهم، فيؤكد أفراد العينة محل الدراسة بأنهم على معرفة عالية بها (وهذا النوع من المعلومات هو الأكثر معرفة ودراية مقارنة بباقي المعلومات الأخرى الخاصة بالمنافسين كما أكده المستجوبون)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة عنها 3.94، مع تشتت عالي نوعا ما (وهي أقل نسبة تشتت لإجابات أفراد العينة عن مختلف الفقرات) إذ بلغ الانحراف المعياري لها 1.04 (8.33 % لا تنطبق إطلاقا، 13.88 % تنطبق بدرجة محدودة، 2.78 % منخفضة جدا، 8.33 % منخفضة، 13.89 % متوسطة، 41.67 % عالية، 33.33 % عالية جدا).

بينما المعلومات حول سيروورة إنتاج المنافسين وتكاليفهم والتكنولوجيات المملوكة من طرفهم فكانت درجة معرفتها متوسطة لدى أفراد العينة المدروسة، فالمتوسط الحسابي لأراء المستجوبين حول هذه المفردة بلغ 3.02 والمنوال يساوي على العموم 3، من جهة أخرى هناك تشتت عالي في أراء المستجوبين حول هذا النوع من المعلومات (4 تكرارات منخفضة جدا؛ 8 تكرارات منخفضة؛ 12 تكرارات متوسطة؛ 7 تكرارات عالية، و5 تكرارات عالية جدا)، وفي هذا الصدد بلغ الانحراف المعياري 1.21 (وهو ينتمي للمجال الرابع 1.01- 1.5 في قيم الانحراف المطبق على سلم ليكرت الخماسي).

من جهة أخرى يؤكد أفراد العينة المدروسة أن المعلومات المتعلقة بنوع القيادة والتسيير التي يمتلكها المنافسون؛ هم على معرفة متوسطة بها في مؤسساتهم، حيث أن المتوسط الحسابي لإجابات المستجوبين على هذه الفقرة يساوي 2.94، وأغلب المشاهدات تتركز حول درجة معرفة متوسطة فالمنوال يساوي 3 على العموم، وفي هذا الصدد أكد 13.89 % من أفراد العينة على درايتهم المنخفضة جدا بهذا النوع في مؤسساتهم، في حين يرى 22.22 % منهم أنها بدرجة معرفة منخفضة، بينما نسبة 33.33 % ترى بأنها متوسطة المعرفة، ونسبة 16.67 % يقولون أنها بدرجة معرفة عالية، كما يذهب 13.89 % إلى درجة معرفة عالية جدا. ما يلاحظ أن هناك تشتت عالي نسبيا في اتجاهات المستجوبين لأن الانحراف المعياري يساوي 1.23.

كما إعتبر المستجوبون أن المعلومات الخاصة بالكفاءات والمهارات المكتسبة من طرف المنافسين كانت بدرجة معرفة متوسطة في مؤسساتهم، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه المفردة 3.05، والمنوال يساوي عموما 3 لأن أغلب التكرارات تتمركز حول القيمة التي وزنها 3، وهناك تشتت عالي نوعا ما في إجابات المستجوبين حيث بلغ الانحراف المعياري لهذه الفقرة 1.26 (8.33 % منخفضة جدا، 33.33 % منخفضة، 19.44 % متوسطة، 22.22 % عالية، 16.67 % عالية جدا).

وبخصوص المعلومات المتعلقة بأساليب الترويج المنتهجة من طرف المنافسين فكانت هي الأخرى بدرجة معرفة متوسطة في المؤسسات محل الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة عنها 3.02، والمنوال يساوي عموما 3، مع تشتت عالي في اتجاهات المستجوبين إذ بلغ الانحراف المعياري لها 1.30 (5 تكرار منخفضة جدا، 9 تكرارات منخفضة، 7 تكرارات متوسطة، 10 تكرارات عالية، 5 تكرارات عالية جدا).

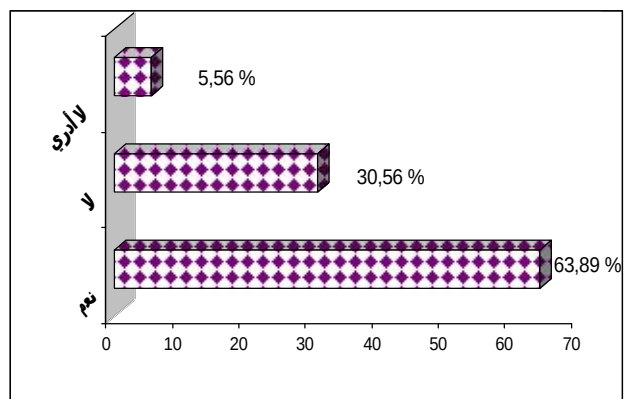
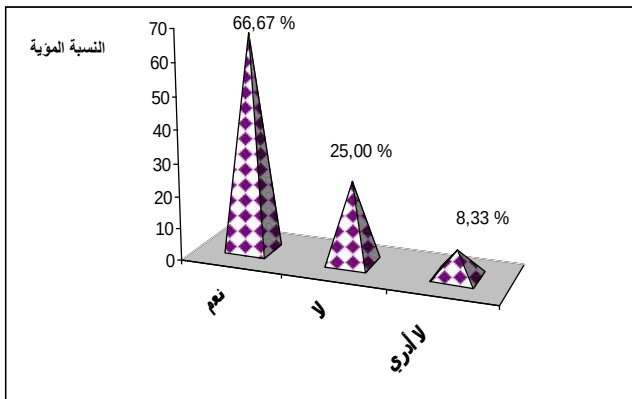
ما يلاحظ أنه لم يتم ذكر أي نوع آخر من المعلومات من طرف أفراد العينة المدروسة.

ما يمكن قوله بخصوص هذه الفقرة المتعلقة بطبيعة المعلومات والمعارف الخاصة بالمنافسين والواجب معرفتها من طرف المؤسسات محل الدراسة، هو أن المؤسسات الناشطة في فرع الأجهزة الكهرومنزلية هي على علم ودراية متوسطة بتلك المعلومات، حيث أن أغلب الأنواع المقترحة من المعارف والمعلومات الخاصة بالمنافسين كانت درجة معرفتها متوسطة في تلك المؤسسات على حد تعبير الأفراد المستجوبين.

أ) معرفة نقاط قوة وضعف المنافسين: يظهر من خلال التحليل الإحصائي للبيانات المجمعة من الدراسة الميدانية حول الدراية الكافية بنقاط قوة وضعف المنافسين في المؤسسات المدروسة؛ والموضحة بالشكل 60 أدناه، أن أغلب المؤسسات وبمجموع تكرارات قدره 23؛ أي ما نسبته 63.89 % هم على علم ودراية كافية بنقاط قوة وضعف منافسيها، في حين نسبة 30.56 % منها وبمجموع تكرارات قدره 11 تنفي ذلك، بينما 2 مستجوبين بنسبة 5.56 % أجابوا بأنهم لا يدرون (أنظر الجدول 49 من الملحق 02).

أ) إكتشاف التطورات التكنولوجية والتغيرات في الصناعة: يتضح من خلال التحليل الإحصائي للبيانات المجمعة من الدراسة الميدانية حول سعي المؤسسات المدروسة لإكتشاف التطورات التكنولوجية والتغيرات في الصناعة (أنظر الجدول 50 من الملحق 02)، أن أغلب المؤسسات وبمجموع تكرارات قدره 24؛ أي ما نسبته 66.67 % يسعون لإكتشاف التطورات التكنولوجية والتغيرات في الصناعة، في حين ما نسبته 25 % منها وبمجموع تكرارات قدره 9 أجابت بأنها لا تقوم بذلك، بينما 3 مستجوبين بنسبة 8.33 % من أجابوا بأنهم لا يدرون إن كانت مؤسساتهم تقوم بذلك أو لا.

شكل رقم 60: الدراية بنقاط قوة وضعف المنافسين في مؤسسات الدراسة.
شكل رقم 61: إكتشاف التطورات التكنولوجية تغيرات الصناعة في مؤسسات الدراسة.



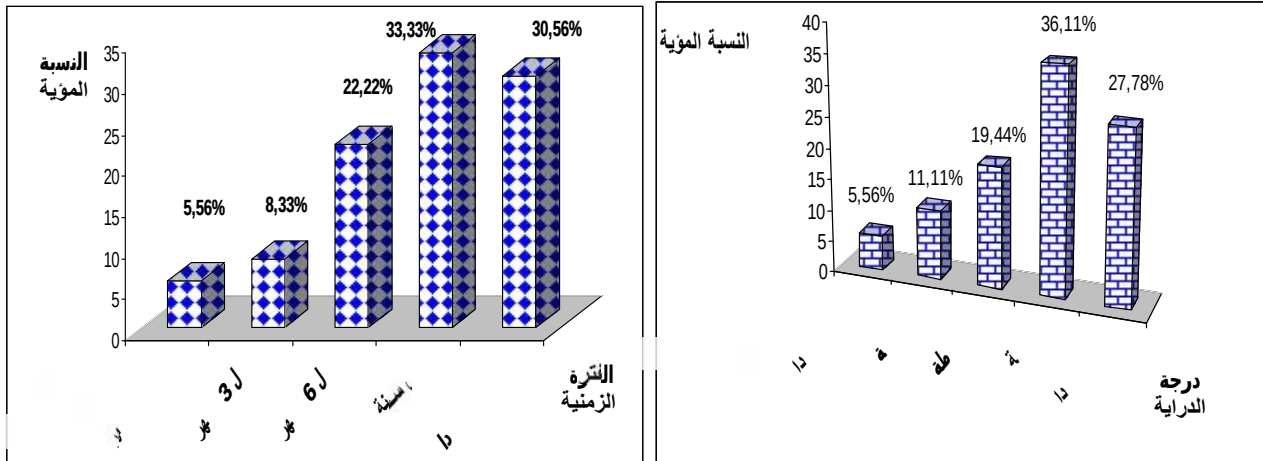
المصدر: إعداد الباحث بناء على نتائج الدراسة الميدانية

أ) الدراية بالنطاق التكنولوجي والعلمي المتواجدة فيه: بعد تحليل البيانات المحصل عليها والمتعلقة بإجابات أفراد العينة عن السؤال رقم 51 من قائمة الإستبيان والمتعلق بتحديد مدى معرفة الأفراد للنطاق العلمي والتكنولوجي المتواجدة فيه مؤسساتهم (أنظر البيانات الملخصة في الجدول 51 من الملحق 02)، نلاحظ أن أغلب المشاهدات تتمركز حول قيمتين (3.69 + 0.95) و (3.69 - 0.95)، أي بين المستوى الخامس والمستوى الثالث، حيث المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة يساوي 3.69 (وهو ينتمي للمجال الربع 3.51 - 4.5 على سلم ليكرت الخماسي)؛ والمونوال على العموم يساوي 4، فهناك درجة معرفة عالية من طرف مؤسسات الدراسة للنطاق العلمي والتكنولوجي المتواجدة فيه، كما أن تشتت القيم

عن وسطها الحسابي ليس عالي وهو يساوي 0.95 (5.56 % منخفضة جدا، 11.11 % منخفضة، 19.44 % متوسطة، 36.11 % عالية، 27.78 % عالية جدا).

إجتمع الإدارات والأقسام لمناقشة التطورات والتحولات السوقية: يوضح الشكل 63 أدناه إجابات أفراد العينة المدروسة عن السؤال رقم 52 من قائمة الإستبيان والمتعلق بتحديد الفترات الزمنية التي تجتمع فيها الإدارات والأقسام في مؤسساتهم لمناقشة التطورات والتحولات السوقية التي تعيشها تلك المؤسسات (أنظر الجدول 52 من الملحق 02). وبعد تحليل البيانات نلاحظ أن أغلب المشاهدات تتمركز حول قيمتين (2.25 + 1.16) و (2.25 - 1.16)، أي بين المستوى الثالث تقريبا والمستوى الأول، حيث أن المتوسط الحسابي يساوي 2.25 والمنوال على العموم يساوي 2، فإجتمع الأقسام والإدارات في مؤسسات الدراسة لمناقشة التطورات والتحولات السوقية يتم كل سنة تقريبا، كما أن تشتت القيم عن وسطها الحسابي يعتبر كبيرا لأن الإنحراف المعياري يساوي 1.16، (5.56 % مرة كل شهر، 8.33 % كل ثلاثة أشهر، 22.22 % كل ستة أشهر، 33.33 % كل سنة، 30.56 % لا تجتمع أبدا).

شكل رقم 62: الدراية بالنطاق التكنولوجي
شكل رقم 63: إجتمع الإدارات التطورات لمناقشة والتحولات السوقية في مؤسسات الدراسة.



المصدر: إعداد الباحث بناء على نتائج الدراسة الميدانية

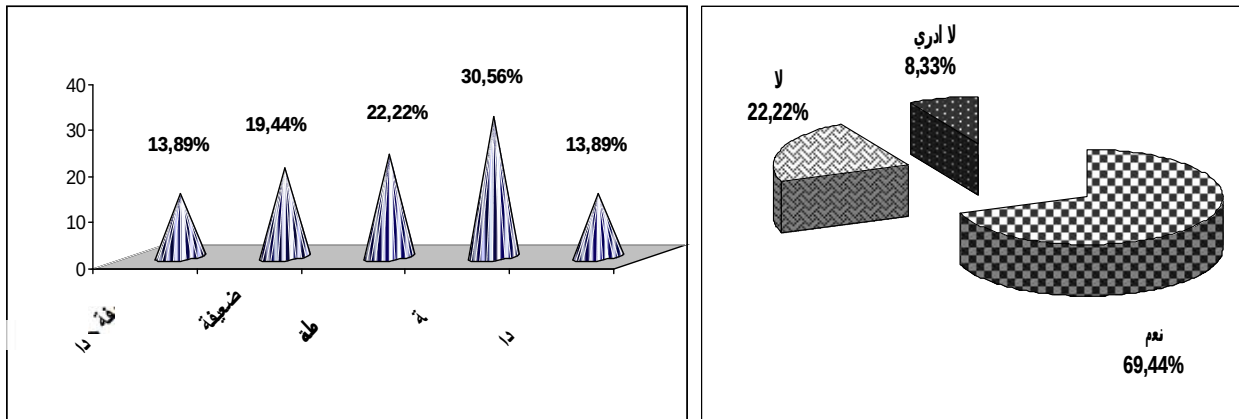
تبادل المعلومات بين الأقسام: يتضح من خلال التحليل الإحصائي للبيانات المجمعة من الدراسة الميدانية حول تبادل المعلومات بين الأقسام في حالة إكتشاف أشياء مهمة عن المنافسين في المؤسسات المدروسة (أنظر الجدول 53 من الملحق 02)، أن أغلب المؤسسات وبمجموع تكرارات قدره 25؛ أي ما نسبته 69.44 % يقوم فيها الأقسام بتبادل المعلومات مع باقي الإدارات الأخرى في حالة إكتشاف أي شيء مهم عن المنافسين، في حين ما نسبته 22.22 % منها وبمجموع تكرارات قدره 8 أجابت بأنها لا تقوم بذلك، بينما 3 مستجوبين بنسبة 8.33 % أجابوا بأنهم لا يدرون إن كانت مؤسساتهم تقوم بذلك أو لا.

نشر وتوزيع المعلومات المتعلقة برضا الزبائن وسلوكات المنافسين: يوضح الشكل 65 اللاحق إجابات أفراد العينة المدروسة عن السؤال رقم 54 من قائمة الإستبيان والمتعلق بتحديد درجة نشر المعلومات المتعلقة برضا الزبائن وسلوكات المنافسين في مؤسساتهم (أنظر الجدول 54 من الملحق 02). بعد تحليل البيانات المحصل عليها نلاحظ أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة يساوي 3.11 والمنوال على العموم يساوي 3، فهناك درجة نشر متوسطة للمعلومات المتعلقة برضا الزبائن

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية المتعلقة بمحددات اليقظة الإستراتيجية في مؤسسات الأجهزة الكهرومنزلية بالجزائر

وسلوكات المنافسين من طرف مؤسسات الدراسة، كما أن تشتت القيم عن وسطها الحسابي عالي نوعا ما لأن الانحراف يساوي 1.17، وأغلب المشاهدات تتمركز حول قيمتين (3.11 + 1.17) و (3.11 - 1.17) أي بين المستوى الرابع والمستوى الثاني (13.89 % منخفضة جدا، 19.44 % منخفضة، 22.22 % متوسطة، 30.56 % عالية، 13.89 % عالية جدا).

شكل رقم 64: تبادل المعلومات
شكل رقم 65: نشر وتوزيع المعلومات المتعلقة برضا الزبائن وسلوكات المنافسين في مؤسسات الدراسة.

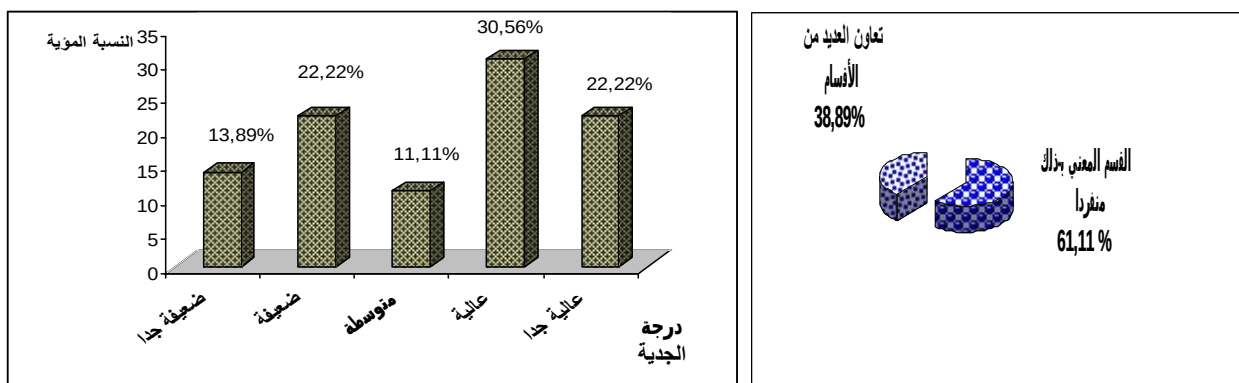


المصدر: إعداد الباحث بناء على نتائج الدراسة الميدانية

أ) **تعاون الإدارات والأقسام:** يتضح من خلال التحليل الإحصائي للبيانات المجمعة من الدراسة الميدانية حول كيفية الإستجابة للتغيرات الحاصلة في بيئة المؤسسات المدروسة (أنظر الجدول 55 من الملحق 02)، أن أغلب المؤسسات وبمجموع تكرارات قدره 22؛ أي ما نسبته 61.11 % تقوم بالإستجابة لتلك التغيرات من خلا القسم المعني بذلك منفردا، في حين ما نسبته 38.89 % منها وبمجموع تكرارات قدره 14 أجابت بأن ذلك يتم من خلال تعاون العديد من الأقسام، والشكل 66 الموالى يلخص ذلك.

أ) **الإهتمام بالمعلومات المستقاة:** يوضح الشكل 67 أدناه إجابات أفراد العينة المدروسة عن السؤال رقم 56 من قائمة الإستبيان والمتعلق بتحديد درجة الجدية التي تأخذ بها الإدارات والأقسام تحركات المنافسين ورغبات الزبائن في مؤسساتهم (أنظر الجدول 56 من الملحق 02).

شكل رقم 66: تعاون الإدارات.
شكل رقم 67: الإهتمام بالمعلومات المستقاة
في مؤسسات الدراسة.



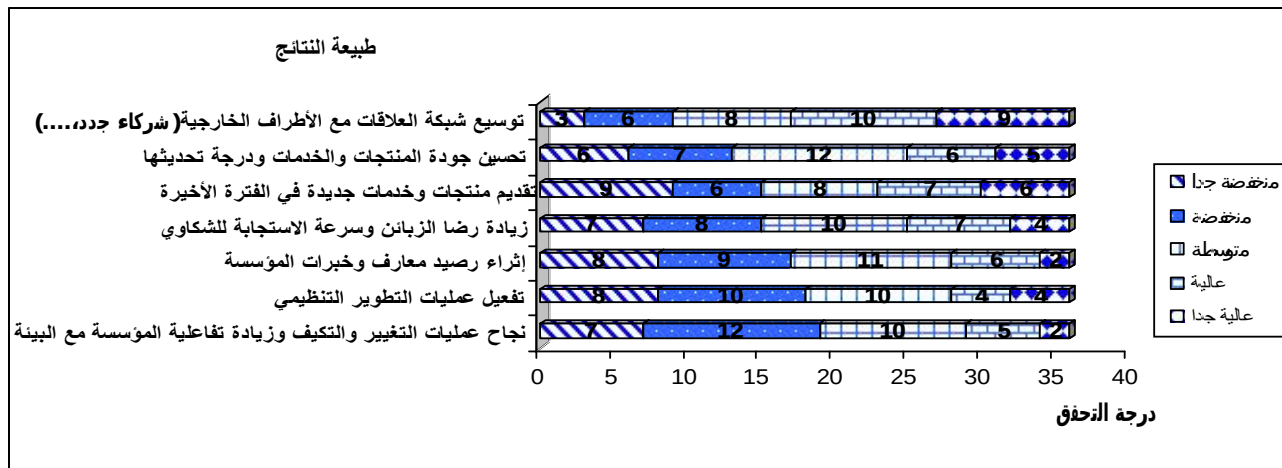
المصدر: إعداد الباحث بناء على نتائج الدراسة الميدانية

بعد تحليل التحليل الإحصائي للبيانات المجمعة نلاحظ أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة يساوي 3.25؛ والنوال على العموم يساوي 3، فهناك درجة جدية وإهتمام متوسطة بالمعلومات المستقاة عن تحركات المنافسين ورضا الزبائن من طرف مؤسسات الدراسة، ولما كان الانحراف المعياري يساوي 1.40 فإن تشتت القيم عن وسطها الحسابي عالي 1.17؛ وأغلب المشاهدات تتمركز حول قيمتين (3.25 + 1.40) و (3.25 - 1.40)، أي بين المستوى الخامس والمستوى الثاني (13.89 % منخفضة جدا، 22.22 % منخفضة، 11.11 % متوسطة، 30.56 % عالية، 22.22 % عالية جدا).

05 - نتائج اليقظة الإستراتيجية في مؤسسات الدراسة

إن معرفة نتائج اليقظة الإستراتيجية والتي تتجسد في التصرفات التنظيمية لتلك المؤسسات المدروسة، يمكن قياسها ومعرفة من خلال الوقوف على مدى إستجابة تلك المؤسسات وإستغلالها للمعلومات المستقاة من مختلف المصادر؛ والمرتبطة بجميع عوامل البيئة الخارجية (منافسين، زبائن، تكنولوجيا، قوانين وتشريعات...)، حيث تلك الإستجابة والتصرفات التنظيمية تنعكس على مختلف جوانب الأداء (الإقتصادي، التنظيمي، الديناميكي)، وبذلك يمكن القول أن تقييم نتائج ومنافع اليقظة الإستراتيجية في هذه المؤسسات يمكن تحقيقه من خلال تقييم مؤشرات الأداء العام لها، كمعرفة الحصة السوقية؛ رضا العملاء؛ التغيير والتأقلم؛ الابتكار والتجديد؛ الجودة؛ شبكة العلاقات مع الأطراف الخارجية...إلخ.

يوضح الشكل الموالي إجابات أفراد العينة المدروسة عن السؤال رقم 57 من قائمة الإستبيان والمتعلق بتحديد درجة نجاح اليقظة الإستراتيجية في تحقيق العديد من النتائج في مؤسساتهم. شكل رقم 68: نتائج اليقظة الإستراتيجية في مؤسسات الدراسة.



المصدر: إعداد الباحث بناء على نتائج الدراسة الميدانية

بعد التحليل الإحصائي للبيانات المجمعة من الدراسة الميدانية والملخصة في الجدول 57 من الملحق 02 وبالرجوع للشكل أعلاه، يتضح أن أفراد عينة الدراسة يؤكدون على تحقق العديد من النتائج والمنافع الناجمة عن اليقظة الإستراتيجية في مؤسساتهم، ولكن درجة تحقق تلك النتائج وإستغلال المعلومات تبقى متوسطة على العموم، حيث أن المتوسط العام لمجموع متوسطات المفردات والعبارات المكونة لهذه الفقرة يساوي 2.81؛ وهذه الدرجة تنتمي للمجال الثالث من فئة المتوسطات الحسابية على مقياس ليكرت (2.51 - 3.5)، أي بدرجة تحقق متوسطة مما تحقق من نتائج في مؤسساتهم، وعليه النوال على العموم يساوي 3.

والملاحظ أن هناك تشتت كبير للقيم عن وسطها الحسابي، حيث أن قيمة الانحراف المعياري عالية نسبيا ($S= 1.26$) والتي تنتمي للمجال (1.01 - 1.5) من قيم الانحراف المعياري المطبقة على مقياس ليكرت الخماسي، أي أن القيم تبتعد بإنحراف معياري واحد عن وسطها الحسابي من الجهتين ($+1.26$) و (-1.26 - 2.81)، وبذلك نجد أن اتجاهات أغلب المستجوبين من العينة المدروسة تتمركز حول الأجوبة منخفضة ومتوسطة وكذا عالية.

بالرجوع لمفردات الفقرة السابقة نجد أن جميع النتائج تحققت بدرجة متوسطة في المؤسسات المدروسة، ولو قمنا بترتيب تلك النتائج على أساس الوزن الأعلى للمتوسطات الحسابية سوف تكون: المرتبة الأولى كانت لمفردة توسيع شبكة العلاقات مع الأطراف الخارجية (شركاء جدد، تحالفات...)، حيث أن أغلب أفراد العينة يوافقون على تحقق هذه النتيجة بدرجة متوسطة، وفي هذا الصدد بلغ المتوسط الحسابي لهذه المفردة 3.44، كما أن أغلب آراء المجيبين كانت أكثر تكرارا حول القيمة التي وزنها 3 (فالمنوال على العموم يساوي 3). ولما كان الانحراف المعياري للإجابات يساوي 1.27، فإن التشتت عالي نسبيا في اتجاهات المستجوبين (8.33 % منخفضة جدا، 16.67 % منخفضة، 22.22 % متوسطة، 27.78 % عالية، 25.00 % عالية جدا).

المرتبة الثانية كانت لنتيجة تحسين جودة المنتجات والخدمات المقدمة من طرف المؤسسات ودرجة تحديثها، وذلك لأن أغلب أفراد العينة المدروسة يؤكدون على تحققها بدرجة متوسطة؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذه المفردة 2.91، كما أن أغلب آراء المجيبين كانت أكثر تكرارا حول القيمة التي وزنها 3 (فالمنوال على العموم يساوي 3). والملاحظ أن هناك تشتت كبير في اتجاهات المستجوبين لأن الانحراف المعياري لهذه المفردة يساوي 1.27 وهو ينتمي للمجال الرابع في قيم الانحراف المعياري المطبقة على سلم ليكرت (16.67 % منخفضة جدا، 19.44 % منخفضة، 33.33 % متوسطة، 16.67 % عالية، 13.89 % عالية جدا).

المرتبة الثالثة عادت لنتيجة تقديم منتجات وخدمات جديدة في الفترة الأخيرة، وذلك لأن أغلب أفراد العينة المدروسة يؤكدون على تحققها بدرجة متوسطة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه المفردة 2.86، كما أن المنوال على العموم يساوي 3 نظرا لأن أغلب آراء المجيبين كانت أكثر تكرارا حول القيمة التي وزنها 3، من جهة أخرى هناك تشتت كبير في اتجاهات المستجوبين لأن الانحراف المعياري لهذه المفردة يساوي 1.43 (25.00 % منخفضة جدا، 16.67 % منخفضة، 22.22 % متوسطة، 19.44 % عالية، 16.67 % عالية جدا).

أما فيما يخص نتيجة زيادة رضا الزبائن وسرعة الإستجابة للشكاوي فجاءت في المرتبة الرابعة، حيث أن أغلب أفراد العينة المدروسة يذهبون للقول بتحقيق هذه النتيجة بدرجة متوسطة، والمتوسط الحسابي لهذا البند بلغ 2.80 على سلم ليكرت، كما أن المنوال على العموم يساوي 3 نظرا لأن أغلب آراء المجيبين كانت أكثر تكرارا حول القيمة التي وزنها 3، والانحراف المعياري لهذه المفردة يساوي 1.28 فهناك تشتت كبير في اتجاهات المستجوبين (19.44 % منخفضة جدا، 22.22 % منخفضة، 27.28 % متوسطة، 19.44 % عالية، 11.11 % عالية جدا).

في حين المرتبة الخامسة كانت من نصيب نتيجة تفعيل عمليات التطوير التنظيمي، حيث أن تحقق هذه النتيجة كان بدرجة متوسطة لأن أغلب المستجوبين يوافقون على ذلك، وكان المتوسط الحسابي لهذه العبارة 2.61، والمنوال على العموم يساوي 3 لأن أغلب المشاهدات كانت أكثر تكرارا حول القيمة التي

وزنها 3، والانحراف المعياري لهذه العبارة يساوي 1.27 فهناك تشتت كبير في اتجاهات المستجوبين 22.22 % منخفضة جدا، 27.78 % منخفضة، 27.78 % متوسطة، 11.11 % عالية، 11.11 % عالية جدا).

بينما نتيجة إثراء رصيد معارف وخبرات المؤسسة فحلت في المرتبة السادسة، وذلك لأن أغلب أفراد العينة المدروسة يؤكدون على تحققها بدرجة متوسطة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه المفردة 2.58، كما أن المنوال على العموم يساوي 3 نظرا لأن أغلب آراء المجيبين كانت أكثر تكرارا حول القيمة التي وزنها 3، من جهة أخرى هناك تشتت كبير في اتجاهات المستجوبين لأن الانحراف المعياري لهذه المفردة يساوي 1.18 (8 تكرارات منخفضة جدا، 9 تكرارات منخفضة، 11 تكرار متوسطة، 6 تكرارات عالية، 2 تكرارات عالية جدا).

والمرتبة السابعة والأخيرة كانت لنتيجة نجاح عمليات التغيير والتكيف وزيادة تفاعلية المؤسسة مع البيئة، حيث أقر أفراد عينة الدراسة بأنها تحققت بدرجة متوسطة أيضا، ولكن المتوسط الحسابي لهذه المفردة أقل من باقي المتوسطات الحسابية للمفردات الأخرى إذ بلغ 2.52 على سلم ليكرت، ونظرا لأن أغلب آراء المجيبين كانت أكثر تكرارا حول القيمة التي وزنها 3 فالمنوال على العموم يساوي 3، من جهة أخرى بلغ الانحراف المعياري 1.13 وهو ما يدل على التشتت العالي نوعا ما في اتجاهات المستجوبين (19.44 % منخفضة جدا، 33.33 % منخفضة، 27.78 % متوسطة، 13.89 % عالية، 5.56 % عالية جدا).

ما يمكن قوله بخصوص هذه الفقرة المتعلقة بمدى نجاح اليقظة الإستراتيجية في تحقيق النتائج بالنسبة للمؤسسات محل الدراسة، هو أن المؤسسات الناشطة في فرع الأجهزة الكهرومنزلية تمكنت من تحقيق تلك النتائج بدرجة متوسطة بفضل اليقظة الإستراتيجية، حيث أن أغلب النتائج المقترحة كانت درجة تحقيقها متوسطة في تلك المؤسسات على حد تعبير الأفراد المستجوبين.

خلاصة

في هذا الفصل تم التعريف بمجتمع الدراسة توضيح الجوانب الأساسية لمنهجية الدراسة والمناهج المستخدمة والأدوات المستعملة وطرق جمع المعلومات وكذا أداة الدراسة الميدانية وما شملته من تطوير وتصميم وإختبار، إضافة إلى الشرح المفصل للنموذج المقترح في الدراسة الميدانية والإشارة لأهم الدراسات والأبحاث التي تم إستخلاصه منها؛ ناهيك عن شرح متغيرات الدراسة التابعة والمستقلة والأبعاد التي يتكون منها كل متغير بالتفصيل؛ والحدود المكانية والزمانية والبشرية للدراسة.

بعد التحليل المفصل للبيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية، والرامية للوقوف على ممارسة اليقظة الإستراتيجية ونتائجها وأهم العوامل المحددة لها في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية ممثلة في المؤسسات الناشطة في فرع الأجهزة الكهرومنزلية، يمكننا في الفصل الموالي إستخلاص أهم النتائج المنبثقة عن الدراسة ومقارنتها بنتائج دراسات مماثلة، وهو ما يسمح بإمكانية إختبار الفرضيات المطروحة سابقا، إضافة إلى تفسير النتائج وتقديم توصيات لمؤسسات الدراسة وتوضيح مجالات الإستفادة من هذه الدراسة.

تمهيد

بعد دراسة محددات اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الناشطة في فرع الأجهزة الكهرومنزلية في الفصل السابق، وإثر تحليل البيانات المستثمرة من الإستثمارات المسترجعة بعد إجابة أفراد العينة على أسئلة الإستثمار الموزعة والشاملة لمختلف محاور الدراسة ومتغيراتها، يتحتم علينا في مرحلة أولى إختبار الفرضيات التي تم صياغتها سابقا على ضوء تحليل البيانات ومن ثمة إمكانية إستخلاص أهم النتائج العامة المنبثقة هذه الدراسة ومقارنتها بنتائج دراسات مماثلة، وفي مرحلة ثانية يستوجب علينا تفسير تلك النتائج وتحديد الأسباب التي أدت لبلوغ هذه النتائج ولكن على مستوى كل نشاط وليس على مستوى الفرع ككل؛ بمعنى آخر تحديد المحددات الخارجية والداخلية لممارسة اليقظة الإستراتيجية وكذا تنظيمها وسيورتها ونتائجها في كل نوع من المؤسسات المدروسة على أساس طبيعة نشاطها حتى يتسنى معرفة المحدد الناقص في كل واحدة من تلك المؤسسات، وهو الأمر الذي يسمح لنا في مرحلة ثالثة بإقتراح نموذج خاص بمحددات اليقظة الإستراتيجية وآلية ممارستها في تلك المؤسسات وفقا لطبيعة المتغيرات وخصائص هذا القطاع أي تنشط فيه، في شكل توصية نهائية من شأنها أن تسهم في إنجاح بناء هيكل لليقظة الإستراتيجية في هذه المؤسسات وتساعد في تحقيق النتائج المنتظرة منه والإرتقاء بمستويات الأداء الكلي.

أولا: إختبار الفرضيات وإستخلاص النتائج

يسعى الباحث من خلال هذا المحور إلى محاولة إختبار الفرضيات التي صاغها سابقا والتي سهّلت له تشكيل الإستبيان وإجراء الدراسة الميدانية، ومن ثمة إمكانية حوصلة النتائج المنبثقة عن الدراسة التي أجراها على بعض المؤسسات الناشطة في فرع الأجهزة الكهرومنزلية، ومقارنتها بنتائج دراسات مماثلة والتي على أساسها تمكن الباحث من بناء نموذج لدراسته الحالية.

01 - إختبار الفرضيات إستنادا لتحليل البيانات المستثمرة

- يتضح بعد تحليل البيانات أن درجة الأهمية التي توليها المؤسسات المدروسة للعوامل المكونة للبيئة الخارجية (الزبائن، المنافسون، الموردون...) تكون كبيرة؛ وهو ما أكدته النسبة العالية من المستجوبين حيث أن المتوسط العام يساوي 4.23، كما تشير النتائج إلى أن المؤسسات موضوع الدراسة تواجه تحديات وتغيرات كثيرة (ظهور منتجات جديدة، المنافسة على السعر والجودة والتجديد، التغيرات الديمغرافية والتشريعات الحكومية...) تشكل في مجملها تهديدا على نشاطها ولو بدرجة متوسطة؛ حيث بلغ المتوسط العام 3.35، من جهة أخرى يؤكد أفراد عينة الدراسة على أن مؤسساتهم تنشط في بيئة بها تغيرات وتطورات كثيرة وتحولات متسارعة (التغير السريع والمستمر في طلبات وأذواق الزبائن، صناعة شديدة التنافس وصعوبة توقع سلوكات المنافسين، تغير وإنتشار سريع للتكنولوجيا، ديناميكية وتغير كبير في القوانين...)، حيث أن المتوسط العام يساوي 3.76. ولما كان المتوسط العام لمجموع المتوسطات السابقة يساوي 3.79 فإنه يمكن القول أن عوامل ومحددات البيئة الخارجية تحفز وتنشط ممارسة اليقظة الإستراتيجية، وبالتالي فإن النتيجة السابقة تؤكد بنسبة كبيرة الفرضية الأولى.

- بينت البيانات التي تم تحليلها فيما يتعلق بالهيكلية والإجراءات التنظيمية لمؤسسات الدراسة أن 75 % من المستجوبين يؤكدون على أن القرارات في مؤسساتهم تتخذ عن طريق سلطة ونفوذ المسيرين فيها، مع التزام عالي باللوائح والإجراءات الرسمية للعمل (المتوسط الحسابي بلغ 3.91)، وتفويض قليل من طرف الإدارة العليا للمدراء في المستويات الدنيا (بلغ المتوسط الحسابي 2)، وما يقارب 70 % من أفراد العينة يقرون بغياب فرق العمل في مؤسساتهم، و68 % يدلون بوجود صراعات تنظيمية داخل نفس المستوى التنظيمي أو بين مستويات مختلفة، مع صعوبة ملموسة في تكييف الهيكل التنظيمي مع التغيرات البيئية (متوسط حسابي يساوي 2.77).

أما من ناحية العمليات والأنماط التسييرية السائدة في المؤسسات المدروسة فقد ظهر من تحليل البيانات أن غالبية المسيرين يوافقون على حدوث التغيير في مؤسساتهم ولكن بدرجة متوسطة نوعا ما (متوسط حسابي يساوي 2.55)، وما يقارب 60 % لا يسمحون للأفراد بالمشاركة في تشكيل الأهداف والرؤى المستقبلية، كما أن سلوكيات المسيرين السائدة هي القوة والحزم وإستخدام السلطة إلا في حالات تحقيق مصالحهم الشخصية (113 نقطة، 105 نقطة على التوالي)، ويعتبرون الأفراد المميزين أولئك الذين يعملون على إرضاء الرؤساء (105 نقطة)، كما يؤكد 50 % من أفراد العينة عدم تشجيع العاملين على التعلم والتطوير الذاتي المستمر للقدرات والطاقات، وأكثر من 50 % يقرون بتجاهل الأفراد للذين يكثر من إبداء الآراء والملاحظات وقد يلجؤون إلى معاقبتهم.

كما بينت البيانات التي تم تحليلها فيما يخص القيم والثقافة التنظيمية المهيمنة في المؤسسات محل الدراسة أنه أكثر من 58 % يؤكدون ميولها لضمان الإستمرار والأمان، والإتصالات وتبادل المعلومات تكون غالبا كتابية (متوسط حسابي بلغ 2.19)، كما أن سهولة نقل المعلومات والحصول عليها تكون بدرجة متوسطة (بلغ المتوسط الحسابي 2.80)، ويؤكد ما يقارب 77 % على معاقبة المخطئين في حالات فشلهم أو اللجوء إلى الضغط والتخويف، إضافة إلى درجة متوسطة للمشاركة والتنافس الداخلي بين الأفراد من أجل اليقظة (متوسط حسابي يساوي 2.80)، والنسبة الكبيرة 43.75 % تقر بمكافأة الأفراد الذين يقومون بإنجاز الأعمال المطلوبة منهم لا غير، وما يفوق 61 % لا يتركون الحرية للعاملين لممارسة اليقظة إذا كانت لا تعنيهم، و75 % يؤكدون على تعويض جماعي للأفراد عن المجهودات الإضافية.

من جهة أخرى فقد إتضح على ضوء تحليل البيانات المتعلقة بالموارد البشرية والمالية والتكنولوجية في المؤسسات موضوع الدراسة، أن هناك نقص فادح في عدد الأفراد المكلفين باليقظة وعدم كفايته (متوسط حسابي يساوي 2.19)، وما يقارب 70 % يقرون بإجراء توظيف داخلي لشغل المناصب المتعلقة باليقظة، والنسبة الكبيرة أكثر من 63 % من المؤسسات لم تقم بعمليات تكوين في مجال اليقظة؛ وحتى المؤسسات التي قامت بذلك كانت في شكل دورات داخلية (27.78)، كما أن نسبة قاربت 89 % من المستجوبين يقرون بعدم حدوث ترقيات إستنادا لمهام اليقظة، وعلى الرغم من توافر بعض تكنولوجيات الإعلام والإتصال في المؤسسات المدروسة إلا أنه يبقى دون المستوى من ناحية الإستغلال في مجال اليقظة (متوسط حسابي بلغ 2.91)، كما أن الميزانية المخصصة لليقظة لم ترق للطموحات والآمال المرتقبة (متوسط حسابي بلغ 2.72)، وعدم الإقتداء بنماذج ناجحة لليقظة وندره الكتب والمجلات والبرامج المساعدة لإنجاز مهام اليقظة.

وبالتالي يمكن القول إستنادا لتحليل البيانات المستثمرة سابقا أن العوامل الداخلية مجتمعة (الهيكلية والإجراءات التنظيمية، العمليات والأنماط التسييرية، الثقافة والقيم التنظيمية، الموارد البشرية والمالية والتكنولوجية) في المؤسسات موضوع الدراسة لا تدعم ممارسة اليقظة الإستراتيجية ولا تساعد على تفعيلها، وعليه فهذه النتيجة **تفند بنسبة كبيرة الفرضية الثانية.**

- يظهر من تحليل البيانات المتحصل عليها فيما يتعلق بواقع تنظيم اليقظة الإستراتيجية في مؤسسات الدراسة أن أغلب أفراد العينة وبنسب في مجملها تفوق 50 % وتصل حتى 77 % تجمع على ممارسة اليقظة منذ فترة لا تزيد عن 10 سنوات، حتى ولو كانت اليقظة عبارة عن تنظيم رسمي في تلك المؤسسات فإنها توكل مهمة ممارستها لهياكل تابعة لإدارة وظيفية، مع عدم تسمية هذا التنظيم بإسم اليقظة الإستراتيجية، وإن كانت مخصصة للأسواق الأجنبية والمحلية فهي لا تمارس بصفة دائمة.

من جهة أخرى وبحسب البيانات التي تم تحليلها والمتعلقة بضرورة اليقظة وسلوكاتها، يقر أغلبية المستجوبين بإستخدام متوسط على العموم لمصادر المعلومات والطرق للتعرف على التغيرات البيئية؛ وكذا إستخدام متوسط لقياس رضا الزبائن وإشباع الأسواق (متوسطات حسابية بلغت 2.82 و 2.79 على التوالي)، وهو ما أكدته أكثر من 40 % على عدم قياس وتقييم رضا الزبائن وحكمهم على جودة المنتجات، وإن كانت هناك دراية غير كافية بالمعارف والمعلومات المتعلقة بالمنافسين وبنقاط قوتهم وضعفهم في المؤسسات المدروسة؛ فهناك معرفة عالية بالنطاق العلمي والتكنولوجي المتواجدة فيه (متوسطات حسابية بلغت 3.10 و 3.69 على التوالي)، كما تظهر درجة متوسطة لنشر المعلومات المتعلقة برضا الزبائن وسلوكات المنافسين؛ وكذا إجتماع الإدارات والأقسام سنويا لمناقشة التطورات والتحوليات السوقية (متوسطات حسابية بلغت 3 و 2.25 على التوالي)، ويقر أكثر من 60 % من أفراد العينة المدروسة على أن الإستجابة للتغيرات الحاصلة في البيئة تتم من خلال القسم المعني بذلك منفردا؛ وبذلك كانت درجة الجدية والإهتمام بالمعلومات المستقاة متوسطة (متوسط حسابي يساوي 3.25).

يمكن القول إعتماذا على النتائج السابقة أن هناك تنظيم ملموس وتداول محسوس وممارسة نوعا ما بلغت الحد المتوسط لليقظة الإستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة، وهو ما يسمح لنا بالتأكيد على أن هذه النتيجة **تعزز نسبيا الفرضية الثالثة.**

- بيّن تحليل البيانات المتحصل عليها أن ممارسة اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات المدروسة نجحت إلى حد ما في تحقيق العديد من المنافع، كتوسيع شبكة العلاقات مع الأطراف الخارجية؛ تحسين جودة المنتجات والخدمات؛ تقديم بعض المنتجات والخدمات الجديدة؛ إثراء الرصيد المعرفي والخبراتي؛...إلخ، وهو ما أكدته المتوسطات الحسابية لتلك الفقرات والتي تراوحت بين 2.52 و 3.44، وعليه يمكن القول أن درجة تحقق النتائج والمنافع المنتظرة من ممارسة اليقظة الإستراتيجية وكذا إستغلال المعلومات التي تنعكس في تصرفات وسلوكات مؤسسات الدراسة تبقى متوسطة (متوسط عام بلغ 2.81). هذا الأمر **يدعم نسبيا الفرضية الرابعة.**

- بالرجوع لتحليل البيانات المتحصل عليها من الدراسة الميدانية نجد غالبية المؤسسات محل الدراسة تقريبا والتي تمتلك تنظيم رسمي لليقظة الإستراتيجية، وبدأت ممارستها منذ فترة تجاوزت 10 سنوات، وخصصت كيان يحتل مكانة مرموقة للتكفل بمهامها، وممارستها بصفة دائمة، هي المؤسسات الناشطة

في مجال إنتاج - تركيب وتجميع الأجهزة الكهرومنزلية. وهي نفس المؤسسات التي يظهر فيها تطبيق العديد من أنواع اليقظة الإستراتيجية (وإن كانت بنسب متفاوتة)، وجلّها يتبع خطوات واضحة ومراحل متتابعة في ممارسة اليقظة الإستراتيجية. وبالتالي يمكن القول أن هناك تباين وإختلاف كبير في مستوى تنظيم وممارسة اليقظة الإستراتيجية لدى مؤسسات الدراسة. وهو ما يؤكد الفرضية الخامسة.

02 - الإستنتاجات المنبثقة عن الدراسة الميدانية (للفرع ككل)

بعد تحليل البيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية يمكننا حوصلة أهم النتائج المتوصل إليها بالنسبة لكل مؤسسات الدراسة فيما يلي:

- إن المؤسسات محل الدراسة والناشطة في فرع الأجهزة الكهرومنزلية مهما كانت طبيعتها (عمومية أو خاصة) ومهما كان نشاطها (إنتاج، تجميع، تصدير وإستيراد، توزيع...) ومهما كان حجمها (مصغرة أو صغيرة، متوسطة، كبيرة) هي مؤسسات عريقة وذات تجربة عملية طويلة في هذا الميدان، حيث أن النسبة الكبيرة منها تفوق العشر سنوات نشاطا وعملا في هذا المجال، وهو الأمر الذي يؤهل مسيرتها للذين يملكون مهارات ومعارف في إدارة الأعمال (سواء كان عن طريق الدراسة والشهادات العلمية أو عن طريق التجربة والممارسة الميدانية) لزيادة وعيهم وإدراكهم لأهمية ممارسة اليقظة الإستراتيجية وضرورة تفعيلها حتى تكون مؤسساتهم على علم ودراية بالمستجدات والتغيرات الحاصلة في بيئتها.

- تنشط المؤسسات الإقتصادية الجزائرية العاملة في الصناعة الكهرومنزلية في بيئة أعمال تزداد فيها وتيرة التطورات التكنولوجية والمنافسة حدة يوما بعد يوم؛ بخاصة عقب التعديلات والإصلاحات التي باشرتها الدولة منذ سنوات لمواكبة الأوضاع العالمية والتكيف معها (التوجه نحو إقتصاد السوق، الإجراءات والإصلاحات الإقتصادية، رفع الإحتكار عن التجارة الخارجية؛ وتحرير سوق الصرف؛ وكذا إصدار العديد من القوانين والتشريعات؛...إلخ)، وبذلك فإن مؤسسات الأجهزة الكهرومنزلية في الجزائر تتواجد في وضعيات بيئية تتميز بالتغير والتعقد والديناميكية يشوبها الغموض وعدم التأكد، وتواجه تحديات وتغيرات تشكل في مجملها تهديدا على نشاطها ولو بدرجة متوسطة، سيما وأن هذا الفرع يمتاز بتطور نسبة الواردات من الأجهزة الكهرومنزلية؛ وسن للقوانين والتشريعات المحفزة لتوفير مناخ جذاب للإستثمارات (متعاملون وداخلون جدد) سواء كانت محلية أو أجنبية؛ وكذا إنتشار واسع للمتعاملين والشركاء الأجانب اللذين يملكون سمعة كبيرة وخبرة عريقة وإمكانات مادية وبشرية وتكنولوجية هائلة؛ ناهيك عن تطور في إستعمال تقنيات وأسرار التسويق؛ وتحفيز لوظيفة البحث والتطوير التي تجعل المؤسسات سريعة الابتكار والتجديد ومواكبة التطورات التكنولوجية، وهي كلها عوامل في مجموعها وبتفاعلها جعلت من تلك المؤسسات تولى أهمية كبيرة لتغيرات البيئة المتواجدة فيها.

- تتجه مؤسسات الأجهزة الكهرومنزلية في الجزائر إلى التشبث بالهياكل التنظيمية المتصلبة؛ وعدم تبني تنظيمات مرنة تساعد على نشر المعلومات وتبادلها بسرعة؛ فأغلبها تكون هياكل تنظيمية بسيطة أو وظيفية أو بالأقسام، كما أن القرارات تتخذ في تلك المؤسسات بشكل رسمي إنطلاقا من سلطة ونفوذ المسيرين في قمة الهرم التنظيمي؛ مع رسمية عالية وإلتزام كبير بلوائح وإجراءات العمل المكتوبة والمنصوص عليها؛ وقلة تفويض السلطة من طرف الإدارة العليا للمدراء في المستويات الدنيا إلا فيما يتعلق بالأمور الروتينية البسيطة؛ ناهيك عن غياب فرق ومجموعات العمل التي تسهم كثيرا في تبادل

المعلومات والمعارف – وإن وجدت فهي لا تتمتع بالحرية والاستقلالية التي تمكنها من القيام بأدوارها وإنما تم تشكيلها خصيصا لتنفيذ قرارات المسؤولين؛ وإنتشار الصراعات التنظيمية داخل نفس المستوى التنظيمي وحتى بين مستويات مختلفة وعدم الإستفادة منها أو توجيهها لإثارة حماس العاملين لخدمة أهداف المؤسسة وأنظمتها الفرعية، وهي كلها عوامل تحد من مرونة تلك التنظيمات وتكيفها مع التغيرات البيئية ولا تسمح بسرعة تدفق المعلومات وسهولة إنتشارها في تلك المؤسسات.

- ما زال الجمود والخوف من التغيير يسيطر على ذهنيات أغلب المسيرين في المؤسسات موضوع الدراسة؛ وتمسكهم بالعادات والأمور القديمة والمتعارف عليها، فالمسيرون والقادة في تلك المؤسسات يميلون للقوة والحزم وإستخدام السلطة ويحيدون عنها بغية تحقيق الأهداف وحتى مصالحهم الشخصية؛ ولا يشركون العاملين معهم في تشكيل الأهداف والرؤى المستقبلية للأقسام التابعين لها أو للمؤسسة ككل؛ كما أنهم يفضلون الأفراد الذين يعملون على إرضائهم والذين يلتزمون باللوائح والأنظمة وإنجاز المهام المطلوبة منهم دون تأويل أو تغيير، ومن جهة أخرى المسيرون في مؤسسات الأجهزة الكهرومنزلية لا يشجعون كثيرا العاملين معهم على التعلم والتطوير المستمر للقدرات والطاقات؛ وفي كثير من الحالات يتجاهلون الآراء والأفكار التي يقدمونها وقد يبلغ بهم الأمر حتى إلى معاقبة أولئك الأفراد، وهي كلها عوامل تثبط المبادرات وتشجع على إحتكار المعلومات وعدم تداولها.

- هيمنة إتجاهات وقِيم تنظيمية دفاعية لا تشجع على التغيير أو التطوير وتحفز إستراتيجيات مقاومة لضمان الإستمرارية والأمان في مؤسسات الأجهزة الكهرومنزلية، وهي ثقافة تشجع كثيرا على إعتداد الإتصالات الكتابية والرسمية داخل المستوى التنظيمي الواحد وبين المستويات المختلفة والتي تقلل من سرعة نقل المعلومات وحصول الأفراد عليها في الوقت المناسب؛ وتثمن الضغط على الأفراد وتخويفهم وحتى معاقبتهم في حالات الفشل وارتكاب الأخطاء؛ كما تكبح حرية الأفراد غير المعنيين بوظيفة اليقظة في ممارستها ولا تسمح لهم بمزاولة بعض مهامها وأنشطتها؛ وتشجع مكافأة الأفراد الذين يُنجزون الأعمال المطلوبة منهم فقط دون مبادرة أو إجتهد وبطريقة جماعية، وهي كلها عوامل تحد من درجة تنافس الأفراد من أجل اليقظة وتشجع إحتكار المعلومات وعدم تقاسمها.

- نقص فادح في عدد الأفراد المكلفين بأداء مهام اليقظة الإستراتيجية في مؤسسات الدراسة وغياب تام في بعضها، حيث تلجأ أغلب المؤسسات التي تمتلك أفراد لممارسة أنشطة اليقظة إلى توظيف داخلي لشغل المناصب المتعلقة باليقظة، مع غياب شبه كلي لبرامج التكوين والتأهيل التي تُعنى وتهتم بمواضيع اليقظة؛ وكذا غياب الترقيات في مجال اليقظة الإستراتيجية هذا من جهة، ومن جهة أخرى فعلى الرغم من إمتلاك الكثير من تلك المؤسسات لعدد هائل من تكنولوجيات الإعلام والإتصال؛ وغياب البعض منها (إنترانيت، إكسترنيت، برامج...) إلا أن درجة إستغلالها والإستفادة منها في مجال اليقظة الإستراتيجية يبقى محدودا، وذلك إما لعدم إدراك المسيرين والأفراد لأهمية الدور الذي تلعبه هذه التكنولوجيات؛ أو لضعف المخصصات والميزانيات المالية الموجهة لليقظة، ناهيك عن نقص فادح في الأدوات المساعدة لليقظة كالبرامج والكتب والمجلات.

- هناك تفاوت كبير في إدماج وتطبيق اليقظة الإستراتيجية في مؤسسات الدراسة، والذي يرجع بالأساس إلى إختلاف مجالات النشاط وتنوع طبيعة التخصصات التي ينتمي إليها المستجوبون وإتجاهاتهم العلمية ودرجة إدراكهم لمفهوم اليقظة وأهميتها، وإن كانت العديد من المؤسسات الناشطة في مجال الأجهزة الكهرومنزلية عمدت إلى تشكيل تنظيم رسمي للقيام بهذه المهمة (خلية، مصلحة، ملحق...)؛ إلا أن ذلك لا يرق للمكانة التي يجب أن تحضى بها اليقظة نظرا لتواجدها في وضعية متدنية ضمن الهيكل التنظيمي أو لإلتحاقها بأحد الوظائف التي تمارسها (وظيفة الشراء، البحث والتطوير...)، كما أنها ليست دائمة الممارسة ومخصصة أكثر فأكثر للأسواق المحلية.

- لم ترق ممارسة الأنواع المختلفة لليقظة الإستراتيجية (تنافسية، تكنولوجية، تسويقية...) في المؤسسات موضوع الدراسة إلى الدرجة الكبيرة؛ مع التفاوت في درجات ممارستها بين المؤسسات بإختلاف أنشطتها، والكثير من مصادر المعلومات والطرق المعتمدة في التعرف على تغيرات البيئة تستخدم بدرجة متوسطة، وعدم إرتقاء الطرق المستعملة في تقييم رضا الزبائن وإشباع الأسواق الحد المتوسط، ناهيك عن عدم الدراية والمعرفة الكافية بالمعلومات المتعلقة بالمنافسين وبالنطاق العلمي والتكنولوجي الذي تنشط فيه تلك المؤسسات، هذا من جهة ومن جهة أخرى الضعف الملموس والواضح في إتباع الخطوات المنهجية والرسمية التي تحدد مراحل سيرورة اليقظة الإستراتيجية من الإستهداف وتحديد الحاجيات من المعلومات وجمع وتحليلها ومعالجتها وتقاسمها حتى يتسنى إستغلالها.

- هناك ضعف ملموس لنجاح اليقظة الإستراتيجية في تحقيق النتائج والمنافع المنتظرة منها لدى المؤسسات محل الدراسة بإختلاف مجال نشاطها، حيث أن أغلب مؤشرات الأداء العام والمنافع التي يمكن الحصول عليها من خلال ممارسة اليقظة (إبتكار المنتجات، التحسين في الجودة والخدمات، تحسين العلاقات العامة...) لم تتجاوز الحد المتوسط.

03 - المقارنة بنتائج دراسات مماثلة

لقد بينت (Julien et al 1997) أن محددات اليقظة الإستراتيجية المرتبطة بالبيئة الخارجية والتي توافق خصائص البيئة (تغير، تعقد...) والوضعية التنافسية تجاه قوى الصناعة والسوق، تؤثر تأثيرا كبيرا في ممارسة اليقظة، حيث أن زيادتها تحفز وتنشط ممارسة اليقظة الإستراتيجية وتحث على تفعيلها. وفي هذا الإتجاه أيضا ذهب من قبل (Daft, Sormunen et Parks 1988) للإجابة على سؤال جوهري مفاده "هل توجد علاقة بين ممارسة اليقظة الإستراتيجية وعدم التأكد البيئي؟" وذلك من خلال دراسة حوالي 50 مؤسسة صناعية من قطاعات مختلفة، وتوصلوا إلى وجود علاقة وإشتراك قوي بين ممارسة اليقظة الإستراتيجية وعدم اليقين الإستراتيجي للقطاع الذي تنشط فيه تلك المؤسسات، لأن المدراء يكونون أكثر إهتماما باليقظة الإستراتيجية في القطاعات التي تتميز بعدم تأكد إستراتيجي كبير.

أما فيما يتعلق بمحددات اليقظة الإستراتيجية المرتبطة بالبيئة الداخلية للمؤسسة (سواء المتعلقة بالتنظيم أو بالأفراد) فقد بينت دراسة (Julien et al 1997) أنها تتحكم كثيرا في ممارسة اليقظة الإستراتيجية، بمعنى أنها قد تكون عوامل داعمة ومساندة لها إذا توافرت بالقدر المطلوب؛ أو قد تشكل عوائق تحول دون ممارستها في حالة ندرتها وتناقصها. كما بينت دراسة (Inès et Zeineb 2009) اللتان

قامتا بهما على عينة من المؤسسات التونسية أن هذه العوامل يمكن إعتمادها كدليل يساعد المدراء والمسيرين في تنفيذ وإنجاح نظام اليقظة الإستراتيجية، وهي حسبهم تعتبر شروطا ضرورية لممارسة اليقظة وتحقيق النتائج المنتظرة منها.

من جهة أخرى بينت (AUDET Josée 2001) في دراستها لمؤسسات التكنولوجيا المتطورة في كندا من خلال النتائج المتوصل إليها وكذا الدراسات المشابهة، أنه توجد علاقة قوية بين ممارسة اليقظة الإستراتيجية وأداء المؤسسات، لأن أداء تلك المؤسسات مرتبط بقدرتها على ترسيص وتكييف إستراتيجياتها وهيكلتها مع البيئة التي تنشط فيها؛ هذا التكيف يوافق قدرة المؤسسات على تفعيل ممارسة يقظتها الإستراتيجية، كما بين وجود علاقة طردية بين الأداء واليقظة إذ يمكن أن يدعم بعضهما البعض. وهي نفس النتائج التي توصل إليها (Daft, Sormunen et Parks 1988) و (Julien et al 1997) من خلال تحديد الآثار الناجمة عن اليقظة الإستراتيجية في الممارسات التسييرية والسلوكات والنتائج.

ثانيا: تفسير النتائج

يهدف هذا المحور إلى تفسير النتائج العامة والمتعلقة بالفرع ككل التي تم عرضها في المحور السابق، وذلك بتحديد الأسباب التي أدت لبلوغ تلك النتائج ولكن على مستوى كل نشاط (كل نوع من المؤسسات على حدا) وليس على مستوى الفرع ككل، بمعنى آخر تحديد المحددات الخارجية والداخلية لممارسة اليقظة الإستراتيجية وكذا تنظيمها وسيورتها ونتائجها في كل نوع من المؤسسات المدروسة على أساس طبيعة نشاطها، حتى يتسنى معرفة الخلل والبحث عن المحدد الناقص في كل واحدة من تلك المؤسسات، ومن ثمة إمكانية تقديم الإقتراحات والحلول المناسبة والكفيلة بمعالجة أوجه النقص والقصور، وكل هذا يتم في ضوء النتائج العامة وواقع المؤسسات المدروسة (من خلال المقابلة وبنوك المعلومات المتعلقة بتلك المؤسسات، الإحصائيات والدراسات في الجزائر، الهيئات الرسمية...) وإستنادا إلى النموذج المقترح في الدراسة.

01 - المحددات الخارجية لممارسة اليقظة في مؤسسات الدراسة

يظهر من خلال النتائج الناجمة عن تحليل البيانات المتعلقة بمحور سياق البيئة الخارجية لمؤسسات الدراسة والتي تقود لتحديد ومعرفة المحددات الخارجية التي تتحكم في ممارسة اليقظة الإستراتيجية، أن المؤسسات الناشطة في فرع الأجهزة الكهرومنزلية بالجزائر تولي أهمية كبيرة لمتغيرات البيئة المتواجدة فيها، كما أن أغلب التغيرات والتحديات البيئية تشكل تهديدا ولو بدرجة متوسطة على نشاط تلك المؤسسات؛ وهي بذلك تنشط في وضعيات تتميز بالتغير والتعقد والديناميكية. وعليه فالبيئة الخارجية لهذه المؤسسات يسودها الإضطراب وعدم التأكد؛ وتمتاز بشدة منافسة عالية؛ كما تنتشر فيها تطورات تكنولوجية متسارعة، وهذه العوامل تشكل في مجملها وبتفاعلها محددات خارجية محفزة ومنشطة لممارسة اليقظة الإستراتيجية. وبالرجوع لكل نوع من المؤسسات المدروسة على أساس طبيعة النشاط الذي تمارسه، يمكننا تقديم أهم العوامل المتعلقة بكل نوع والتي ساعدت بلوغ ذلك كما يلي:

- مؤسسات إنتاج، تركيب وتجميع الأجهزة الكهرومنزلية

يمكن حصر أهم العوامل التي ساعدت على بلوغ هذه الدرجة من التحفيز للمحددات الخارجية على سبيل المثال في الآتي:

أ) تزايد عدد الإستثمارات والمتعاملين الجدد (مناخ إستثماري مغري):

تسعى الدول جاهدة لخلق مناخ إستثماري جيد يساعدها في دفع عجلة التنمية وتحسين الظروف الإجتماعية والإقتصادية للمجتمع، وإضافة للإستثمارات المحلية تبحث تلك الدول لجذب الإستثمارات الأجنبية بإعتبارها وسيلة مكّمة لها وحلا للكثير من المشكلات الإقتصادية؛ كما تعتبر وسيلة فعالة لإكتساب المزيد من الكفاءات من خلال نقل التكنولوجيا الملائمة؛ ورفع كفاءة العمالة الوطنية. والجزائر كغيرها من الدول حاولت جاهدة لتحسين صورتها في الخارج، وقامت بتسريع العديد من القوانين والمراسيم المحفزة للإستثمارات.

إن الإستثمار يتضمن إكتساب الأصول المندرجة في إطار خلق نشاطات جديدة أو التي من المحتمل أن تّوسع من القدرات الإنتاجية أو إعادة تنظيم وسائل الإنتاج وهيكلتها، كما قد يكون المشاركة في رأس مال المؤسسات، أو هو العمل في إطار خوصصة كلية أو جزئية، كما أشار الأمر رقم 01 - 03 المؤرخ في 20 أوت 2001 إلى نوع آخر من الإستثمارات وهو الإستثمار المحقق بواسطة منح تنازلات أو رخص (Licence) لعلامات أو براءات إختراع⁽¹⁾.

وتشهد الجزائر إنطلاقة جديدة في مجال الإستثمارات بصفة عامة ومجال الأجهزة الكهرومنزلية بصفة خاصة، فمشاريع الإستثمار الجديدة والمصرّح بها كل سنة في فرع الأجهزة الكهرومنزلية إرتفع من 09 مشاريع سنة 2005 بقيمة 691 مليون دينار جزائري إلى 14 مشروع سنة 2007 بقيمة 1729 مليون دينار جزائري؛ ليبلغ 27 مشروعا في ثلاث سنوات بقيمة 7676 مليون دينار جزائري، حسب الإحصائيات المقدّمة من قبل الوكالة الوطنية لتطوير الإستثمارات (L'ANDI)، وهي في تزايد مستمر في السنوات الأخيرة، وهو ما يلخصه الجدول الموالي.

جدول رقم 07: مشاريع الإستثمار الجديدة المصرحة في مجال الكهرومنزلي

من سنة 2005 إلى غاية 2007 بالجزائر.

السنة	عدد المشاريع	المبلغ (مليون د ج)	عدد المناصب
2005	09	993	691
2006	04	307	134
2007	14	6376	1729
المجموع	27	7676	2563

المصدر: أكارن ريم: المرجع السابق، ص 36.

إن النتائج المحققة والنهضة التي عرفتها الإستثمارات في مجال الأجهزة الكهرومنزلية بصفة خاصة تمت بفضل الأمر رقم 06 - 08 المؤرخ في 15 جويلية 2006، الذي أحدث جملة من التغييرات في الأمر

(1) - أكارن ريم: تحليل إتجاهات المستهلك الجزائري نحو المنتوجات المستوردة (جهاز المكيف الهوائي) - دراسة ميدانية على عينة من عائلات ولاية الجزائر، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم التجارية جامعة سعد دحلب البلدية، 2008، ص 35.

الصادر بتاريخ 20 أوت 2001 وذلك بإضافة بعض التنظيمات التي تتعلق بتطوير الإستثمار⁽¹⁾. حيث شملت أغلب التنظيمات منح مزيد من الإمتيازات والإيجابيات للمستثمرين والمتعلقة خصوصا بمرونة الإجراءات كسرعة معالجة الملفات والتي يجب ألا تتجاوز 72 ساعة، إضافة إلى بعض الإيجابيات الأخرى المرتبطة بالجباية والإعفاء الضريبي والتعريفية الجمركية؛ نظرا للأهمية الكبيرة التي تلعبها الحوافز الجبائية في جذب الإستثمارات الأجنبية المباشرة خاصة وأن السوق الجزائرية كبيرة وواعدة تتطلب الإسراع في الإصلاحات الإقتصادية مع وضوح وثبوت القوانين والتشريعات.

هذا المناخ الإستثماري في الجزائر الذي يبقى مغري ومحفز نوعا ما أدى إلى تزايد عدد المشروعات والمستثمرين محليا وأجيبيا في مجال صناعة الأجهزة الكهرومنزلية، وهو الأمر الذي يؤدي لا محالة إلى تغيّر كبير في مكونات البيئة وعواملها وإشتداد المنافسة بين المتعاملين للإستحواذ على أكبر نصيب من السوق.

ج) التحالف والشراكة مع مؤسسات عالمية:

يعتبر التحالف أو الشراكة مع مؤسسات أجنبية بمثابة عقد أو إتفاق بين مشروعين أو أكثر قائم على التعاون بين الشركاء، حيث يتعلق هذا الإتفاق بنشاط إنتاجي أو تجاري أو خدماتي، وعلى أساس دائم وثابت وملكية مشتركة. هذا التعاون لا يقتصر فقط على مساهمة الأطراف في رأس المال وإنما يشمل المساهمة الفنية الخاصة بعملية الإنتاج وإستخدام براءات الإختراع والعلامات التجارية والمعارف التكنولوجية، إضافة إلى كافة العمليات ومراحل الإنتاج والتسويق، ووفقا للعقد المبرم يتقاسم الطرفان المنافع والأرباح التي سوف تتحقق من هذا التعاون طبقا لمدى المساهمة المالية والفنية لكل منهما⁽²⁾.

يتواجد في الجزائر في مجال الأجهزة الكهرومنزلية خصوصا مجموعة من العلامات التجارية المشهورة عالميا على غرار Sony, Panasonic, LG, Thomson, Samsung, Maxwell, Ariston, ... حيث يتم إستيراد هذه المنتجات من المؤسسات الأم أو يتم تركيبها محليا (وذلك حسب نظام CKD أو SKD)⁽³⁾ وذلك بعد الإستفادة من جملة من التحفيزات الجمركية والتشجيعات الحكومية.

إن الشراكة بين المنتجات الجزائرية والمؤسسات الأم للعلامات الأجنبية المشار إليها في مجال صناعة الأجهزة الكهرومنزلية تم مع بداية عام 2000، وذلك عن طريق الإجراءات المشجعة والمحفزة التي إتخذتها الحكومة الجزائرية والتي كان أهمها إصدار التشريع المؤرخ في 02 أفريل 2000، والذي أفضى إلى منح العديد من الإمتيازات الجمركية والمتعلقة بنشاط تركيب الأجهزة الإلكترونية والكهرومنزلية، حيث سمح هذا التشريع للمستوردين الكبار للمنتجات القادمة من البلدان الآسيوية كالصين وكوريا لسنوات التسعينات بالتحويل إلى منتجين وطنيين⁽³⁾، إضافة إلى ذلك نجد تحفيزات جمركية أخرى كتغيير نسب التعريفات الجمركية التي كانت سائدة وهي على التوالي 5 % ؛ 15 % ؛ 25 % ؛ 45 %، حيث تم

(1) - الوكالة الوطنية لتطوير الإستثمار: النصوص القانونية المتعلقة بتطوير الإستثمار، الأمر رقم 06 - 08 المؤرخ في 15 جويلية 2006 المعدل والمتمم للأمر رقم 01 - 03 المؤرخ في 20 أوت 2001 والمتعلق بتطوير الإستثمار.

(2) - أكارن ريم: المرجع السابق، ص 37؛ 38.

(3) - CKD (complètement démontées) destinée aux industries d'assemblage (intrants unitaires et matières premières).
SKD (semi-démontées) destinée aux industries de montage.

(3) - Partenaire : mensuelle de la chambre de commerce et d'industrie en Algérie, N°76, Décembre 2007, P 35.

تبسيطها وإعادة هيكلتها إلى النسب الآتية: 5 %؛ 15 %؛ 30 % وذلك حسب التشريع المؤرخ في 20 أوت 2001⁽¹⁾.

يظهر جليا بأن الحكومة الجزائرية قامت بمجهودات جبارة من أجل تشجيع عمليات التحالف والشراكة الأجنبية مع مؤسسات مشهورة عالميا بهدف النهوض بالإقتصاد الوطني، خاصة بعد عقد إتفاق الشراكة الأوروبية والإستمرار في إجراءات الانضمام للمنظمة العالمية للتجارة، إضافة إلى سعيها نحو تحسين نوعية المنتجات من خلال نقل التكنولوجيا والمهارات التقنية؛ وإمكانية إمتلاك مهارات التصنيع مع مرور الوقت؛ وكذا تطوير مهارات التسيير لجعلها أكثر تنافسية، وهو ما ينعكس إيجابا في تطوير قطاع الأجهزة الكهرومنزلية بالجزائر.

أ) التطور التكنولوجي المتسارع الناجم عن الإهتمام المتنامي بوظيفة البحث والتطوير:

نظرا للوضعية التنافسية التي باتت تعيشها مؤسسات الأجهزة الكهرومنزلية التي تنشط أصلا في مجال تكنولوجيا متطورة متميز بتسارع وتيرة الابتكارات والتجديدات التكنولوجية والتسويقية، فإن وظيفة البحث والتطوير أصبحت تلقى إهتماما كبيرا في تلك المؤسسات لما تتوفر عليه من مخابر وموارد مالية وبشرية، وتظهر في مكانة مرموقة في الهيكل التنظيمي، كما بات يتم إدراكها وقبولها على أنها وظيفة مربحة بفضل ما تحققه من نتائج البحوث في مجال حاجات المستهلكين ودراسات السوق والمنافسين.

في الجزائر وإن كان الإهتمام بوظيفة البحث والتطوير يبقى ضعيفا نوعا ما وتعاني بعض التهميش في المؤسسات العمومية الناشطة في صناعة الأجهزة الكهرومنزلية على الرغم من إمكانياتها المادية والبشرية، إلا أن هذه الحقيقة مغايرة تماما في المؤسسات الخاصة أو تلك التي تنشط في شراكة مع مؤسسات أجنبية، فوظيفة البحث والتطوير فيها تلقى ترحيبا كبيرا وإهتماما متناميا، ما سمح لها بتطوير منتجات جديدة وتقنيات محسنة وفي فترات قصيرة ومتعاقبة، وكان ذلك بدافع مجابهة المنافسة الشرسة التي تلقاها من الشركات الكبيرة أو المستثمرين الذين يستوردون منتجات متطورة وذات خصائص متميزة.

إن العوامل السابقة الذكر بالإضافة إلى المنافسة الشرسة القائمة أصلا بين المؤسسات الإنتاجية الناشطة في مجال الأجهزة الكهرومنزلية تجعل من البيئة الخارجية سريعة التغير شديدة المنافسة والتطور التكنولوجي، وهي بذلك تشكل تهديدات وتقدم مخاطر تستوجب زيادة الإهتمام بها والوعي بأهمية متابعتها. وعلى هذا الأساس يمكن القول أن المحددات الخارجية المحفزة لممارسة اليقظة الإستراتيجية متوفرة بالدرجة الكافية في مؤسسات إنتاج- تركيب وتجميع الأجهزة الكهرومنزلية في الجزائر.

- مؤسسات إستيراد وتصدير الأجهزة الكهرومنزلية

نفس الشيء فيما يتعلق بسياق البيئة الخارجية لمؤسسات إستيراد وتصدير الأجهزة الكهرومنزلية حسب ما أظهرته النتائج بعد تحليل بيانات الدراسة الميدانية، فمختلف تلك العوامل تشكل في مجملها وبتفاعلها محدّدات خارجية محفزة ومنشطة لممارسة اليقظة الإستراتيجية.

⁽¹⁾ - Commission Européenne et Ministère de la PME et de l'Artisanat, Op cit, P 29.

يمكن حصر أهم العوامل التي ساعدت على بلوغ هذه الدرجة من التحفيز للمحددات الخارجية على سبيل المثال في الآتي:

ل) القوانين والتشريعات المحفزة للإستيراد:

تبنت الجزائر جملة من الإصلاحات بغرض الاندماج في إقتصاد السوق منذ منتصف التسعينيات، سعت في مجملها لتحرير التجارة الخارجية وتحرير سوق الصرف وإلغاء رخص الإستيراد على العديد من المنتجات، وهي كلها أمور دفعت إلى تطور نسبة الواردات بما فيها المنتجات الكهرومنزلية.

نجد مثلا الأمر رقم 03 - 04 المؤرخ في 19 جوان 2003 المتعلق بالقواعد العامة المطبقة على عمليات إستيراد وتصدير السلع، ووفقا للمقال الثاني نجد "عمليات إستيراد وتصدير السلع تتم بحرية"⁽¹⁾، حيث حدد المبدأ العام المتعلق بهذه العمليات مبدأ الحرية مع إعفاء المنتجات التي تتعدى على الأمن والنظام والآداب العامة. ولما كانت الأجهزة الكهرومنزلية موجهة للإستهلاك الواسع، فإن هذا المبدأ المتعلق بحرية الإستيراد شمل معظمها.

ومن أجل دعم قاعدة تحرير رأس المال الإقتصادي للمؤسسات المصدرة والمستوردة للسلع، حدد الأمر رقم 05 - 05 المؤرخ في 25 جويلية 2005 " رأس المال الإقتصادي للمؤسسات المصدرة والمستوردة للسلع التي يعاد بيعها دون تحويلها؛ لا يمكن أن يكون أقل من 20 مليون دينار جزائري"⁽²⁾، وعليه فرأس المال الإقتصادي لا يتم تحريره عند إصدار النظام الأساسي بالبيان الرسمي للإعلانات القانونية، بل يتم تحريره أول بأول مع نشاط المؤسسة بعد تسجيلها في السجل التجاري.

لكن نظرا لإنخفاض نسبة الصادرات بسبب رأس المال الإقتصادي المحدد سابقا من جهة، وعدم إمتلاك أغلب المؤسسات المستوردة للإمكانات البشرية والمادية والمالية (أماكن التخزين، وسائل النقل الخاصة، مخابر التحليل والمراقبة...إلخ) من جهة أخرى، فقد تبنت الدولة تشريع إستثنائي بإعتماد المرسوم التنفيذي رقم 05 - 548 المؤرخ في 30 نوفمبر 2005 المحدد لأنماط وطرق ممارسة نشاطات إستيراد المواد الأولية والسلع الموجهة مباشرة لإعادة بيعها دون تعرضها لأي تغيير. إضافة إلى ذلك وبهدف تشجيع الإستثمار وتحفيز المؤسسات قامت الدولة بإلغاء الشرط المتعلق برأس المال الإقتصادي للمؤسسات المستوردة للسلع النهائية (الذي كان مقدرا بـ 20 م د ج) في قانون المالية لعام 2008.

كل هذه التشريعات والقوانين وغيرها ساعدت على زيادة معدلات إستيراد كثير من السلع بما فيها الأجهزة الكهرومنزلية وعدد المستوردين، وهو ما يعود بالفائدة على كثير من المؤسسات من خلال إمكانية الاستفادة من معارف تصنيعها عن طريق تحليل تلك المنتجات، إلا أنها سمحت بدخول العديد من المنافسين الجدد وكثير من المنتجات البديلة، وهو الأمر الذي أسهم في زيادة المنافسة وشدتها وتعد البيئة أكثر فأكثر.

ل) المنافسة من الشركات الإنتاجية المحلية والأجنبية:

إن العدد الهائل من المؤسسات التي تمارس نشاط إنتاج - تركيب وتجميع الأجهزة الكهرومنزلية سواء كانت محلية عمومية وخاصة أو أجنبية، يفرز العديد من التهديدات التي تقلص من أرباح مؤسسات

⁽¹⁾ - Cabinet de conseil et d'audit financier (KPMG) Algérie : Guide Investir en Algérie, 2007, P 87.

⁽²⁾ - Op cit, P 88.

الإستيراد والتصدير (السعر، الجودة، خدمات ما بعد البيع...)، وهو الأمر الذي من شأنه أن يزيد من شدة المنافسة على هذه المؤسسات.

من جهة أخرى فالطلب المتزايد على المنتجات الكهرومنزلية، من خلال الطلب على المنتجات البيضاء أو حتى البنية والصغيرة من طرف الجماعات المحلية والمؤسسات الصناعية وخاصة الإستعمال المنزلي، يشكل فضاء جيد للنمو (صناعة جذابة) ويحفز دخول شركات جديدة محلية وأجنبية.

وعليه يمكن القول أن مؤسسات الإستيراد والتصدير تلقى منافسة شرسة من المؤسسات التي تمارس نشاط إنتاج – تركيب وتجميع الأجهزة الكهرومنزلية المحلية والأجنبية.

أ) قوة المساومة الكبيرة لدى الموزعين:

يشكل الموزعون في مجال الأجهزة الكهرومنزلية مصدر تهديد تنافسي حقيقي لمؤسسات الإستيراد والتصدير نظرا لزيادة قوتهم التفاوضية ومطالبتهم بتخفيض الأسعار، بسبب عددهم القليل مقارنة بتلك المؤسسات فهم يمثلون تقريبا النصف (60 موزع مقارنة بـ 119 مستورد)، وإمكانية تحوّلهم للتعامل مع المؤسسات المنتجة للأجهزة الكهرومنزلية بتكاليف منخفضة.

مختلف العوامل المذكورة من قوانين وتشريعات سمحت بزيادة عدد المستوردين ورفعت حواجز الدخول لهذه الصناعة؛ والمنافسة من المؤسسات الإنتاجية؛ وكذا القوة التفاوضية الكبيرة للموزعين، بالإضافة إلى المنافسة الشرسة القائمة أصلا بين المؤسسات الناشطة في مجال إستيراد وتصدير وتوزيع الأجهزة الكهرومنزلية والذين يتحكمون في الجانب التجاري والتسويقي والتكاليف وإحترام المعايير مع خدمات ما بعد البيع (S A V)، تجعل من البيئة الخارجية سريعة التغير شديدة المنافسة والتطور التكنولوجي، وهي بذلك تشكل تهديدات وتقدم مخاطر تستوجب زيادة الإهتمام بها والوعي بأهمية متابعتها. وعلى هذا الأساس يمكن القول أن المحددات الخارجية المحفزة لممارسة اليقظة الإستراتيجية متوفرة بالدرجة الكافية في مؤسسات إستيراد وتصدير وتوزيع الأجهزة الكهرومنزلية في الجزائر.

- مؤسسات توزيع الأجهزة الكهرومنزلية

نفس الشيء فيما يتعلق بسياق البيئة الخارجية لمؤسسات توزيع الأجهزة الكهرومنزلية حسب ما أظهرته النتائج بعد تحليل بيانات الدراسة الميدانية، فمختلف تلك العوامل تشكل في مجملها وتفاعلها محددات خارجية محفزة ومنشطة لممارسة اليقظة الإستراتيجية. يمكن حصر أهم العوامل التي ساعدت على بلوغ هذه الدرجة من التحفيز للمحددات الخارجية على سبيل المثال في الآتي:

أ) تطوّر في إستعمال تقنيات التسويق لدى المنتجين والمستوردين:

لقد تغيرت النظرة لوظيفة التسويق وتقنياته (ترويج، توزيع، دراسات السوق...) من مجرد إعتباره وظيفة ثانوية مكلفة إلى كونه أهم الوظائف والأنشطة التي تمارسها المؤسسات؛ وهذا ليس في الدول المتقدمة فقط بل وحتى الدول النامية، نظرا للأهمية البالغة التي يلعبها التسويق في تحقيق الأهداف على المستويين الجزئي والكلّي، وهو ما أثبتته العديد من الدراسات والتجارب.

إن زوال فترة الركود والإحتكار التي عرفها السوق الجزائري بفضل إتفاقيات الشراكة مع الإتحاد الأوروبي وإجراءات الإنضمام للمنظمة العالمية للتجارة، ناهيك عن الإصلاحات الإقتصادية التي باشرتها الدولة والتسهيلات التي قدمتها للمستوردين والمستثمرين لا سيما رفع الحواجز الجمركية، كلها عوامل أدت لظهور منافسة شديدة في السوق الجزائري وأسهمت في بروز متعاملين جدد (منتجين، مستوردين) قادرين على تقديم تشكيلة واسعة ومتنوعة من المنتجات الجديدة، مدججين بحملات تسويقية متطورة ودائمة على كل الدعائم المتاحة، بغرض تسويق منتجاتهم وإكتساب مكانة مناسبة وحصص سوقية مربحة⁽¹⁾.

أمام هذا الوضع وجدت المؤسسات الجزائرية بصفة عامة والمؤسسات الناشطة في فرع الأجهزة الكهرومنزلية بصفة خاصة نفسها مجبرة على إعادة التفكير في نظرتها لوظيفة التسويق، وبات لزاما عليها تخصيص لها مكانة وإدراجها ضمن هياكلها التنظيمية، وضرورة إلمام المسيرين والمدراء فيها للمفاهيم الأساسية للتسويق وتقنياته، حتى يتسنى لهم التعريف بالمنتجات وزيادة المبيعات.

والحقيقة أن التسويق مازال في بداياته في المؤسسات الجزائرية، إلا أنه يشهد تطورا ملحوظا خاصة في مؤسسات الأجهزة الكهرومنزلية نظرا لما نلاحظه عليها من حملات تسويقية واسعة وإستعمال تقنيات متطورة بالإعتماد على مختلف الوسائل المرئية والمسموعة والمكتوبة؛ إضافة إلى التقدم الملحوظ في مجال خدمات ما بعد البيع ومعالجة الشكاوي والمرتجات من المنتجات، ويرجع الفضل في ذلك إلى الشركات الأجنبية العملاقة التي تنشط في الجزائر عن طريق الإستثمار الأجنبي أو الشراكة، وكذا محاولة المؤسسات الجزائرية العامة والخاصة الإقتداء بتلك المؤسسات ومحاكاتها، حتى يتسنى لها البقاء والمحافظة على زبائنها وإقتطاع حصة سوقية ملائمة.

إن التطور في إستعمال تقنيات التسويق لدى المنتجين والمستوردين يشكل تهديدا كبيرا ويزيد الضغوطات على مؤسسات توزيع الأجهزة الكهرومنزلية، وذلك بسبب نقص مواردها المادية و إمكانياتها ومهاراتها التسييرية والتسويقية.

1) التكامل العمودي الأمامي للمؤسسات الإنتاجية:

إن إعتماد مؤسسات إنتاج- تركيب وتجميع الأجهزة الكهرومنزلية على إستراتيجية التكامل العمودي نحو المصب وإتساع نشاطها ليمتد إلى التوزيع والبيع للمنتجات بصفة مباشرة للزبائن، والإقتراب منهم من خلال نقاط البيع المنتشرة في العديد من المناطق (تعويض الصفقات الخارجية التي تربط المؤسسة بزبائنها بصفقات داخلية)، بهدف خلق حواجز الدخول وإقصاء المنافسين من استغلال بعض المسالك، يشكل تهديدا حقيقيا على الموزعين ويزيد من ضغوطات المنافسة عليهم، خاصة وأن تلك الشركات يمكنها التحكم في أسعار البيع وتقديم العديد من التسهيلات التي لا يمكن للموزعين القيام بها (الحسومات، التقسيط، المرتجات...).

إن قدرة مؤسسا إنتاج – تركيب وتجميع الأجهزة الكهرومنزلية على إحداث التكامل العمودي يعزز من قوتها التفاوضية لأنه باستطاعتها التخلي على الموزعين، وعلى هذا الأساس فالموزعون يلقون منافسة شرسة من طرف المستوردين والمؤسسات المنتجة للأجهزة الكهرومنزلية.

⁽¹⁾ – أكارن ريم: المرجع السابق، ص 42.

ج) عدد معتبر من الموزعين:

إن الموزعين اللذين يقع على عاتقهم ضمان تدفق وإنسياب المنتجات من أماكن إنتاجها أو شرائها، ثم توزيعها إلى موزعي التجزئة أو موزعي جملة أقل حجما أو هيئات تشتري بكميات كبيرة أو حتى المستخدمين الصناعيين، يشكلون عددا معتبرا في مجال الأجهزة الكهرومنزلية (حوالي 60 موزعا معتمدا)، وهو الأمر الذي يدفع لا محالة لزيادة شدة المنافسة والصراع بينهم.

ينشأ الصراع والتنافس بين الموزعين في صناعة الأجهزة الكهرومنزلية بسبب التكاليف والتسابق لتحقيق أكبر حجم من المبيعات أو تعظيم الأرباح وتجسيد الأهداف المسطرة من طرف كل موزع، ولما يشعر أحد الأطراف (الموزعين) بأن هناك طرفا آخر يعيقه ويقف حائلا دون تحقيق أهدافه يلجأ إلى تبني ممارسات وإتخاذ سلوكيات معينة في وجه ذلك الطرف، ويزداد التنافس حدة خاصة في حالات ندرة المنتجات أو توافر كميات من منتجات متميزة أو إقتران أماكن التوزيع الخاصة بالآخرين... إلخ. بالإضافة إلى المنافسة من طرف المستوردين والشركات المنتجة للأجهزة الكهرومنزلية، تلقى مؤسسات التوزيع منافسة داخلية حادة فيما بينهم.

ج) آثار القروض الإستهلاكية:

إن القوانين والتشريعات التي أصدرتها الحكومة والمتعلقة بالأنشطة البنكية (كقانون النقد والقرض لسنة 2003، قانون المالية لسنة 2010)، سمحت بدخول العديد من المؤسسات المالية والبنكية، وأصبح بإمكان هذه المؤسسات تقديم قروض إستهلاكية للمواطنين، حيث بلغت القروض الإستهلاكية لبعض البنوك ما يقارب 90 % من القروض التي تمنحها هذه الأخيرة كبنك " سيتي لام الجزائر".

تقديم القروض الإستهلاكية ساعد كثيرا على زيادة الطلب في سوق الأجهزة الكهرومنزلية، ولكن في المقابل زاد من القوة التفاوضية للمشتريين بسبب توفر البدائل وإمكانية المفاضلة بينهم والتحول إلى موزعين آخرين، وهو الأمر الذي انعكس سلبا على الموزعين وأسهم في توليد قوة أخرى تزيد من شدة المنافسة عليهم.

إن العوامل السابقة الذكر تجعل من البيئة الخارجية لمؤسسات التوزيع الناشطة في مجال الأجهزة الكهرومنزلية سريعة التغير شديدة المنافسة، وهي بذلك تشكل تهديدات وتقدم مخاطر تستوجب زيادة الإهتمام بها والوعي بأهمية متابعتها. وعلى هذا الأساس يمكن القول أن المحددات الخارجية المحفزة لممارسة اليقظة الإستراتيجية متوفرة بالدرجة الكافية في مؤسسات توزيع الأجهزة الكهرومنزلية في الجزائر.

- المكاتب والوكالات التجارية في صناعة الأجهزة الكهرومنزلية

تقوم هذه الوكالات بدور السماسرة والوكلاء اللذين لا يملكون المنتجات موضوع التعامل، ولكنهم يقومون بعمليات البيع والشراء لحساب الموكل، أو يكونوا رجال أعمال مستقلين يقومون بتقريب وجهات النظر بين البائعين والمشتريين لغرض إيصال المفاوضات بينهما إلى حد عقد الصفقة البيعية لقاء عمولة من البائع أو المشتري أو كلاهما، وأهم هذه الوكالات هم وكلاء الإستيراد والتصدير اللذين يكون تعاملهم في التجارة الخارجية.

في بعض الأحيان قد تتعدى وظائف الوكالات التجارية عملية البيع والشراء، إلى القيام بوظائف أخرى كالنقل أو تقديم المعلومات والنصح أو البحث عن مصادر التوريد...إلخ.

نفس الشيء فيما يتعلق بسياق البيئة الخارجية للمكاتب والوكالات التجارية في صناعة الأجهزة الكهرومنزلية حسب ما أظهرته النتائج بعد تحليل بيانات الدراسة الميدانية، خاصة وأن هذه الأخيرة تتعامل مع الأسواق الدولية وتحدث الكثير من التعاملات بينها وبين الكثير من المؤسسات في الدول الأجنبية (الصين، اليابان، كوريا، الاتحاد الأوروبي...)، وتتصف بيئة الأعمال الدولية بالتعقيد الشديد وتشابك المتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والثقافية مع بعضها البعض، ولا توجد فيها حدود للمنافسة، حيث يصعب جدا إن لم يكن من المستحيل السيطرة عليها. فمختلف تلك العوامل تشكل في مجملها وبتفاعلها محددات خارجية محفزة ومنشطة لممارسة اليقظة الإستراتيجية.

02 - المحددات الداخلية لممارسة اليقظة في مؤسسات الدراسة

يمكن دراسة هذا الجانب بالنسبة للمؤسسات الناشطة في صناعة الأجهزة الكهرومنزلية في الجزائر من خلال العناصر العامة الأربع التي تم دراستها في المحددات الداخلية، ومن جهة أخرى يمكن تقسيم مؤسسات الدراسة على أساس العوامل الداخلية إلى قسمين هما مؤسسات إنتاج- تركيب وتجميع الأجهزة الكهرومنزلية؛ وباقي المؤسسات الأخرى مجتمعة لتشابهها في الخصائص التنظيمية والهيكل وطرق التسير وكذا ممارسة اليقظة (وسطاء).

- الهيكلة والإجراءات التنظيمية:

أ) مؤسسات إنتاج- تركيب وتجميع الأجهزة الكهرومنزلية

حسب النتائج التي قدّمتها الدراسة الميدانية إضافة إلى إتخاذ القرارات عن طريق سلطة ونفوذ المسيرين (والتي تمثل 75% من كل المؤسسات)، نجد الإلتزام العالي باللوائح والإجراءات الرسمية للعمل وتشبث كبير بحرفية القواعد والقوانين، مع وجود تعقد وتمايز عالي وهو ما من شأنه أن يحدث صراعات بين الأفراد والوحدات التنظيمية بسبب إختلاف الأهداف ووجهات النظر، هذه العوامل كلها تعيق إنتشار فرق العمل (30% فقط من المؤسسات بها فرق عمل مهما كان نوعها) وتزيد من صلابة الهيكل التنظيمية لتلك المؤسسات.

إن مؤسسات إنتاج- تركيب وتجميع الأجهزة الكهرومنزلية في الجزائر تتبنى هيكل تنظيمية مقسّمة على أساس وظيفي (وظيفة التسويق، وظيفة الإنتاج، وظيفة البحث والتطوير...)، أو على أساس الأقسام (قسم صناعة الهوائيات، قسم صناعة المبردات...) لأنها تمتلك خطوط إنتاج متشابهة وقليلة نسبيا؛ وتقدّم حزمة من الخدمات المتكاملة، فتكون القرارات مرتبطة بمختلف الوظائف لحقة القيمة (إنتاج، مالية، بحث وتطوير...)، تمتاز هذه الهياكل بالتعقيد وتحتاج جهود كبيرة لجمع المعلومات والتنسيق بين مختلف الوظائف والأقسام والرقابة عليها، وعلى الرغم من تزايد عدد المدراء إلا أن القوة تبقى بنسبة كبيرة مركزية في يد الهيئة الإدارية العليا (المدير العام، المدير...).

بصفة عامة يمكن القول أن الهياكل التنظيمية لمؤسسات إنتاج- تركيب وتجميع الأجهزة الكهرومنزلية في الجزائر وعلى الرغم من المزايا الكثيرة التي توفرها، هي هياكل تقليدية تتميز بالصلابة وتفتقد للمرونة ولا تراعي التطورات والتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية التي تشهدها بيئة

الأعمال. إن هذه الهياكل وإن كانت لا تتعارض ولا تتنافى مع ممارسة اليقظة الإستراتيجية وتحقيق أغراضها، إلا أنها ونتيجة للمركزية العالية فإنها تحد من إنتشار المعلومات وتعمل على تحريفها أو إحتكارها وتقلص من عملية الإتصال، كما تحد من درجة تحقيق التنسيق والتوافق والإنسجام بين مختلف الوظائف والأقسام التنظيمية.

يظهر جليا فيما يتعلق بالخصائص المرتبطة بالهيكله والإجراءات التنظيمية لمؤسسات إنتاج- تركيب وتجميع الأجهزة الكهرومنزلية في الجزائر والمتعلقة بالمحددات الداخلية لممارسة اليقظة الإستراتيجية أنها لا تسهل ممارسة اليقظة وتنشطها وتحد من درجة تفعيلها، وإن الإفراط في المركزية وتركيز السلطة في قمة التنظيم والتي تؤدي إلى إتخاذ معظم القرارات الرئيسية والثانوية من قبل الإدارة العليا؛ ولا تسمح بتفويض بعض السلطة والقوة من المستويات الإدارية العليا للمستويات الدنيا في المؤسسة) بإستثناء التفويض بالإمضاء)، هي الخاصية التي تؤثر بصفة كبيرة في بقية الخصائص الأخرى المرتبطة بالهيكله والإجراءات التنظيمية وبذلك فهي العامل والمحدد لممارسة اليقظة. وإن كان من الصعب إن لم يكن من المستحيل تغيير الهياكل التنظيمية السائدة في هذه المؤسسات، فإنه يكفيها تحقيق نوع من التوازن في درجة المركزية السائدة حتى يكون هناك إدماج حقيقي لنظام اليقظة في التسيير الإستراتيجي وإتخاذ القرارات، وزيادة التنسيق والتعاقد بينه وبين مختلف الأنظمة في تلك المؤسسات.

ر) باقي المؤسسات الأخرى

أما فيما يتعلق ببقية مؤسسات التصدير والإستيراد والتوزيع وكذا التوزيع والوكالات التجارية للأجهزة الكهرومنزلية، ونظرا للعدد المحدود من الأفراد العاملين فيها تكون مصغرة وصغيرة، إلا أنه كلما إجتمع فردان أو أكثر لتأدية عمل إحتاج ذلك إلى تنظيم وتنسيق مهامهم وتوزيع السلطة بينهم، وهو ما يتطلب تشكيل وتصميم هيكل تنظيمي. وعموما أغلب هذه المؤسسات تتبنى هياكل بسيطة والقليل منها هياكل وظيفية(الشراء، المحاسبة، البيع، التخزين).

ولقد بينت النتائج أن تفويض السلطة يكون قليلا جدا مع إلتزام عالي باللوائح والإجراءات الرسمية للعمل(75 % من المؤسسات ككل بها إلتزام عالي وعالي جدا)، وهناك مركزية عالية جدا لأن القوة مركزة في يد المالك والمدير(75 % من كل المؤسسات تكون فيها القرارات تتخذ عن طريق سلطة ونفوذ المسيرين)، مع غياب كلي لفرق العمل في هذه المؤسسات (70 % من المؤسسات أكدت عم وجود فرق العمل)، ووجود بعض الصراعات داخل نفس المستوى التنظيمي أو بين تلك المؤسسات والأطراف الخارجية اللذين تتعامل معهم، إلا أن تكيف الهيكل التنظيمي في أغلب تلك المؤسسات يكون سهلا(55 من المؤسسات أكدت أن تكيف الهيكل يكون بين متوسط إلى سهل جدا).

ولما كانت الأعمال الإدارية لهذه المؤسسات بسيطة وواضحة ومتكررة، وإن كان البعض من تلك المؤسسات كمؤسسات إستيراد وتصدير الأجهزة الكهرومنزلية لا ينحصر نشاطها في هذا المجال فقط بل يتعداها إلى العديد من الأنشطة الأخرى(الإلكترونيك، تكنولوجيا الإعلام والإتصال، الملابس، الخشب ومشتقاته...)؛ وهو الحال نفسه بالنسبة للموزعين والوكالات التجارية، فإنه ونظرا لبساطة هياكلها وإمكانية الإتصال المباشر والسريع بين أفرادها وسهولة الرقابة عليها لا تعتبر المركزية مشكلا.

إن الخصائص التنظيمية السابقة لمؤسسات التصدير والإستيراد والتوزيع وكذا التوزيع والوكالات التجارية للأجهزة الكهرومنزلية والتمثلة في المركزية العالية جدا والرسمية العالية وغياب فرق العمل، لا يمكنها أن تعيق ممارسة اليقظة الإستراتيجية، لأن هذه المؤسسات تتميز بتعقيد وتمايز بسيط نتيجة بساطة أعمالها ومهامها من جهة؛ ونقص الصراعات التنظيمية وسهولة تكيف هيكلها مع التغيرات البيئية من جهة أخرى، حيث هذه الخصائص الأخيرة تسمح بالحصول على المعلومات بسرعة وإمكانية تداولها ونشرها بيسر وسهولة.

وعليه فالهيكل والإجراءات التنظيمية لمؤسسات التصدير والإستيراد والتوزيع وكذا التوزيع والوكالات التجارية للأجهزة الكهرومنزلية والمتعلقة بالمحددات الداخلية يظهر فيها نوع من التوازن الذي يخدم ممارسة اليقظة الإستراتيجية ولو بقدر ضئيل فالمهم أنه لا يعيقها ولا يكبحها.

- العمليات والأنماط التسييرية:

1) مؤسسات إنتاج- تركيب وتجميع الأجهزة الكهرومنزلية

إن النتائج التي أظهرتها الدراسة الميدانية والتي تشير إلى تمسك أغلب المسيرين في مؤسسات إنتاج- تركيب وتجميع الأجهزة الكهرومنزلية في الجزائر بالعوادات والأمر القديمة والخوف من التغيير (50 % غير موافقون وغير موافقون تماما)، والميل لإستخدام السلطة والقوة (هذا السلوك حل في المرتبة الأولى مقارنة بباقي السلوكات في جميع المؤسسات)، وعدم إشراك العاملين أو تشجيعهم بل تخويفهم ومعاقبتهم (33 % فقط من كل المؤسسات أجابت بنعم على السماح للأفراد بالمشاركة في تشكيل الأهداف)، وهي كلها ملامح تدل على سيادة أنماط تسييرية متسلطة وأوتوقراطية.

هذه الأنماط التسييرية المتسلطة لا تشجع ممارسة اليقظة الإستراتيجية ولا تحفزها، وتكبح حرية الأفراد في البحث عن المعلومات والتنقيب عنها، أو في تقديم الأفكار والآراء المتعلقة باليقظة، ولا تساعد على المشاركة البناءة في تشكيل الأهداف والرؤى.

إن إنتشار أنماط تسييرية متسلطة في مؤسسات إنتاج- تركيب وتجميع الأجهزة الكهرومنزلية في الجزائر هي وليدة عقليات وذهنيات لا تعمل بمقتضيات التسيير الإستراتيجي؛ ولم تفهم المعنى الحقيقي لليقظة الإستراتيجية في عملية التسيير وإتخاذ القرارات؛ والإفتقار لرؤية إستراتيجية مبنية على تحليل البيئة الخارجية، حيث أن الإهتمام باليقظة الإستراتيجية في هذه المؤسسات مازال بعيدا عن المستوى المطلوب، ربما للنظرة الضيقة للمسيرين بإعتبار هذا النظام مصدر تكلفة فقط، وعدم إستيعابهم لتقنيات وآليات اليقظة التي تسمح للمؤسسات بجني الأرباح وإستغلال الفرص والتتصل الذكي من التهديدات والضغوط، وهذا رغم وجود إدارات ومصالح مختصة بممارسة اليقظة.

يرجع السبب في هذا كله إلى الإندماج الضعيف وعدم إلتزام الإدارة العليا لنظام اليقظة في مؤسساتهم، فإذا لم يكن هناك إلتزام واضح من الإدارة العليا فلا يمكن مشاهدة ممارسة لليقظة أو ترجمة لها في الواقع.

يتضح مما سبق أن الخصائص المرتبطة بالعمليات والأنماط التسييرية في مؤسسات إنتاج- تركيب وتجميع الأجهزة الكهرومنزلية في الجزائر والمتعلقة بالمحددات الداخلية لممارسة اليقظة تكبح ممارسة

اليقظة وينقصها عامل مهم جدا ويتحكم في باقي الخصائص الأخرى وهو إلزام ودعم الإدارة العليا في هذه المؤسسات، من خلال الإهتمام الفعلي باليقظة والعمل على دعم ومؤازرة هذا النظام بتوفير متطلباته المادية والبشرية وإدماجه في سيرورة إتخاذ القرارات، وأهم شيء تقوم به الإدارة العليا للتغلب على الذهنيات التسييرية الأوتوقراطية وآثارها السلبية على اليقظة هو تحسين الأفراد والمدراء ككل بضرورة بناء اليقظة وإنجاحها من خلال إجتماعات دورية ومخططة وشرح كيفية عملها ونتائجها، وكذا مساءلة المسؤولين عنها وعن أدائها.

أ) باقي المؤسسات الأخرى

أما فيما يتعلق بمؤسسات التصدير والإستيراد والتوزيع وكذا التوزيع والوكالات التجارية للأجهزة الكهربائية والمنزلية والتي تعود كلها تقريبا إلى الملكية الخاصة (83 % من المؤسسات المدروسة كانت خاصة) ومن ثمة تسييرها وإدارة مهامها تقع على عاتق ملاكها أو على الأقل لا يوجد هامش من الحرية للمدراء في عملية التسيير، إضافة إلى نقص المعرف والمؤهلات الكافية للملاك والمديرين على حد سواء.

ولقد دلت النتائج على أنه نسبة كبيرة منهم لا يوافقون على إحداث وتطبيق التغيير (50 % غير موافقون وغير موافقون تماما و28 % محايدون)، ولا يسمحون للعاملين معهم بالمشاركة في تحديد الأهداف والرؤى المستقبلية إلا في حدود ومواقف قليلة (الإشارة إلى منتج جديد يجب التعامل معه، تغيير السوق...)، كما أن هناك عدد معتبر من المسيّرين اللذين يمارسون الديمقراطية ويقبلون آراء الآخرين وكذا يدعمون الأفراد ويستجيبون لإهتماماتهم (32 مسير كما يوضحه الجدول 16 من الملحق 2)؛ وإن كانت هذه السلوكات تأتي في المرتبة الثالثة والرابعة من السلوكات السائدة، إضافة إلى أن الأفراد اللذين يملكون مهارات وكفاءات عالية يحضون بمكانة ونظرة متميزة في هذه المؤسسات (45 % من المؤسسات ككل أكدوا ذلك)، ويلقون نوع من التشجيع على التعلم والتطوير الذاتي المستمر من خلال المكافآت المادية وتقبل نوعا ما الحوار معهم والسماع لآرائهم وملاحظاتهم (47 % من المؤسسات ككل تتحاور مع العاملين فيها). إن النتائج السابقة والخصائص المذكورة تدل على سيادة نمط تسييري وسط في مؤسسات التصدير والإستيراد والتوزيع وكذا التوزيع والوكالات التجارية للأجهزة الكهربائية والمنزلية في الجزائر، فهناك جانب من الإلتزام بالعاملين وبأهدافهم وتقبل آرائهم، مع الإهتمام أيضا بالإنجاز وبأهداف المؤسسة، وقد يرجع السبب في سيادة هذا النمط التسييري إلى نقص الخبرة والمؤهلات بالنسبة للملاك المدراء وحتى بعض المديرين (ولهذا السبب لم تكن هناك ممارسة رسمية لليقظة في أغلب هذه المؤسسات).

على الرغم من أن هذا النمط التسييري يسهل نوعا ما عمل نظام اليقظة الإستراتيجية في بعض المؤسسات التي تمتلك هيكل له كتقبل الأفكار والمبادأة في مهام وأنشطة اليقظة وسرعة وصول المعلومات، إلا أنه ونتيجة لضعف المسيّرين والملاك المسيّرين من ناحية المهارات والمؤهلات الكافية للقيام بممارسة اليقظة من جهة؛ والإكتفاء برصد بعض المعلومات العامة عن الأسواق المحلية وبعض الأسواق الدولية (العديد منها يتعامل مع أسواق خارجية) من أسعار وتشريعات جمركية وتجارية من جهة أخرى (ممارسة اليقظة كانت بصفة غير رسمية)، فإن ذلك لن يسمح بالإرتقاء بممارسة اليقظة وتحقيق النتائج المنتظرة منها، وإنه ليكفي تلك المؤسسات الإستعانة بمختصين في مجال التنقيب عن المعلومات وتحليلها أو اللجوء إلى بيوت الخبرة والمكاتب التي تمارس مهام اليقظة.

- الثقافة والقيم التنظيمية:

أ) مؤسسات إنتاج- تركيب وتجميع الأجهزة الكهرومنزلية

تبرز النتائج المحصل عليها من تحليل البيانات أن مؤسسات إنتاج- تركيب وتجميع الأجهزة الكهرومنزلية في الجزائر تسودها قيم تنظيمية دفاعية مقاومة للتغيير (ما يقارب 60% من كل المؤسسات تؤكد ذلك)، تركز على الاتصالات الكتابية والرسمية، تثمن الضغط على العاملين وتخويفهم ومعاقبتهم (ما يقارب 78 % من تلك المؤسسات أكدت ذلك)، ولا تسمح بممارسة اليقظة لجميع الأفراد، وتشجع الإلتزام بالأعمال المطلوبة (42 % من كل المؤسسات تؤكد على مكافأة الأفراد اللذين ينجزون الأعمال المطلوبة منهم فقط) مع مكافآت جماعية.

هذه الثقافة السلبية التي تنعدم فيها روح الجماعة والرؤية المشتركة تثبط ممارسة اليقظة وتقلل من سرعة تداول المعلومات؛ وتحد من منافسة الأفراد في مجال اليقظة، وتشجع إحتكار المعلومات وعدم تقاسمها.

وما يزيد تأكيدا على عدم رسوخ ثقافة اليقظة الإستراتيجية في تلك المؤسسات هو إعتبار المعلومة مسألة أشخاص فقط في المؤسسة، ونقص الهياكل التي تقوم بتنشيط المعلومات مع سوء إستغلالها، وإن كانت أغلبية المسيرين تعتبر المعلومة موردا إستراتيجيا من حيث أهميتها فهي من حيث مدلولها مجموعة بيانات فقط (قصور في مدلول المعلومة) مع تركيزهم على المعلومات غير الرسمية، وعند تبادلها تمر بعدة مستويات فتزداد نسبة تحريفها، إضافة إلى إحتكار نسبة كبيرة منها عند التبادل ظنا أن ذلك يعزز سلطة المسيرين بإنفرادهم بالحيازة عليها.

يظهر مما سبق أن الثقافة والقيم التنظيمية في مؤسسات إنتاج- تركيب وتجميع الأجهزة الكهرومنزلية في الجزائر والمتعلقة بالمحددات الداخلية لممارسة اليقظة الإستراتيجية بالخصائص السابقة لا تسهل ممارسة اليقظة، حيث ينقصها عامل مهم جدا ويتحكم في باقي خصائص وعناصر الثقافة وهو الإيمان بأهمية اليقظة والمعلومة من طرف المسيرين، وإن كان أغلبهم يؤكدون على ضرورة الإنفتاح على البيئة الخارجية وباشروا بإنجاز وبناء أنظمة لليقظة الإستراتيجية في مؤسساتهم، إلا أن غياب ثقافة اليقظة الناتج عن ضعف الإيمان بأهميتها يعيق ممارستها وتفعيلها. هذه الثقافة تؤكد على ضرورة تحسيس جميع الأفراد بأهمية اليقظة، والترويج للبحث عن المعلومات والتتقيب عنها وتوزيعها وتقاسمها، والإنفتاح على الأفكار الجديدة وتثمن نتائج اليقظة وتدمجها في الأنشطة اليومية لتلك المؤسسات.

أ) باقي المؤسسات الأخرى

لقد بينت النتائج المحصل عليها من تحليل البيانات أن مؤسسات التصدير والإستيراد والتوزيع وكذا التوزيع والوكالات التجارية للأجهزة الكهرومنزلية تسودها قيم تنظيمية متنوعة بين تشجيع التغيير والإنفتاح من جهة وضمان الإستمرارية والأمان من جهة أخرى (42 % مقارنة بـ 58 % في مؤسسات الدراسة)، كما أن الاتصالات وتبادل المعلومات متنوعة فيها الأساليب بين الشفاهية والكتابية، لذلك تكون هناك سهولة ملموسة وسرعة في الحصول على المعلومات في الوقت اللازم (60 % من المؤسسات ككل تؤكد بالسهولة بين أحيانا ودائما)، إضافة إلى أن آليات وكيفيات التعامل مع الأخطاء وحالات فشل العاملين متنوعة وتتنوع بين معاقبة المخطئين والضغط والتخويف وكذا تقديم معلومات وشروحات عن تقييم الأخطاء، وهو ما يدل

على وجود مشاركة وتنافس داخلي محسوس بين الأفراد من أجل اليقظة سواء كانت بطريقة رسمية أو ممارسة من خلال تقديم المعلومات المتعلقة بالأطراف المتعاملة مع تلك المؤسسات (62 % من المؤسسات ككل فيها مشاركة متوسطة إلى قوية جدا) عدا في حالات عدم رغبة الإدارة أو نقص مهارات وإستعدادات العاملين.

وإن كانت مكافأة وتعويض الأفراد عن المجهودات الإضافية تتم في أغلبها بطريقة جماعية، فإن الحالات التي تتم فيها المكافأة والتعويض تتعدد وتتنوع بين حل المشاكل وعرض الأفكار والآراء وتقديم الأفكار الجديدة...، ناهيك عن وجود حرية واضحة نوعا ما في السماح للأفراد بالقيام بمهام اليقظة حتى ولو كانت لا تعينهم (30 % من المؤسسات ككل تسمح بذلك).

إن القيم والثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسات التصدير والإستيراد والتوزيع وكذا التوزيع والوكالات التجارية للأجهزة الكهرومنزلية هي ثقافة مرنة تحقق التوازن بين الصفات والخصائص التي تسهل ممارسة اليقظة من جهة وتلك التي تعيقها من جهة أخرى، إلا أن عدم إدراك المفهوم الحقيقي لليقظة وأهميتها وغياب قيمة المعلومة في تلك المؤسسات يؤثر سلبا على ممارستها.

ما يمكن التأكيد عليه أيضا في أغلب مؤسسات التصدير والإستيراد والتوزيع وكذا التوزيع والوكالات التجارية للأجهزة الكهرومنزلية هو غرابة مفهوم اليقظة الإستراتيجية والمعنى الحقيقي لها لدى ملاك ومسيري تلك المؤسسات، بسبب نقص المهارات والمؤهلات العلمية لهم، وأغلبها تطبق اليقظة من منطلق الممارسات والأعمال اليومية مع الأطراف ذات الصلة بتلك المؤسسات (ما يقارب 48 % من كل المؤسسات المدروسة لا تمتلك تنظيم رسمي)، وتتنظر لليقظة كمجرد وظيفة لمتابعة الزبائن والتعامل معهم أو لمراقبة بعض عناصر البيئة وتتبعها، إضافة إلى إنشغال أولئك المسييرين بالمهام اليومية دون تخصيص وقت لممارسة اليقظة التي تحتاج في الأصل إلى وقت كاف ومهارات متطورة ومتخصصة.

وعليه فنقص الخبرة والمعرفة لدى المسييرين في مجال اليقظة الإستراتيجية وعدم الدراية بالمنافع والمزايا التي تحققها اليقظة تعتبر عاملا مؤثرا في خصائص الثقافة والقيم التنظيمية لمؤسسات التصدير والإستيراد والتوزيع وكذا التوزيع والوكالات التجارية للأجهزة الكهرومنزلية في الجزائر، وبذلك فهو عامل محدد لممارسة اليقظة الإستراتيجية في هذه المؤسسات.

- الموارد البشرية والمالية والتكنولوجية:

أ) مؤسسات إنتاج- تركيب وتجميع الأجهزة الكهرومنزلية

بيّنت النتائج المنبثقة من الدراسة الميدانية نقص ملموس في الموارد البشرية المخصصة لليقظة الإستراتيجية في مؤسسات إنتاج- تركيب وتجميع الأجهزة الكهرومنزلية في الجزائر (36 % من المؤسسات ككل عدد الأفراد فيها كاف وكاف نوعا ما)، وغياب شبه كلي لبرامج التكوين والتأهيل التي تهتم بمواضيع اليقظة، وإستغلال محدود لتكنولوجيات الإعلام والإتصال في مجال اليقظة (ما يقارب 40 % تعتبرها ضعيفة إلى ضعيفة جدا)، ناهيك عن نقص المخصصات المالية والأدوات المساعدة.

على الرغم من أن مؤسسات إنتاج- تركيب وتجميع الأجهزة الكهرومنزلية في الجزائر تمتلك أموال كثيرة وتوظف أعداد هائلة من الأفراد، إلا أنه ونتيجة لتأثير العوامل السابقة (المركزية ونقص التفويض، عدم إلترام الإدارة العليا، ضعف الإيمان بأهمية اليقظة) لم تخصص العدد الكافي من الأفراد العاملين في

نظام اليقظة، حيث في أغلبها لم يتجاوز عددهم الأربعة. وكما هو معروف فاليقظة الإستراتيجية تتطلب فريق مكوّن من متعقبين ميدانيين وآخرين للتعقب الوثائقي ومعالجين للمعلومات وخبراء تحليل ومنشط لليقظة... إلخ، حيث يكون أدائها مقبولا أو فعلا إذا تراوح عدد أعضاء هذا الفريق بين 06 و 10 أشخاص، وهو ما لا يوجد في هذه المؤسسات.

من جهة أخرى فضعف إستغلال تكنولوجيا الإعلام والاتصال في مهام اليقظة على الرغم من توافرها بشكل معتبر نسبيا، راجع إلى نقص التكوين في مجال اليقظة الإستراتيجية في تلك المؤسسات.

وعليه يمكن القول أن الموارد البشرية والمالية والتكنولوجية في مؤسسات إنتاج- تركيب وتجميع الأجهزة الكهرومنزلية في الجزائر والمتعلقة بالمحددات الداخلية لممارسة اليقظة الإستراتيجية لا تساعد كثيرا ممارسة اليقظة، ولأنه من المكلف توظيف أفراد جدد وتخصيص أموال إضافية لليقظة الإستراتيجية) وهو حال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في هذا المجال)، فإنه يكفي تلك المؤسسات تكوين الأفراد اللذين يقومون بأنشطة ومهام اليقظة وخضوعهم لبرامج معقدة ومكثفة في مجال اليقظة. وهو الأمر الذي يسمح لها بإستغلال جيد للتكنولوجيا، ونشر هذه الممارسات وشرحها لبقية العاملين وتحسيسهم بأهميتها.

ل باقي المؤسسات الأخرى

لقد بيّنت النتائج بعد تحليل بيانات الدراسة الميدانية أن مؤسسات التصدير والإستيراد والتوزيع وكذا التوزيع والوكالات التجارية للأجهزة الكهرومنزلية في الجزائر بها غياب شبه كلي ونقص فادح للأفراد المكلفين باليقظة الإستراتيجية (ما يقارب 64 % من المؤسسات المدروسة ككل أن عدد الأفراد غير كاف وغير كاف تماما)، كما أن العدد القليل من تلك المؤسسات والتي بها أفراد لليقظة فقد تم توظيفهم داخليا، مع غياب كلي لبرامج التكوين التي تُعنى بأنشطة اليقظة، وكذا عدم إجراء أي ترفيات إستنادا لمهام اليقظة (89% من المؤسسات ككل تؤكد ذلك).

وعلى الرغم من توافر بعض تكنولوجيات الإعلام والاتصال في تلك المؤسسات إلا أن إستغلالها في مجال اليقظة الإستراتيجية يبقى ضعيفا (33 % فقط من المؤسسات ككل تؤكد بأن إستغلالها جيد)، كما أن الميزانية المالية المخصصة لممارسة اليقظة تبقى غير كافية وتقريبا غير موجودة أصلا (19 فقط من المؤسسات المدروسة يعتبرونها كافية)، مع عدم الإقتداء بتاتا بنماذج لليقظة ولا يوجد هناك توافر للأدوات المساعدة لفهم وممارسة اليقظة.

يعود السبب في نقص الخصائص المتعلقة بالموارد البشرية والمالية والتكنولوجية في هذه المؤسسات إلى غياب المعنى الحقيقي لليقظة الإستراتيجية، لنقص معارف ومهارات المسيرين والعاملين على حد سواء كما أشرنا سابقا، ومن جهة أخرى إلى غياب ممارسة رسمية وهيكل رسمي لليقظة. وعليه يمكن القول أن الموارد البشرية والمالية والتكنولوجية في مؤسسات التصدير والإستيراد والتوزيع وكذا التوزيع والوكالات التجارية للأجهزة الكهرومنزلية في الجزائر والمتعلقة بالمحددات الداخلية لليقظة الإستراتيجية مجتمعة لا تسهل بتاتا ممارسة اليقظة.

03 - تنظيم وسيرورة اليقظة الإستراتيجية في مؤسسات الدراسة

أ) مؤسسات إنتاج- تركيب وتجميع الأجهزة الكهرومنزلية

تشير النتائج إلى أن البيئة الخارجية لمؤسسات إنتاج- تركيب وتجميع الأجهزة الكهرومنزلية في الجزائر تحفز وتنشط ممارسة اليقظة الإستراتيجية، كما أن النسبة الكبيرة من تلك المؤسسات تقر بوجود واقع ملموس وممارسة لليقظة الإستراتيجية، حيث أنها بدأت تمارس اليقظة منذ فترة تزيد عن الخمس سنوات بل وأغلبها أكثر من عشر سنوات؛ وهو ما يدل على ترسيخ ملموس لمفهوم اليقظة وممارستها، كما يلاحظ أن أغلب هذه المؤسسات يوجد بها ممارسة رسمية وتنظيم هيكلية لليقظة (ما يقارب 53 % من المؤسسات المدروسة تمتلك هيكل رسمي)، والنسبة الكبيرة منها يكون فيها التنظيم المسؤول عن اليقظة في شكل هيكل تابع لإدارة وظيفية (خاصة وظيفة الشراء، وظيفة البحث والتطوير، وظيفة الجودة، الوظيفة التسويقية) والبعض الآخر هيكل ملحق بالمديرية العامة في المؤسسة الأم، وإن كان هناك إختلاف في مسمياتها فأغلبها موجهة للتعامل مع الأسواق المحلية أكثر من الأجنبية، وأوقاتها دورية وغير منتظمة (ما يقارب 62 % من المؤسسات ككل أكدت ذلك).

يظهر من خلال النتائج أن اليقظة في هذه المؤسسات تحتاج إلى هيكل أرقى مكانة وأكثر إهتماما وعدد كاف من الأفراد، تربطه علاقات متينة وتنسيق جيد مع باقي الوظائف في المؤسسة، حتى يتم الاستفادة منها ودمج المعلومات المحصل عليها في التسيير الإستراتيجي للمؤسسة، ومن ثمة يمكن ممارستها بصفة دائمة ومنتظمة.

من جهة أخرى لقد بينت النتائج أن ممارسة اليقظة الإستراتيجية وسيورتها في مؤسسات إنتاج- تركيب وتجميع الأجهزة الكهرومنزلية في الجزائر يشوبها القصور، فرغم أن اليقظة تتم بطريقة رسمية إلا أن هناك ضعف ملموس في إتباع الخطوات المنهجية لممارسة اليقظة، وهي تحتاج إلى تحسين جهود التخطيط من خلال تحديد أفضل للمواضيع المستهدفة والحاجات الضرورية لليقظة وكذا مصادر المعلومات، وهذا التحسين متعلق بأنشطة البحث عن المعلومات والتتقيب عنها، وكذا معالجتها والعمل على نشرها وتوزيعها بغرض إستغلالها بصفة جيدة في إتخاذ القرارات.

أما فيما يتعلق بأنواع اليقظة وسلوكاتها فالنتائج تدل على وجود تباين في درجة ممارسة مختلف الأنواع، حيث أن اليقظة التنافسية هي النوع الأكثر ممارسة في مؤسسات إنتاج- تركيب وتجميع الأجهزة الكهرومنزلية في الجزائر لأنها تهتم بالعوامل البيئية الأكثر تهديدا مباشرة على نشاط تلك المؤسسات؛ ولكنها ليست متطورة بما فيه الكفاية، أما اليقظة التكنولوجية والتجارية فتبقى ضعيفة ودون المستوى، في حين اليقظة البيئية مغيبة تماما وأقل ممارسة مقارنة بالأنواع الأخرى.

لذا وجب على هذه المؤسسات لمواكبة التطورات التكنولوجية وكسب رهان المنافسة أن تُطوّر خاصة من يقظتها التكنولوجية، حتى يمكنها تحسين جودة منتجاتها وكسب رضا الزبائن من جهة، ومن جهة أخرى لأن تكاليف البحث والتطوير مرتفعة في هذه الصناعة.

ولما كانت هذه المؤسسات تسعى للحصول على شهادة المطابقة للمواصفات الدولية وتبحث لتنافس المنتجات الأجنبية أو المستوردة؛ بغرض كسب رضا الزبائن وإشباع حاجاتهم، فإنه يتحتم عليها الإهتمام أكثر فأكثر بالإكتشافات العلمية والتكنولوجية والتقنيات المستخدمة من طرف المنافسين؛ وكذا التطور

الحاصل في طرق وأساليب الإنتاج والتصنيع...إلخ، ولن يتسن لها ذلك إلا بزيادة إهتمامها باليقظة التكنولوجية وتفعيل ممارستها، دون أن تهمل أيضا يقظتها التجارية. إن الأسباب السابقة جعلت بالتأكيد مزايا اليقظة ونتائجها في مؤسسات إنتاج- تركيب وتجميع الأجهزة الكهرومنزلية في الجزائر دون المستوى المطلوب والمنتظر منها.

أ) باقي المؤسسات الأخرى

تشير النتائج المحصل عليها بعد تحليل البيانات إلى أن البيئة الخارجية لمؤسسات التصدير والإستيراد والتوزيع وكذا التوزيع والوكالات التجارية للأجهزة الكهرومنزلية في الجزائر تحفز وتنشط ممارسة اليقظة الإستراتيجية، وإن النسبة الكبيرة من هذه المؤسسات تقر بأن اليقظة الإستراتيجية فيها هي ممارسة ناتجة عن الوعي بما يحدث في البيئة الخارجية، وهذا المفهوم تم تداوله وممارسته منذ فترة تقل عن 10 سنوات فقط (77 % من المؤسسات ككل تؤكد ذلك)، وحتى تلك التي تمتلك هيكلًا رسميًا لممارستها فتكون مهام اليقظة تابعة لوظيفة ما (الشراء، الشؤون القانونية، المحاسبة) أو تكون كمهام إضافية لأحد الأفراد العاملين في تلك المؤسسات، وأغلبها يعتبرونها مجرد مهام لمراقبة البيئة أو متابعة الزبائن ناتجة عن الحاجة للمعلومة في التعامل مع تلك الأطراف...إلخ، كما أنها تقريبا هذه المهام مخصصة للتعامل مع الأسواق الخارجية (راجع لطبيعة نشاط مؤسسات التصدير والإستيراد وكذا المكاتب والوكالات التجارية) ما عدا مؤسسات التوزيع، وأوقاتها غير منتظمة وغير دائمة.

يظهر من خلال النتائج غياب تنظيم رسمي لليقظة الإستراتيجية في أغلب مؤسسات التصدير والإستيراد والتوزيع وكذا التوزيع والوكالات التجارية للأجهزة الكهرومنزلية في الجزائر، وحتى تلك التي تمتلك هيكلًا رسميًا فهو يكون تابع لأحد الوظائف أو كمهام إضافية لأحد الأفراد فقط، وتتم من خلال الممارسة والتعامل مع الأطراف ذات المصلحة، وهو ما أثر كثيرا على ممارستها ودرجة تفعيلها.

من جهة أخرى بينت النتائج أن الممارسة الميدانية لليقظة الإستراتيجية في مؤسسات التصدير والإستيراد والتوزيع وكذا التوزيع والوكالات التجارية للأجهزة الكهرومنزلية في الجزائر تبقى ضعيفة جدا، لأن أغلب تلك المؤسسات لا تخصص لها هيكل رسمي وتمارسها من منطلق التعامل (47 % من المؤسسات ككل لا تمتلك هيكلًا لليقظة)، وبذلك لا توجد سيرورة منهجية ومهيكله لليقظة الإستراتيجية، وليس هناك خطوات واضحة للتعامل مع المعلومات بل تكون متداخلة. ويتجلى ذلك من خلال إهمال واضح للعديد من مصادر المعلومات المهمة (دراسات السوق، إشراك الزبائن والموردين...)، ومناقشة المعلومات والتطورات البيئية يكون في فترات سنوية أو لا يتم بتاتا بين الإدارات (64 % من كل المؤسسات المدروسة تجتمع سنويا أو لا تجتمع أبدا)، كما يوجد ضعف ملموس في نشر وتوزيع المعلومات (44 % فقط من المؤسسات ككل بها توزيع عالي وعالي جدا للمعلومات)، وغياب التعاون والتعاقد بين المصالح والإدارات لحل المشاكل ومناقشة المعلومات (ما يقارب 62 % من كل المؤسسات تقوم بذلك من خلا القسم منفردا)، وبذلك فإستغلال المعلومات أو إدماج اليقظة في عمليات التسيير يكون ضعيفا.

يتجلى من كل هذا أن غياب سيرورة منهجية ومراحل محددة أثر كثيرا على ممارسة اليقظة وتحقيق نتائجها في مؤسسات التصدير والإستيراد والتوزيع وكذا التوزيع والوكالات التجارية للأجهزة الكهرومنزلية في الجزائر، وبذلك لا يمكن أن ننتظر نتائج ومنافع تعود على تلك المؤسسات.

أما فيما يتعلق بأنواع اليقظة الإستراتيجية وسلوكاتها في مؤسسات التصدير والإستيراد والتوزيع وكذا التوزيع والوكالات التجارية للأجهزة الكهرومنزلية في الجزائر، فقد طُلت النتائج أيضا على وجود تباين في درجة ممارسة مختلف الأنواع، حيث أن اليقظة التشريعية التابعة لليقظة البيئية هي النوع الأكثر إهتماما وممارسة في تلك المؤسسات لأنها تتعلق بالقوانين التجارية والتشريعات الجمركية وهي العوامل الأكثر تهديدا على نشاط تلك المؤسسات بسبب تعاملها مع الأسواق الأجنبية؛ ولكنها ليست متطورة بما فيه الكفاية.

وتبقى اليقظة التكنولوجية واليقظة حول الزبائن التابعة لليقظة التجارية في حدود المتوسط، حيث هناك إكتشاف للتطورات والتغيرات التكنولوجية في الصناعة (ما يقارب 67 من المؤسسات ككل تؤكد ذلك)، دراية واضحة بالنطاق العلمي المتواجدة فيه (ما يقارب 64 من كل المؤسسات تقر بأنها عالية إلى عالية جدا)، قياس وتقييم رضا العملاء (ما يقارب 48 من المؤسسات ككل تشير إلى القيام بذلك) وبالإعتماد على العديد من الطرق والوسائل.

بينما اليقظة التنافسية فتبقى ضعيفة ودون المستوى، في حين اليقظة المتعلقة بالموردين وباقي أنواع اليقظة البيئية فتكاد تكون مغيبة تماما.

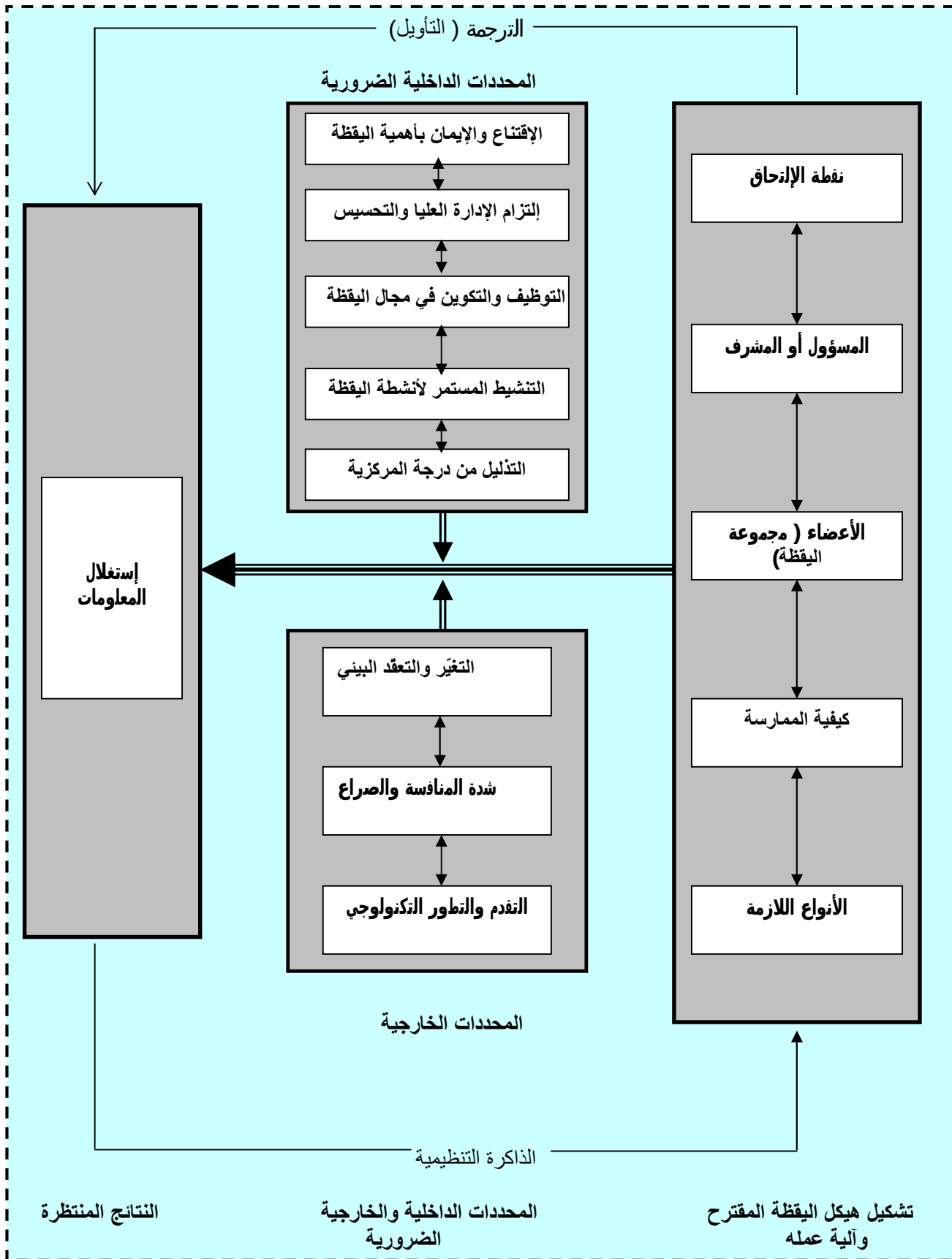
إن المنافسة الشرسة بين هذه المؤسسات من جهة ومؤسسات الإنتاج من جهة أخرى، إضافة إلى تقلبات الأسعار في السوق الدولي وإنخفاض قيمة العملة الجزائرية، يحتم على هذه المؤسسات ضرورة الإهتمام أكثر باليقظة التنافسية إن هي أرادت البقاء والنجاح. كل الأسباب السابقة والمتعلقة بتنظيم وسيرورة اليقظة وأنواعها مجتمعة تحد من ممارسة اليقظة في مؤسسات التصدير والإستيراد والتوزيع وكذا التوزيع والوكالات التجارية للأجهزة الكهرومنزلية في الجزائر، وتؤثر سلبا على المنافع الواجب تحقيقها من اليقظة.

ثالثا: إقتراح نموذج خاص بمحددات اليقظة وممارستها في مؤسسات الأجهزة الكهرومنزلية بالجزائر

إستكمالا لمستلزمات البحث وفي ضوء ما تقدم من مفاهيم نظرية لموضوع اليقظة الإستراتيجية من جهة، وما أظهرته النتائج المستخلصة سابقا والمنبثقة من الدراسة الميدانية على عينة من المؤسسات الناشطة في صناعة الأجهزة الكهرومنزلية بالجزائر من جهة أخرى، يمكن تقديم نموذج خاص بهذه المؤسسات وفقا لطبيعة المتغيرات وخصائص هذا القطاع، في شكل توصية نهائية من شأنها أن تسهم في إنجاح تشكيل نظم لليقظة الإستراتيجية في هذه المؤسسات وتساعد على زيادة فعاليتها والرفع من أدائها.

يتم في هذا النموذج المقترح التعريف بكيفية تنظيم هيكل (جهاز) اليقظة الإستراتيجية على مستوى مؤسسات الأجهزة الكهرومنزلية ومختلف وظائفه وعملياته؛ وكذا كيفية ممارسته لليقظة وطبيعة الأنواع التي يجب التركيز عليها، إضافة إلى التعريف بأهم المحددات الخارجية وبخاصة الداخلية لتلك المؤسسات والتي من شأنها أن تزيد من فعالية هذا الهيكل في تحقيق النتائج المنتظرة منه والإرتقاء بمستويات الأداء، مع الأخذ بعين الإعتبار خصوصيات هذا القطاع ومتغيراته.

ثالثا: إقتراح نموذج خاص بمحددات اليقظة وممارستها في مؤسسات الأجهزة الكهرومنزلية بالجزائر



المصدر: إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج الدراسة الميدانية.

01 - هيكل اليقظة الإستراتيجية المقترح وآلية عمله في مؤسسات الأجهزة الكهرومنزلية

تمتاز مؤسسات إنتاج- تركيب وتجميع الأجهزة الكهرومنزلية بممارسة محدودة لليقظة الإستراتيجية والناجمة عن المكانة المتدنية لها في الهيكل التنظيمي ونقص الإهتمام بها، وضعف التخطيط للسيرورة الرسمية للقيام بها، إضافة إلى ممارسة بعض الأنواع وإهمال أنواع أخرى (وحتى الأنواع التي يتم ممارستها ليست متطورة بما فيه الكفاية)، وهو ما أثر لا محالة على تحقيق النتائج والمنافع المنتظرة منها. في حين تمتاز مؤسسات التصدير والإستيراد والتوزيع؛ وكذا التوزيع والوكالات التجارية للأجهزة الكهرومنزلية في الجزائر بممارسة ضعيفة لليقظة الإستراتيجية، وهي ناتجة عن غياب هيكل مسؤول عنها ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وإعتبارها مجرد ممارسة بفعل التعامل مع الأطراف الخارجية، حيث لا توجد سيرورة منهجية ومهيكلية لليقظة الإستراتيجية، وليس هناك خطوات واضحة للتعامل مع المعلومات بل تكون متداخلة وفي بعض الأحيان متعارضة، إضافة إلى التباين الحاصل في درجة ممارسة مختلف الأنواع وسلوكاتها بالتركيز على البعض وإهمال الأخرى، وهو ما أثر كثيرا على تحقيق الفوائد المنتظرة منها.

لذا وجب على المؤسسات الناشطة في صناعة الأجهزة الكهرومنزلية بالجزائر التعرف على هذه العوامل والنتائج والعمل على تحييدها والإستفادة منها بقدر المستطاع، وبذلك يكون هيكل اليقظة الإستراتيجية المقترح وآلية عمله إستنادا للخصائص المذكورة سابقا على النحو التالي:

- هيكل اليقظة الإستراتيجية المقترح

إن الهيكل المخصص لممارسة اليقظة الإستراتيجية في مؤسسات إنتاج- تركيب وتجميع الأجهزة الكهرومنزلية يتمركز ضمن مستويات دنيا من الهيكل التنظيمي لتلك المؤسسات، ففي أغلبها يكون تابع لإدارات وظيفية. في حين هناك غياب تنظيم رسمي لليقظة الإستراتيجية في مؤسسات التصدير والإستيراد والتوزيع؛ وكذا التوزيع والوكالات التجارية للأجهزة الكهرومنزلية في الجزائر أو إعتبارها كمهام إضافية لأحد العاملين فيها.

ويتحتم على هذه المؤسسات (خاصة الإنتاجية أو التي تمتلك قدرات مالية وبشرية معتبرة) تخصيص **هيكل مسؤول عن اليقظة** أرقى مكانة وأكثر إهتماما، من خلال إستحداث إدارة تظهر في الهيكل التنظيمي للمؤسسة تقوم بوظيفة اليقظة الإستراتيجية وتحدد مهماتها بالحصول على المعلومات البيئية ونشرها لمتخذي القرار؛ كما تقوم هذه الإدارة بمهام بحثية واستشارية وتعمل على حل المشاكل ومواجهتها وكذا استهداف بعض المواضيع والمتعاملين للتحري عنهم وإستغلال المعلومات في تصحيح الأوضاع وتحسين الأداء. ومهما كان شكل هذا الهيكل (فريق، لجنة، خلية، إدارة...)، حتى ولو كان مكوّن من فردين كمرحلة أولى وتمهيدية، فإنه يكفي تلك المؤسسات القيام بهذه المبادرة كخطوة أولى.

0 نقطة الإلتحاق

إن إختيار شكل الهيكل الذي توكل له مهمة القيام بعملية اليقظة ونقطة إلتحاقه وربطه في الهيكل التنظيمي في مؤسسات صناعة الأجهزة الكهرومنزلية بالجزائر له مبرراته ودوافعه، وذلك وفقا لموارد وقدرات هذه المؤسسات؛ طبيعة توجهها الإستراتيجي؛ الظروف التنافسية التي تعيشها؛ وكذا طبيعة النشاط الذي تمارسه...إلخ.

المؤسسات الكبيرة والتي تمتلك موارد مالية هائلة وعدد كاف من الأفراد) وهي حالة أغلب مؤسسات إنتاج- تركيب وتجميع الأجهزة الكهرومنزلية) من المحبذ أن يكون هذا الهيكل المقترح والمسؤول عن ممارسة اليقظة الإستراتيجية لا مركزي (Décentralisé) في حالة المؤسسات التي تمتلك فروع ووحدات منتشرة عبر التراب الوطني، فيكون هذا الهيكل أكثر ديناميكية وفعالية؛ مع سهولة تداول المعلومات ونشرها؛ والإستجابة السريعة لحاجات جميع الطالبين لتلك المعلومات (الأقسام والمصالح)؛ والأفراد الذين يشكلون هذه الخلية هم متخصصون أكثر ويمتلكون خبرات ميدانية.

أما المؤسسات التي لا تمتلك فروعاً أو موارد مالية وبشرية كافية، إضافة إلى مؤسسات التصدير والإستيراد والتوزيع؛ وكذا التوزيع والوكالات التجارية للأجهزة الكهرومنزلية في الجزائر، فإنه وحسب المبررات والدوافع التي ذكرناها سابقاً يمكن أن تكون نقطة إلتحاق هذا الهيكل تابعة لأحد الإدارات والوظائف التي تمارسها.

لما كانت مؤسسات إنتاج- تركيب وتجميع الأجهزة الكهرومنزلية تنشط في قطاع تكنولوجي متطور ودقيق؛ أين تكون التكنولوجيا متغيراً وعاملاً إستراتيجياً مهماً، وتسعى هذه المؤسسات للحصول على شهادات المطابقة للمعايير القياسية وإحترام إجراءات الجودة لتتمكن من مجابهة المنافسة الشرسة التي تلقاها من المؤسسات الأجنبية العملاقة وحتى المؤسسات الوطنية، فمن الطبيعي أن يكون التوجه العلمي والتقني يقود للحصول على معلومات من هذه الطبيعة، وبذلك هيكل اليقظة الإستراتيجية المقترح يكون ملحق بإدارة البحث والتطوير أو ملحق بإدارة الجودة، كما يمكن أن يكون ملحقاً بالإدارة العامة أو الإدارة الإستراتيجية والتخطيط...إلخ.

في حين مؤسسات التصدير والإستيراد والتوزيع؛ وكذا التوزيع والوكالات التجارية للأجهزة الكهرومنزلية ونظراً لطبيعة نشاطها وإقترابها من الزبائن والموردين أكثر، وكذا تعاملها مع الأسواق والمؤسسات الأجنبية، فإنه من الممكن أن يكون هيكل اليقظة الإستراتيجية المقترح ملحقاً بإدارة التسويق أو إدارة الشؤون القانونية أو إدارة المشتريات والتمويل...إلخ.

لا بد من الإشارة أن هذا الهيكل المقترح لممارسة اليقظة الإستراتيجية يقع على عاتقه إستهداف وتوزيع المعلومات المتعلقة بالبيئة التي تنشط فيها هذه المؤسسات تحت مختلف الأوجه (تكنولوجية، إقتصادية، تنافسية...). وبشيء من التفصيل القيام بجملة من المهام يمكن حصرها في:

- تنمية وتطوير سيورة اليقظة الإستراتيجية وتغذية مختلف مراحلها في تلك المؤسسات؛
- العمل على تطوير ونشر مفهوم اليقظة الإستراتيجية لجميع الأفراد العاملين؛
- تحديد مناطق المقاومة (نقاط الضعف والإختلال) والعمل بفعالية على البحث عن الحلول ومعالجتها؛
- تحديد مصادر المعلومات، التكنولوجيات الجديدة وضمان الإستغلال الأمثل لها وللمعلومات؛
- ولما كان هذا الهيكل يعتبر كزبون و/أو شريك للإدارات والأقسام الأخرى فإنه يقع على عاتقه الإستجابة لطلبات المعلومات والوثائق؛
- وضع سياسة لتخزين المعلومات وحفظها وحمايتها، وضمان تسيير جيد لعمليات التوثيق والأرشفة.

٥ المسؤول عن الهيكل المقترح

بعد تحديد نقطة إلتحاق هيكل اليقظة الإستراتيجية وتوضيح مهامه يقع على عاتق هذه المؤسسات تعيين المسؤول أو المشرف على تسيير شؤون هذا الهيكل، والذي يكون في إلتصال مباشر مع التنظيمات الخارجية والموردين والشركاء والزبائن والمنافسين، يتكفل بتنشيط وتنسيق نظام اليقظة داخليا ومع جميع وظائف وأقسام المؤسسة، وبشيء من التفصيل يقوم بالمهام التالية:

- إعادة إظهار المعلومات غير الرسمية الناجمة عن شبكة الإلتصالات التي يقوم بها؛
- العمل على تحقيق التنسيق والتكامل بين الأنظمة الفرعية لليقظة الإستراتيجية من جهة، وبين تلك الأنظمة والأقسام الوظيفية للمؤسسة من جهة أخرى؛
- توجيه جهود اليقظة نحو محاور البحث حسب أولويتها وأهميتها؛
- الإجتماع مع العاملين معه في فترات دورية لتبادل وجهات النظر والمعلومات حتى يتم التركيز على مواضيع حساسة ومحددة بما يتماشى والتوجهات الإستراتيجية لتلك المؤسسات؛
- القيام بإنجاز تقارير دورية وتوصيات لمجلس الإدارة، ووضع ومتابعة مؤشرات أداء هذا الهيكل وقياس النتائج من أجل حل المشاكل؛
- العمل على تخطيط وتنظيم وتحقيق أنشطة اليقظة والتسيير الميداني لها؛
- مساعدة العاملين معه وتحفيزهم، وتنشيط هذا النظام.

لا بد على الإدارة المركزية في تلك المؤسسات وعند تعيينها لمسؤول اليقظة الإستراتيجية أن تختار الفرد المناسب، والذي يمتلك جملة من المهارات والمعارف يمكن حصرها في:

- معارف ومهارات في المانجمنت وأساسيات الإدارة الإستراتيجية؛
- معارف معمقة في مجال نشاط هذه المؤسسات أو مجالات قريبة منها؛
- معارف عالية في كيفية تسيير وممارسة أنشطة اليقظة الإستراتيجية؛
- بعض المهارات التقنية للتحكم في أدوات البحث عن المعلومات وأدوات الإعلام الآلي.

كما يجب أن يمتلك مسؤول اليقظة الإستراتيجية بعض الكفاءات والقدرات المتميزة مثل:

- قدرات التفاعل مع الآخرين والتواصل معهم وإمكانية قيادتهم؛
- كفاءات عالية في تحليل المعلومات وقدرات على الإستنتاج والإستخلاص وقراءة ما بين السطور؛
- الإنفتاح على آراء الآخرين (قبول الرأي الآخر والنقد)، وقدرة الإستماع لهم والملاحظة الدقيقة؛
- القدرة على العمل منفردا، وكذا في مجموعة (يملك روح الجماعة).

٥ أعضاء الهيكل المقترح

كما أشرنا سابقا فإن هيكل اليقظة الإستراتيجية المقترح يتكون من مجموعة أعضاء وأفراد (فردين على الأقل) وفقا لحاجاتها وقدراتها المالية والبشرية، بحيث يشكلون فيما بينهم فريقا متكاملا ومجموعة متلاحمة، يسعى جميعهم لتحقيق الأهداف المسطرة والتي إجتمعوا لأجلها.

مهما كان الشكل الذي يأخذه هذا الفريق (أعضاء اليقظة) الذي من الممكن أن تقوم ببنائه مؤسسات صناعة الأجهزة الكهرومنزلية، سواءا كان نظام مكوّن من لجان مهامها بحثية وإستشارية؛ أو مكوّن من مجموعات ذات مهام محددة؛ أو مكوّن من مجموعات المواضيع المستهدفة...إلخ، فإنه لا بد أن يضم

أعضاء (الكاشفون أو اليقظون) يمتلكون مهارات ومعارف في مجال اليقظة، لهم قدرات للبحث عن المعلومات ومن مصادر متنوعة وطبيعة مختلفة (رسمية وغير رسمية)؛ والتحكم في تقنيات البحث (الإنترنت، قاعدة البيانات...)؛ مهارات التوثيق وتوزيع المعلومات ونشرها لطلابها؛ قدرات التحليل والتحكم في تقنيات الإعلام الآلي التي تسمح بالتحليل الإحصائي وإظهار المؤشرات والإرتباطات بين المتغيرات... إلخ، ويمكنهم الانتقال خارج المؤسسة في العديد من المناسبات لزيارة الزبائن والموردين والمعارض والملتقيات والقيام بتلخيص المعلومات في بطاقات الملاحظة والتقارير، ولا بد أن تدرك هذه المؤسسات أن الإختيار الجيد لأعضاء نظام اليقظة يُشكل عاملا مهما لنجاحه أو فشله.

تجدر الإشارة إلى أن أعضاء اليقظة الإستراتيجية يجب أن يشاركوا مسؤول هيكل اليقظة في تحديد الحاجيات والمصادر من المعلومات، العمل على التنقيب عن المعلومات وتجميعها وتحليلها وإستخلاصها وتثمينها، تحديد المعلومات الحساسة والتي تحتاج إلى الحماية (حماية من التجسس، التسرب...)؛ إضافة إلى ممارسة وإتقان بعض تقنيات الحرب المعلوماتية وتقنيات الإتصال في أوضاع الأزمات.

من جهة أخرى فإن أعضاء هذا الفريق لا يجب أن يكونوا مجرد تجمع من الأفراد، لكل واحد منهم أهدافه وأولياته، يسوده التضارب والصراع، بل يجب أن يكون هذا الفريق ذا فعالية ويتفقد بالأهداف التي يحددها مسؤول اليقظة، يتميز بالتعاون ومساندة البعض؛ الدعم والثقة المتبادلة؛ ويركز على الإستخدام الفعال للموارد والإهتمام بتحقيق الجودة والدقة في نشاطه.

- كيفية ممارسة الهيكل المقترح لأنشطة اليقظة الإستراتيجية

إن سوء التخطيط لسيروية اليقظة الإستراتيجية في مؤسسات إنتاج- تركيب وتجميع الأجهزة الكهرومنزلية بالجزائر، وعدم إتباع الخطوات المنهجية لممارستها بصفة دقيقة وكاملة، يجبر هذه المؤسسات إن أرادت الإستفادة من نظام اليقظة الإستراتيجية أن تحسن من تطبيق سيروية اليقظة، من خلال تحديد أفضل للمواضيع المستهدفة والحاجات الضرورية لليقظة وكذا مصادر المعلومات، وهذا التحسين متعلق أيضا بأنشطة البحث عن المعلومات والتنقيب عنها، وكذا معالجتها والعمل على نشرها وتوزيعها بغرض إستغلالها بصفة جيدة في إتخاذ القرارات.

من جهة أخرى ونظرا لعدم تطبيق سيروية منهجية ومراحل محددة لممارسة اليقظة في مؤسسات التصدير والإستيراد والتوزيع؛ وكذا التوزيع والوكالات التجارية للأجهزة الكهرومنزلية، فإنه يجب على هذه المؤسسات من خلال مسيرتها والهيكل المقترح لليقظة الإستراتيجية التعرف على الأقل على الخطوات الرئيسية لسيروية اليقظة ومحاولة تطبيقها كمرحلة أولى، هذه السيروية تتم عن طريق تحديد الحاجيات ومحاور الرصد (إستهداف المواضيع والمتعاملين)؛ التنقيب عن المعلومات والبحث عنها؛ ثم إختيار وإنتقاء أفضلها؛ ليتم فيما بعد تخزينها ونشرها بغرض إستغلالها في إتخاذ القرارات، ثم كمرحلة لاحقة محاولة التعمق والتفصيل في تلك المراحل والخطوات بأكثر فعالية ونجاعة.

بصفة عامة يمكن للمؤسسات الناشطة في صناعة الأجهزة الكهرومنزلية ومن خلال الهيكل المقترح أن تمارس مهام اليقظة الإستراتيجية وأنواعها، من خلال السيروية البسيطة والمنهجية المتفق عليها من قبل العديد من الباحثين) والتي تم تداولها في الفصل الأول وقياس مدى إعتماها في الدراسة

الميدانية من طرف تلك المؤسسات)، ولكن بالتركيز على نشاط هذه المؤسسات وخصوصيات القطاع تكون آلية عمل هذا الهيكل على النحو التالي.

٥ الإستهداف/ تحديد الحاجيات

يبدأ هيكل اليقظة الإستراتيجية المقترح أنشطته بتحديد الحاجة والمواضيع التي سيستهدفها، والتي تتبع في الأصل من حاجيات الإدارة العليا والمسؤولين عن تلك المؤسسات، فيتم تعريف المواضيع والأمور الحالية ذات الأهمية والمتعاملين اللذين يمكنهم التأثير في نشاط هذه المؤسسات (جزء معين من المحيط الخارجي)، وما إذا كان من الممكن تخصيص معلومات مجمعة عنه. فمن غير المعقول مثلا أن تقوم مؤسسة بتتبع جميع منافسيها الحاليين، كما أنه من غير المفيد تخصيص وقت كبير لمشروع بحث عن معلومات دون غاية منتظرة، وعليه من المهم والضروري أن تركز مؤسسات الأجهزة الكهرومنزلية جهودها حول حاجيات خاصة ومحددة في معلومات اليقظة الإستراتيجية، ومن جهة أخرى فجودة ونجاعة هيكل اليقظة ترتفع لأن البحث مستهدف ومحدد.

من خلال تحديد الحاجيات من المعلومة من طرف هيكل اليقظة الإستراتيجية المقترح يتشكل الهدف (La cible)؛ وهو النتيجة المنتظرة من عملية الإستهداف، هذا الأمر يسمح بتعظيم منفعة تلك المؤسسات حول المواضيع الخاصة ذات الأهمية الحرجة، وكذا حسن قيادة جمع المعلومات.

يجب أن يدرك هيكل اليقظة المقترح أن عملية الإستهداف وتحديد الحاجيات من المعلومات يمكن أن تكون على مستويين وتهتم بعنصرين أساسيين هما المتعامل (الطرف) والموضوع (محور البحث)، حيث يشير المتعامل المستهدف في مجال اليقظة الإستراتيجية إلى كل شخص طبيعي أو معنوي حالي أو محتمل؛ له تصرفات وقرارات من المحتمل أن تؤثر إيجابا أو سلبا (بصفة مباشرة أو غير مباشرة) على مستقبل المؤسسة مثل منافس معين أو مورد ما، في حين الموضوع في نشاط المتعامل هو الجانب الذي يقوم هيكل اليقظة بالتقصي عنه ويبحث عن معرفة ما يتعلق به مثل البحث عن حلفاء ذلك المنافس أو طرق التمويل التي يعتمد عليها...إلخ.

يقع على عاتق هيكل اليقظة المقترح في مؤسسات صناعة الأجهزة الكهرومنزلية ضرورة تعريف البيئة في شكل أطراف حالية ومحتملة (زبائن، منافسون، شركاء، موردون...) والتي تمارس تأثيرا على المؤسسة، كما يجب تحديد أولوية كل طرف. بمعنى آخر يجب على هذه المؤسسات التساؤل حول طبيعة وشكل المعلومة التي تحتاجها من أجل تحقيق أهدافها (بيئة عامة، بيئة تنافسية)؟، ومن بين مواضيع اليقظة التي يحددونها ما هي الأكثر إلحاحا وحاجة في الوقت الراهن؟.

وعليه فحسب النتائج المستخلصة سابقا والتي دلت على وجود تباين في درجة ممارسة مختلف أنواع اليقظة في مؤسسات الأجهزة الكهرومنزلية بالجزائر، حيث أن اليقظة التكنولوجية والتجارية تبقى ضعيفة ودون المستوى؛ في حين اليقظة البيئية مُغَيَّبة تماما وأقل ممارسة مقارنة بالأنواع الأخرى في مؤسسات إنتاج- تركيب وتجميع الأجهزة الكهرومنزلية؛ مع تركيزها على اليقظة التنافسية فقط. أما في مؤسسات التصدير والإستيراد والتوزيع وكذا التوزيع والوكالات التجارية للأجهزة الكهرومنزلية فاليقظة التنافسية كانت ضعيفة ودون المستوى؛ في حين اليقظة المتعلقة بالموردين وباقي أنواع اليقظة البيئية فتكاد

تكون مغيبية تماما؛ وهي تركز جهودها على اليقظة التشريعية فقط. يمكن إقتراح مواضيع الإستهداف وتحديد حاجيات المعلومات في تلك المؤسسات على النحو التالي.

بالنسبة لمؤسسات إنتاج- تركيب وتجميع الأجهزة الكهرومنزلية في الجزائر والتي تسعى لكسب رهان المنافسة فيما بينها ومع المنتجات الأجنبية والمستوردة، من خلال الحصول على شهادة المطابقة للمواصفات الدولية وتطوير منتجات جديدة ومحسنة، يجب عليها أن تستهدف العوامل التكنولوجية والتجارية دون أن تهمل المنافسين وعوامل البيئة العامة.

فيما يتعلق بإستهداف العوامل التكنولوجية، يجب على هيكل اليقظة المقترح في تلك المؤسسات ولتطوير منتجات جديدة ومواكبة التطور التكنولوجي أن تبحث عن الأفكار الأصلية وغير المشتركة في الصناعة في العالم ككل؛ التركيز على نتائج أبحاث السوق التي تقدم معلومات أساسية مرتبطة بالإنفتاح على حاجات ورغبات جديدة؛ تتبّع الإكتشافات العلمية والتكنولوجية والتقنيات المستخدمة من طرف المنافسين؛ إكتشاف التطور الحاصل في طرق وأساليب الإنتاج والتصنيع؛ مستجدات الصناعة وآفاقها المستقبلية؛ مؤشرات ومعطيات كمية وإحصائية لتطور الصناعة؛... إلخ.

أما فيما يتعلق بإستهداف العوامل التجارية ممثلة في الزبائن والموردين، يجب على مؤسسات إنتاج- تركيب وتجميع الأجهزة الكهرومنزلية في الجزائر من خلال هيكل اليقظة المقترح التركيز على موضوع الزبائن (المشتريين) من خلال معرفة قاعدة الزبائن المميزين (هل هم عائلات، مؤسسات...)؛ لماذا يشتري الزبائن تلك المنتجات وعن ماذا يبحثون؟؛ ماذا يفضلون وما هي معايير الشراء؟؛ كيف يمكن جذب زبائن جدد وفي أي وقت؟؛ كيف يمكن تحسين تقنيات البيع؟؛ لماذا يشتري الزبائن من عند المنافسين؟... إلخ.

بالنسبة لمؤسسات التصدير والإستيراد والتوزيع وكذا التوزيع والوكالات التجارية للأجهزة الكهرومنزلية والتي تواجه منافسة حادة، يتحتم عليها إستهداف موضوع المنافسين والعوامل التجارية ممثلة بالموردين دون أن تهمل العوامل الأخرى.

فيما يتعلق بإستهداف موضوع المنافسين، يجب على هيكل اليقظة الإستراتيجية المقترح في تلك المؤسسات البحث عن المنافسين الأساسيين؛ أداءاتهم الحالية؛ أهدافهم وإستراتيجياتهم وطموحاتهم المستقبلية؛ المنتجات والخدمات التي يقدمونها والتكنولوجيات المملوكة؛ الزبائن الذين يستهدفونهم أكثر (إدارات، عائلات، مؤسسات...)؛ مصادر تمويلهم؛ طرق البيع والتوزيع المعتمدة؛ التحالفات والشراكات الموجودة بينهم... إلخ.

أما فيما يتعلق بإستهداف موضوع الموردين كعامل مهم يجب التركيز عليه والبحث فيه، فإنه يقع على عاتق هيكل اليقظة المقترح في تلك المؤسسات التركيز على معرفة أهم الموردين في الداخل والخارج؛ قدراتهم على التمويل؛ الشروط التي يطلبونها والخدمات التي يقدمونها؛ تطور العلاقات بينهم؛ تكاليف التوريد... إلخ.

لا بد من الإشارة أنه يجب على هيكل اليقظة المقترح ترتيب المواضيع المستهدفة، حيث يتم إستهداف الموضوع الذي يشكل أكثر أهمية لنشاط هذه المؤسسات كمرحلة أولى، ثم فيما بعد يتم الإنتقال لإستهداف المواضيع الأخرى حسب أهميتها.

٥ التنقيب والتعقب

يقوم هيكل اليقظة المقترح ومن خلال مسؤوله وأعضاءه بعد تحديد المواضيع المستهدفة بالتنقيب عن المعلومات وتعقبها، وذلك بعد توزيع الأدوار والمهام بين أعضاء الهيكل حسب إختصاصاتهم (ميدانيون، توثيقيون)، وتعتبر عملية البحث عن المعلومات (إمتلاك، جمع...) العملية الأكثر توثيقا من طرف أعوان اليقظة في السيرورة، فعملية التنقيب عن المعلومات تجسّد مجموع عمليات البحث واستقبال المعلومات عن طريق أعضاء اليقظة في وظيفة مصادر المعلومات الذين يقومون بتجميعها. وكما هو معروف فالتعقب هو عملية إستباقية تتطلب مجهود إرادي تطوعي وإستباقي، وذلك بالذهاب للبحث عن المعلومات وتعقبها وإثارتها في بعض الأحيان.

إن البحث عن المعلومات وتجميعها قد يكون من طبيعة تكنولوجية أو تسويقية أو تنافسية، وذلك من مصادر مختلفة للمعلومات قد تكون رسمية تتميز بوجود دعائم فيزيائية، أو غير رسمية عن طريق التبادل المباشر بين الأفراد والمتعاملين مع تلك المؤسسات.

بالنسبة لمؤسسات إنتاج- تركيب وتجميع الأجهزة الكهرومنزلية وحسب المواضيع المستهدفة، من أهم مصادر المعلومات والطرق المستعملة من طرف هيكل اليقظة المقترح نجد فيما يتعلق بالعوامل التكنولوجية: تقارير الوزارات المفتوحة ذات العلاقة بصناعة الأجهزة الكهرومنزلية (وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الإستثمار، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي...)، اللجان والدواوين والتنظيمات العمومية (الديوان الوطني للإحصاء ONS، الصندوق الوطني للسجل التجاري CNRC، الوكالة الوطنية لتثمين البحث والتطوير التكنولوجي ANVRDET، المعهد الجزائري للتوحيد والملكية الصناعية INAPI...)، الملتقيات والمنشورات والدراسات ذات العلاقة بمجال النشاط، التقارير التي تقدمها مكاتب الإستشارة وبيوت الخبرة (مكتب الخبرة المتخصص في اليقظة التكنولوجية - Veil Tech، ...)، التقارير والإحصائيات التي تقدمها الوكالات الوطنية لترقية وتدعيم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (مثل ANSEM ; ANSEJ)،... إلخ.

أما فيما يتعلق بمصادر المعلومات والطرق التي يستعملها هيكل اليقظة المقترح فيما يخص المواضيع المستهدفة والمرتبطة بالزبائن نجد: ردود أفعال وشكاوي الزبائن، الملاحظات المباشرة والإتصالات المباشرة مع الزبائن سواء كانوا عائلات أو مؤسسات، الأوساط القريبة من الزبائن، المعارف الممتلكة من طرف العاملين في تلك المؤسسات، الأبحاث وكشوفات المعلومات حول اليقظة التي تصدرها بعض الوزارات، شبكات الإنترنت،... إلخ.

في حين بالنسبة لمؤسسات التصدير والإستيراد والتوزيع وكذا التوزيع والوكالات التجارية للأجهزة الكهرومنزلية وحسب المواضيع المستهدفة، من أهم مصادر المعلومات والطرق المستعملة نجد فيما يتعلق بموضوع المنافسين: زيارة المنافسين الحاليين، اللجوء لبيوت الخبرة ومكاتب الإستشارة، العناوين الإلكترونية للمنافسين، تحليل منتجات المنافسين، الشركاء، بعض المنشورات الحكومية والوزارية، الجرائد اليومية وبعض المجالات المتخصصة، وسائل الإعلام المرئية والمسموعة،... إلخ.

أما فيما يتعلق بمصادر المعلومات والطرق التي يستعملها هيكل اليقظة المقترح فيما يخص المواضيع المستهدفة والمرتبطة بالموردين خاصة وأنها تتعامل مع الأسواق الأجنبية نجد: زيارة الأسواق

الأجنبية، شبكة الإنترنت، الإتصال المباشر مع الموردين، المعارض التجارية الأجنبية، غرف التجارة، الإتفاقيات التجارية، المنشورات التجارية، المنظمات الصناعية والتجارية، المؤسسات المالية، المجالات والدوريات، القوانين والتشريعات،... إلخ.

تجدر الإشارة إلى أن هيكل اليقظة الإستراتيجية المقترح في مؤسسات صناعة الأجهزة الكهرومنزلية، في عمليته للتنقيب عن المعلومات وما يتبعها من البحث عن المعلومات وجمعها، يمكن أن يعتمد على طريقتين: الأولى باستعمال وسائل تقنية والولوج لقاعدة البيانات والإنترنت وما يصحبه من توفير للوقت والجهد والمال، الذي يتم بالتحكم في تكنولوجيا الإعلام الآلي وتكنولوجيا الاتصال وخصوصا باستغلال موارد الإنترنت (محركات البحث، تقارير سنوية، الذكاء الاصطناعي...)، عن طريق المتخصصين الذين يتقنون وضع واستعمال أدوات معقدة ومتطورة وضرورية للتحكم في برامج وممارسات علم القياس (التوثيق Bibliométrie) والمُدْرسة في الجامعات خاصة عند التعامل مع كميات كبيرة من الوثائق، وهذا ما يُعرف بالتعقب الثابت أو المستقر. أما الطريقة الثانية فباستعمال وسائل بشرية تدور حول مفهوم شبكة التفاعل بين الأفراد في تبادل المعلومات شفهايا أو وثائقيا، مثل التفاعل أو العلاقة بين رجال بيع - زبائن والتي تمثل مصدرا جد ثري لالتقاط المعلومات، وهو ما يُعرف بالتعقب المتنقل.

يقوم هيكل اليقظة المقترح في عملية التعقب والتنقيب عن المعلومات بإعداد مخطط البحث عن المعلومات، وهو ملف مُنظَّم يرجع أصله (جذوره) إلى الطريقة العسكرية، ويمثل دليل عمل للكاشفين (أعضاء اليقظة) يشمل مجموعة من الوثائق كقائمة أسماء المتعاملين والموضوعات؛ أنواع المعلومات ومصادرها، يتميز بخصائص محددة كالميزانية، الحدود، توزيع المهام، هذا المخطط يسمح بقياس أنشطة اليقظة الإستراتيجية وتحديد الفروقات بين الأهداف المسطرة والنتائج المحققة.

٥ الإنتقاء/ الاختيار

بعد الحصول على كم هائل من المعلومات يقوم هيكل اليقظة المقترح في مؤسسات صناعة الأجهزة الكهرومنزلية بتقييم وتصفية تلك المعلومات، فهي مسألة اختيار دقة وثقة ودرجة استغلالية المعلومة ومصدرها، وهذه المرحلة مهمة وضرورية لإنقاص حجم المعلومات غير الضرورية والحفاظ على المعلومات الموافقة لمرحلة الاستهداف، فتعريف الهدف أو الكلمة المفتاحية في المرحلة الأولى يقود إلى تحديد مصادر المعلومات الواجب مراقبتها والتنقيب عنها، ومن ثمة اختيار وانتقاء بعض المعلومات دون غيرها، فاختيار المعلومات يقوم على معايير وكلمات مفتاحية متوافقة مع الاستهداف وطبيعة معلومات اليقظة الإستراتيجية، ويسمح بالمرور من مفهوم الإشارة الضعيفة إلى مفهوم إشارة الإنذار المبكر.

تقييم المعلومات يشكل خطوة حاسمة في سيرورة تصفية المعلومات، ونشير أيضا إلى وجود مقاربتين لتقييم المعلومات يمكن أن يتبعها هيكل اليقظة كما أشرنا له سابقا في البحث عن المعلومات: في الحالة البشرية يكون بالاعتماد على الخبرة وقاعدة الممارسة المنتظمة لأعضاء اليقظة لحظة حصولهم على المعلومات الميدانية، أما في حالة الاعتماد على الوسائل التقنية فإنه من الصعب جدا تقييم المعلومات؛ إلا أنها تساعدنا في الكشف عن الإشارات الضعيفة؛ وذلك بالاعتماد على المتعقبين في البداية من خلال

قراءة المنشورات والبحث في قواعد البيانات والإنترنت وقيامهم بعملية إنتقاء أولية؛ ترسل فيما بعد إلى مسؤول اليقظة الذي يقوم بتقييم نهائي للمعلومات.

من جهة أخرى تقييم المعلومات يكون بالاعتماد على معياريين: قيمة أصلها وطبيعتها وكذا قيمة مصدرها، فمن ناحية قيمة أصلها تقيس إمكانية تقديم المعلومة لعناصر جديدة للتصرف وتقليل عدم اليقين في اتخاذ القرار، أما من ناحية قيمة مصدرها فتقيس عدة جوانب مثل ثراء المصدر وسريته؛ مصداقية وموثوقية المعلومة انطلاقا من موثوقية مصدرها.

يعتمد هيكل اليقظة المقترح في تحليله ومعالجته للمعلومات على عدة طرق كالتحليل الإحصائي والبرامج الجاهزة...الخ، ويتم ذلك وفق عدة خطوات تبدأ بالمعالجة بواسطة الإعلام الآلي في قاعدة البيانات، ثم تحديد الإشارات الضعيفة ومؤشرات الإنذار أو العناصر الخاصة والدالة على التغيرات، وضع المؤشرات في وسائل دالة رقمية أو رسومات كالخرائط الإحصائية التي تقدم حلول مرئية لمرحلة الترجمة .

في حين ترجمة المعلومات تتجسد في الإثراء الداخلي للمعلومة، وهي سيرورة غير مادية حيث يتم تقديم معنى للأفعال والمؤشرات وتقدم أداة للعمل والتصرف. وبما أن علامات الإنذار المبكر تمثل معلومات غامضة مبهمة وناقصة وبدون أي مغزى فردي ومشتبه في أمرها، فالسؤال المطروح هو كيف يمكن زيادة فعاليتها وتحويلها من معلومات فوضوية مبعثرة إلى معلومات مُنظمة ذات دلالة؟ أي كيف يمكن إنشاء معنى لها؟ وهو ما يتحقق من خلال عملية الترجمة والتأويل التي يقوم بها أعضاء اليقظة بمشاركة المدراء في تلك المؤسسات، باعتبارها عملية جماعية لإنشاء معارف المؤسسة وإعطاء معنى إضافي للمعلومة بواسطة التفاعل بين الأفراد والذاكرات المختلفة الضمنية منها والرسمية للمؤسسة.

بعد القيام بتقييم وترجمة المعلومات، يقع على عاتق هيكل اليقظة استخلاص المعلومة الملائمة والموافقة للهدف المسطر، حيث يتم تصنيف وحفظ المعلومات في ملفات يمكن الرجوع والدخول إليها في أي وقت، وعملية الاستخلاص هذه مهمة صعبة جدا لأنها تتطلب مواهب تحقق التوازن وتوظف الكلمات الصحيحة التي تحافظ على المعنى، ومجهود عالي من التركيز ومستوى معارف ضروري؛ لأن الاستخلاص ليس التلخيص فهو يتطلب معارف عالية.

ة التخزين والنشر

المعلومة المستقاة والمنقاة – المترجمة والمعالجة والمستخلصة على أساس هذه المعلومة- يجب حفظها وتخزينها ليسهل تقاسمها والوصول إليها من طرف من يحتاجها في أي وقت، فوجود نظام تخزين جيد يعتبر ضروري في عمل هيكل اليقظة الإستراتيجية، هذا الأخير يمكن أن يأخذ أشكال مخزون معلومات (قاعدة بيانات، قاعدة وثائق، مواقع الانترنت والانترانت، ملفات الأطراف...) أو تحت أشكال يحملها أفراد (مهارات، كفاءات)، كما أن المعلومة المستقاة والمنقاة لابد من توزيعها ونشرها وإيصالها داخل تلك المؤسسات من أجل تسهيل تقاسم المعارف واستعمال المعلومات في الأنشطة والأفعال التنظيمية فيتم دفعها إلى المستعملين المحتملين.

وعليه فبغية إستغلال المعلومات بعد عملية انتقائها ومعالجتها واستخلاصها- ولا يوجد معنى من تخزينها دون إستعمالها- ، يجب نشرها وتسهيل الدخول إليها، ونشر المعلومات هو العملية التي يقوم من خلالها هيكل اليقظة بوضع المعلومات والمعرفة في متناول المستخدمين المحتملين(المصالح والوظائف التي تحتاج تلك المعلومات)؛ وتسهيل عملية الدخول والوصول إليها في الوقت المناسب.

نقطة البداية في عملية النشر هي مكان تخزين المعلومات الذي تم إنشاؤه؛ بينما نقطة الوصول هي الجهات والأماكن التي يتم فيها إستخدام هذه المعلومات من طرف المستخدمين(زبائن اليقظة)، وفي هذا المجال يمكن أن نميز بين أسلوبين يعتمدهما هيكل اليقظة المقترح لتنظيم توزيع المعلومات: طريقة مخزون المعلومات (Stock d'information) حيث يكون سلوك مسؤول اليقظة سلبيا ولا يقوم بتوزيع المعلومات إلا لمن يطلبها، وطريقة تدفق المعلومات (Flux d'information) حيث يكون مسؤول اليقظة سباق لتوزيع المعلومات ونشرها.

ومن أهم الطرق والوسائل التي يمكن إستعمالها لنشر المعلومات من هيكل اليقظة إلى باقي الإدارات والأقسام التي تحتاجها، يمكن إستعمال إرساليات منتظمة تتعلق بموضوع خاص في شكل تقارير قصيرة ملخصة وسريعة القراءة، أو نشر ملخص ورقة معلومات تحتوي على أمور جديدة متعلقة بحدث ما في لوح الإعلانات بصفة دائمة كل ما طرأ جديد، الرسائل الإلكترونية التي يتم بعثها للمسؤولين والإدارات، جريد المؤسسة التي يتم إصدارها بصفة منتظمة تحتوي على محور خاص باليقظة (bulletin de veille) ، الاجتماعات الدورية مع مجلس الإدارة، اللقاءات الشفوية وجها لوجه...إلخ.

ولزيادة فعالية هيكل اليقظة المقترح في عملية تخزين وتوزيع المعلومات يكون من الأفضل استخدام تكنولوجيا المعلومات في شكل قاعدة البيانات وقاعدة المعارف، الإنترنت، الملتقيات...إلخ، وكما هو معروف المعلومة الإستراتيجية هي المعلومة الجيدة في الوقت المناسب للفرد المناسب، فالغاية من اليقظة الإستراتيجية تكمن في نشر وإيصال المعلومة للمستخدمين في الوقت المناسب.

٥ الإستغلال

كما هو معروف ليس الغاية من تشكيل هيكل اليقظة التنقيب عن المعلومات وتخزينها، بل تكمن في رفع قدرة المسيرين والمؤسسة ككل في ترجمة الإشارات الواردة من المحيط وإدماجها في القرارات والإستراتيجيات، فكل نظام لليقظة الإستراتيجية ليس له معنى إذا لم تُجسّد نتائجه في ممارسات وأفعال تنظيمية(منفعة اليقظة)، ودور هيكل اليقظة يكمن في تحويل كل المعلومات الضرورية بغرض تقليل الأخطار المرتبطة باتخاذ القرار.

وإن كان من الصعب جدا قياس نتائج هيكل اليقظة المقترح، إلا أن هذا لا يعنى أنه لا يجب تقييم فعالية نظام اليقظة في تلك المؤسسات، على العكس فذلك من الضرورة بمكان، فالنتائج المنتظرة منها تتجسد في القدرة على التسيير الجيد وبطريقة صحيحة لمختلف الأنشطة والمشاريع؛ والتي يمكن ذكرها فيما يلي: الأسباب التي تحفز اختيار المشاريع، التخطيط ، الاستفادة من أفكار جديدة، تحسين جودة العمليات والإجراءات، تحفيز الأفراد و خلق روح الفريق، التنسيق بين المصالح والأقسام، إضافة إلى بعض المعايير الكمية كزيادة الحصة السوقية، تسهيل الدخول لأسواق جديدة، تقديم منتجات وخدمات

جديدة، تحسين العائد على الاستثمار، تخفيض التكاليف (الشراء، التوزيع...) تخفيض وقت الاستجابة ورد الفعل ... إلخ.

بصفة عامة تعتبر الطريقة المقترحة لممارسة مهام اليقظة وأنواعها من طرف هيكل اليقظة المقترح للمؤسسات الناشطة في صناعة الأجهزة الكهرومنزلية الأبسط والأسهل، فهي تتم من خلال سيرورة بسيطة ومراحل متتابعة يمكن القيام بها ببساطة، وكما أشرنا سابقا في بداية الفقرة أنه يجب على هذه المؤسسات المحاولة تكرارا ومرارا لتتقن هذه السيرورة التي تسمح لها في الأخير بتحقيق نتائج جيدة ومنافع عديدة.

02 - المحددات الداخلية الضرورية لنجاح هيكل اليقظة في مؤسسات الأجهزة الكهرومنزلية

لقد بيّنت النتائج السابقة والمستخلصة من الدراسة الميدانية أن الممارسة الضعيفة والمحدودة لليقظة الإستراتيجية في مؤسسات الأجهزة الكهرومنزلية بالجزائر تعود بالأساس إلى جملة من العوامل الداخلية التي تعاني من النقص والخلل، لذا يجب على هذه المؤسسات معرفة مواطن القصور والعمل على تحييدها أو معالجتها بما يخدم صالح اليقظة الإستراتيجية.

بصفة عامة أهم العوامل التي تعتبر كمحددات داخلية تتحكم في ممارسة اليقظة وتحقيق المنافع المنتظرة منها، والتي يجب على مؤسسات الأجهزة الكهرومنزلية بالجزائر التركيز عليها تكمن في:

- الإقتناع والإيمان بأهمية اليقظة

إن الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسات الأجهزة الكهرومنزلية بالجزائر، ومن خلال القيم السائدة والمنتشرة فيها وطبيعة الإتصالات وكيفية التعامل مع الأفراد وحالات مكافأتهم، وحرية قيام الأفراد بمهام اليقظة... إلخ، تعتبر ثقافة سلبية تنعدم فيها روح الجماعة والرؤية المشتركة، تثبط ممارسة اليقظة وتحد من ممارستها. وهذا الأمر راجع لضعف الإيمان بأهمية ممارسة اليقظة لتلك المؤسسات في ظل الأوضاع التي تعيشها وعدم الإقتناع التام بأن المعلومة أصبحت مورد إستراتيجي وسلاح تنافسي هام جدا من جهة، وكذا غرابة مفهوم اليقظة الإستراتيجية والمعنى الحقيقي لها مع غياب إدراك لقيمة المعلومة والمنافع التي تحققها في البعض من تلك المؤسسات من جهة أخرى.

بات من الضرورة بمكان إقتناع المدراء والمسيرين في المؤسسات الناشطة في صناعة الأجهزة الكهرومنزلية بأهمية فهم البيئة الخارجية وحتمية الإنفتاح عليها، وبناء وعي وإدراك حقيقي لتأثير التغيرات البيئية وشدة المنافسة على نشاط المؤسسات وسلوكاتها؛ والذي يتطلب إعطاء قيمة للمعلومات (الرسمية وغير الرسمية على حد سواء) بإعتبارها موردا إستراتيجيا لا يقل قيمة عن بقية الموارد التي تمتلكها؛ وبيان أهميتها في رفع قدرات التكيف والتفاعل والمرونة، وهو الأمر الذي يمهد لزيادة الإيمان بأهمية اليقظة الإستراتيجية وبأنها أصبحت أداة ضرورية لا غنى عنها ووسيلة هامة ترفع من تنافسيتها.

إن الإقتناع بقيمة المعلومة ومن ثمة الإيمان بأهمية اليقظة الإستراتيجية وضرورتها يعتبر الخطوة الأولى لنجاح هيكل اليقظة المقترح في مؤسسات الأجهزة الكهرومنزلية بالجزائر والشرط الأساس لتفعيل ممارسته وتحقيق مهامه، لأن الإيمان بالشيء وبأهميته يولد الرغبة لدى الأفراد في القيام به، ومن ثمة تتحقق الممارسة ويزيد الأداء.

إذا كان من الصعب إن لم يكن من المستحيل تغيير الثقافة التنظيمية السائدة في تلك المؤسسات، فإنه يجب بناء وتهيئة ثقافة تنظيمية أحد رموزها فلسفة اليقظة الإستراتيجية، مع تشكيل قيم حديثة ومتكيفة وتبنيها أولا من طرف الإدارة العليا ثم بثها بين العاملين ككل، هذه الثقافة تركز الإبداع وتشجع إستقاء المعلومات وتقاسمها وعدم إحتكارها، تقود لخلق الوعي بقيمة المعلومة وبأهمية اليقظة الإستراتيجية، ويتحقق ذلك من خلال:

- بث ونشر قيم مشجعة على الإنفتاح والتغيير وتولي إهتماما كبيرا لرؤية المحيط الخارجي وحتمية فهمه حتى يمكن التسيير بنجاعة، من خلال تنظيم مؤتمرات وملتقيات داخلية يتم فيها شرح وتوضيح تأثير التغييرات والتحوللات البيئية على أداء المؤسسة.
- تفعيل وتقوية نظم الإتصالات في تلك المؤسسات لنشر وتبادل المعلومات بأسرع ما يمكن وفي الوقت المناسب، بالإضافة إلى الإعتماد على الإتصالات الجانبية وغير الرسمية (كإعتماد سياسة الباب المفتوح، الإدارة بالتجوال...) خاصة في المؤسسات الإنتاجية ذات المستويات التنظيمية المستطالة والمتعددة.
- بث روح التعاون والعمل الجماعي، وكذا المنافسة الداخلية الفعالة بين الأفراد في مجال اليقظة الإستراتيجية، وترك الحرية لممارسة اليقظة حتى للأفراد اللذين لا تعنيهم هذه المهمة؛ وذلك بإستقبال المعلومات ونشرها من طرفهم.
- تعزيز أواصر الثقة بين الإدارة والعاملين من خلال مكافأتهم وتعويضهم بعدالة عن المجهودات الإضافية التي يبذلونها، وتقديم الصلاحيات الكافية حتى يتمكنوا من توفير المعلومات الضرورية وفي الوقت المناسب.
- رفض السلوكات والتصرفات التي تقود لإحتكار المعلومات ونبذها، والحث على المشاركة في سيرورة المعلومات وتداولها وإزالة جميع الحواجز التي تعيق ذلك.

إن القيم التنظيمية والممارسات السابقة عند نشرها وبثها في مؤسسات الأجهزة الكهرومنزلية ستزيد لا محالة من إبراز قيمة المعلومة والدور الذي تلعبه في كنف الظروف الحالية المتميزة بشدة المنافسة وسرعة التطورات والتحوللات البيئية، ومن ثمة يتولد الإقتناع والإيمان لدى الإدارة العليا وعاملين بأهمية اليقظة الإستراتيجية والحاجة الماسة لممارستها.

- إلتزام الإدارة العليا والتحسيس لأنشطة اليقظة

إن عدم الإقتناع بقيمة المعلومة وضعف الإيمان بأهمية اليقظة الإستراتيجية في مؤسسات الأجهزة الكهرومنزلية بالجزائر، تمخض عنه نقص في إلتزام وإندماج الإدارة العليا والإهتمام الضعيف باليقظة الإستراتيجية في تلك المؤسسات بخاصة التي تمتلك أنظمة لها، وما إنجر عن هذا الأمر من قصور في دعم ومؤازرة نظام اليقظة وتحسيس جميع الأفراد بضرورتها وأهميتها. إضافة إلى سيادة أنماط تسييرية متسلطة وأوتوقراطية لا تشجع ممارسة اليقظة الإستراتيجية ولا تحفزها، وتكبح حرية الأفراد في البحث عن المعلومات والتنقيب عنها، أو في تقديم الأفكار والآراء المتعلقة باليقظة، ولا تساعد على المشاركة البناءة في تشكيل الأهداف والرؤى.

فيحتتم على هذه المؤسسات إن هي أرادت تفعيل هيكل اليقظة المقترح والإرتقاء بأدائه ومن خلال إدارتها العليا أن تحمل حمل الجد نظام اليقظة الإستراتيجية على عاتقها، وتضاعف من جهودها في دعم ومؤازرة هذا النظام بتوفير متطلباته المادية والبشرية وإدماجه في سيرورة إتخاذ القرارات، والعمل على تحسيس الأفراد والمدراء ككل بضرورة بناء اليقظة وإنجاحها.

تعتبر أنشطة التحسيس وتعبئة الأفراد حول هيكل اليقظة وأنشطته أولى خطوات إلزام الإدارة العليا والأكثر ملموسية، فوضع نظام لليقظة الإستراتيجية يتطلب تحسيس العاملين وإشعارهم بأهمية وفائدة اليقظة. وإن كانت مجهودات التحسيس تكون كبيرة في مؤسسات إنتاج- تركيب وتجميع الأجهزة الكهرومنزلية فهي بدرجة أقل بالنسبة لمؤسسات التصدير والإستيراد والتوزيع وكذا التوزيع والوكالات التجارية، وعملية التحسيس في تلك المؤسسات تتم كالاتي:

- تبدأ بالتخطيط والتنظيم الجيد لتشكيل وتهيئة هيكل اليقظة؛
- العمل على إدماج هذا الهيكل ونتائجه في المخططات الإستراتيجية للمؤسسة على أمل تجسيده في المستقبل القريب؛
- الإتصال برؤساء المصالح وبعض العاملين وكذا مسؤول اليقظة وأعضاءه من خلال الإجتماعات الدورية والمخططة أو المنشورات، بهدف شرح المشروع الجديد بالتفصيل وتوضيح الخطوط العريضة له، حيث يتم شرح مصطلح اليقظة؛ والإرتباطات الموجودة بين المؤسسة وبيئتها؛ توضيح السيرورة العامة لليقظة؛ كيفية عمل الهيكل المسؤول عنها؛...إلخ.

تجدر الإشارة أنه يمكن إستعمال عدة أدوات في عملية التحسيس وتعبئة الأفراد لأنشطة اليقظة، كتحضير كتيب صغير يكون بمثابة دليل عمل يلخص ممارسات اليقظة والأنشطة المختلفة لها، يتم تداوله بين مختلف المصالح وبين أعضاء هيكل اليقظة. كما يمكن إستعمال الرسائل الإلكترونية وتبادلها بين الأفراد في المؤسسات التي تمتلك شبكة إنترنت، إضافة إلى بعض الملصقات التي يتم نشرها في لوحة الإعلانات،...إلخ.

ويتأكد إلزام الإدارات العليا في مؤسسات الأجهزة الكهرومنزلية بضرورة تطبيق وممارسة اليقظة الإستراتيجية وتفعيل دورها؛ وإعتمادها كفلسفة إدارية تهدف إلى توعية المسيرين والعاملين بوجوب التخلي عن الأساليب التقليدية (الإغتراب البيئي، التجاهل، إحتكار المعلومات...) حتى يتم الوصول إلى التحسين المستمر في قدرات التأقلم والإستباق وما لذلك من تأثير على الأداء العام للمؤسسات، من خلال ما يلي:

- إلزام كافة الأفراد بصفة عامة والإداريين بصفة خاصة ولا سيما الإدارة العليا بإنجاح نظام اليقظة الإستراتيجية، بعد إقتناعهم وإيمانهم بأهميته وضرورته، ثم العمل على دعمه وتأييده ومؤازرته القوية والمطلقة له.
- التحسيس المستمر والمتزايد لأفراد اليقظة وجميع العاملين بضرورة ممارسة اليقظة الإستراتيجية، وخلق الوعي بأهميتها وفوائدها للمؤسسة ككل على المديين المتوسط والبعيد.
- توفير تكنولوجيات الإعلام والإتصال والإستفادة من تلك الموجودة وحسن إستغلالها في مجال اليقظة الإستراتيجية؛ وإستعمالها على أوسع نطاق داخل هذه المؤسسات، لما تمنحه هذه

التكنولوجيات من إمكانية إستقاء كم هائل من المعلومات؛ والسرعة في معالجتها وتبادلها والتواصل مع الأطراف الداخلية والخارجية بأكبر فعالية.

- تخصيص ميزانيات معتبرة وموارد مالية كافية لنظام اليقظة الإستراتيجية وفقا لإمكانيات وقدرات هذه المؤسسات، تسمح بالإستثمار في البنى التحتية والتزود بالبرامج والتكنولوجيات اللازمة لليقظة؛ والإنفاق على شراء كتب ومجلات خاصة باليقظة؛ أو القيام ببعض برامج تكوين وورشات عمل؛ أو إقتناء نماذج لليقظة...إلخ.
- تشجيع اللقاءات والإجتماعات غير الرسمية بين الأفراد، وإستخدام بعض الطرق الجماعية لحل المشاكل (العصف الذهني، طريقة دلفي...)، حتى يتسنى تقاسم وتبادل المعلومات بسرعة وسهولة أكثر.

إن إلزام الإدارة العليا وتحسيس الأفراد لأنشطة اليقظة الإستراتيجية في مؤسسات الأجهزة الكهرومنزلية والذي يتجسد في دعم ومؤازرة هيكل اليقظة المقترح وتوفير كل متطلباته، وذلك بعد إقتناعهم بقيمة المعلومة وأهمية اليقظة الإستراتيجية، يعتبر عامل مهم ومحدد داخلي لتفعيل ممارسة اليقظة في تلك المؤسسات.

- التوظيف والتكوين في مجال اليقظة

لقد بيّنت النتائج المستخلصة من الدراسة الميدانية أن هناك نقص في التأهيل والتكوين الكافي للأفراد المسؤولين على ممارسة مهام وأنشطة اليقظة في مؤسسات إنتاج- تركيب وتجميع الأجهزة الكهرومنزلية من جهة، وعدم كفاية عددهم من جهة أخرى، وهو ما أثر سلبا على ممارسة اليقظة الإستراتيجية. إضافة إلى نقص الخبرة والمهارات والمؤهلات العلمية للملاك المسيّرين وكذا بعض المسيّرين وخاصة تلك المتعلقة باليقظة الإستراتيجية في مؤسسات التصدير والإستيراد والتوزيع؛ وكذا التوزيع والوكالات التجارية للأجهزة الكهرومنزلية في الجزائر، ناهيك عن غياب شبه كلي للأفراد العاملين في مجال اليقظة.

وما على هذه المؤسسات التي تريد الإرتقاء بأداء هيكل اليقظة المقترح إلا أن تقوم بتوظيف بعض المتخصصين في اليقظة إن كان بمقدورها ذلك (خاصة مؤسسات إنتاج- تركيب وتجميع الأجهزة الكهرومنزلية)، والعمل على تكوين وتأهيل الأفراد اللذين يقومون بأنشطة ومهام اليقظة وخضوعهم لبرامج معقدة ومكثفة في مجال اليقظة؛ وإكسابهم المعرفة والمهارة والأدوات اللازمة للتصرف الفعال بصفة مستمرة، وهو الأمر الذي يسمح لها بإستغلال جيد للتكنولوجيا المتوفرة، ونشر هذه الممارسات وشرحها لبقية العاملين وتحسيسهم بأهميتها. أما مؤسسات التصدير والإستيراد والتوزيع؛ وكذا التوزيع والوكالات التجارية فيمكنها الإقتداء والمقارنة (Benchmark) ببعض المؤسسات المشابهة والناجحة في ممارسة اليقظة الإستراتيجية، من خلال الإتفاق معها على السماح بالإطلاع والتعرف على خبايا وأسرار ممارسة اليقظة في تلك المؤسسات، وبذلك يكتسب أفرادها والمسؤولين عن هيكل اليقظة المقترح معارف ومهارات تمكنهم من ممارستها وإتقان أنشطتها، أو قيامها ببعض الدورات التكوينية لأعضاء اليقظة والمسؤول عنها في حدود قدرتها المالية.

يمكن لمؤسسات الأجهزة الكهرومنزلية وخاصة تلك التي تمتلك موارد مالية كافية؛ والتي تبحث عن الإستفادة من نظام اليقظة في تحقيق مزايا تنافسية، أن تقوم بدورات تكوينية للمديرين وأعضاء اليقظة وحتى العاملين تتضمن برامجها طرق وأساليب اليقظة وكيفية ممارستها وتحسينها، تكون وفق أسس منهجية صحيحة، وكذا التعلم والإستفادة من الخبراء اللذين يتم الإعتماد عليهم في عمليات التكوين وحل بعض المشاكل المتعلقة باليقظة.

هذه الدورات التكوينية تكون مخططة وهادفة، تتم وفق مراحل ممنهجة تبدأ بتحديد الإحتياجات التكوينية؛ رسم الأهداف ووضع البرنامج؛ تحديد الأساليب التي يجب إستخدامها؛ والعمل على تنفيذ البرنامج والإشراف عليه وكذا تقييمه.

قد تعتمد هذه المؤسسات على عدة برامج وأشكال تكوينية في شكل أيام دراسية أو تربصات قصيرة أو الحضور لملتقيات علمية... إلخ، تهدف إلى التعريف باليقظة وشرح سيرورتها وإظهار الأهداف التي ترمي لتحقيقها، وتحديد أدوار ومهام أعضاء اليقظة في الهيكل المقترح، تطوير مهارات التنقيب عن المعلومات وجمعها ومن مصادر مختلفة؛ لأنه يتطلب من الأفراد المتخصصين في هذا المجال المعرفة اللازمة لمختلف مصادر المعلومات والتقنيات الضرورية للتنقيب عنها، تنمية المهارات الحاسوبية والمعرفة المناسبة بأجهزة الحاسوب من حيث كيفية تشغيلها وبرمجتها وإستخدام التقنيات الحديثة المرتبطة بها، ناهيك عن تطوير مهارات تحليل المعلومات المختلفة وتجهيزها للمستخدمين المتوقعين وتطوير قدرات الإستخلاص وعرض محتويات التقارير... إلخ. بصفة عامة هناك العديد من برامج التكوين التي يمكن لمؤسسات الأجهزة الكهرومنزلية القيام بها، والتي قد تأخذ أشكالا مختلفة، وهذا كله حسب حاجة تلك المؤسسات وقدراتها المالية وتوجهاتها الإستراتيجية.

يمكن الذهاب إلى أبعد من ذلك، وحتى يكون هناك دعم لهيكل اليقظة الإستراتيجية المقترح وتفعيل لدوره، يجب على تلك المؤسسات الإهتمام بمواردها البشرية وتنمية كفاءاتها بما يتوافق واليقظة الإستراتيجية، فالمورد البشري هو أساس ممارسة وإنجاح أي نشاط في المؤسسة، ويمكن تحقيق نجاعة هذه السياسة في ظل اليقظة الإستراتيجية بفضل:

- توفير عدد كاف من العاملين في هيكل اليقظة الإستراتيجية المقترح، مع تخصيص وتوصيف مناصب بحد ذاتها تُحدد فيها المهام والمسؤوليات والمؤهلات والإشتراطات اللازم توافرها في الأفراد اللذين يمارسون مهام اليقظة.
- تفعيل عملية التخطيط المستقبلي لأفراد هيكل اليقظة، كما يجب أن يكون توظيف العاملين في مجال اليقظة لشغل مناصبها (والتمثلة على سبيل المثال في محترفي المعلومات والتنقيب، المراقبين، محليي النظم، المختصين بإدخال البيانات، معدي البرامج، محليي المعلومات... إلخ) يرتكز على معايير أساسية تضمن إنتاجية عالية لهذا النظام وتحقيق الأهداف والنتائج المنتظرة منه.
- العمل على تبني فلسفة تحريك العاملين وتدويرهم على المناصب (دوران وظيفي، إثراء... إلخ)، والحرص في إستخدام نظم الترقية وتهيئة الأفراد لمناصب عليا في مجال اليقظة الإستراتيجية، وهو ما يسمح بإكتساب مهارات جديدة وتنوعها ويثير التحدي ويولد التحفيز والدافعية أكبر للإنجاز والإرتقاء بنظام اليقظة.

على هذا الأساس يمكن القول أن إهتمام مؤسسات الأجهزة الكهرومنزلية في الجزائر بعملية توظيف الأفراد وتكوينهم لإكتساب مهارات وكفاءات في مجال اليقظة الإستراتيجية والإهتمام بالموارد البشري في ظل فلسفة اليقظة، يعتبر عاملا مهما ومحددا داخليا ضروريا لتفعيل هيكل اليقظة المقترح والإرتقاء بأدائه، وإن كان هذا الأمر ينطبق على بعض المؤسسات التي تمتلك موارد مالية وبشرية معتبرة، فإنه يتوجب على البقية القيام بذلك على قدر المستطاع.

- التنشيط المستمر لهيكل اليقظة

بعد تشكيل هيكل لليقظة يسهر على ممارستها وتفعيلها وتعيين المسؤول عنها وأعضائها، وبعد التعريف بماهية اليقظة الإستراتيجية وكيفية ممارستها في مؤسسات صناعة الأجهزة الكهرومنزلية من خلال برامج التكوين أو الإقتداء بنماذج لمؤسسات ناجحة، فإنه لزاما على تلك المؤسسات أن لا تغفل وتتهاون في تفعيل وتنشيط هذا النظام؛ ومده بالفعالية حتى يقوم جميع أعضاء الهيكل بالتقاني في عملهم، لأن عملية التنشيط تُعد بمثابة الروح التي تبعث الحياة في هذا الهيكل وفي سيرورته؛ وتقدم المحرك المهم سواء كان بشريا أو تنظيميا وتقنيا ليكون الداعم والمساند له، وتضمن ديمومة هذا الهيكل الذي قد لا يشتغل بصفة منتظمة إذا لم يكن هناك دور مهم يلعبه الأفراد. وعلى هذا الأساس يتحتم على هذه المؤسسات التنشيط المستمر لهذا الهيكل وإعطاء الدعم المادي والمعنوي لأعضائه.

وحسب النموذج المختار من طرف تلك المؤسسات في تشكيل هيكل اليقظة المقترح، فإنه يمكن أن تُعهد مهمة تفعيل وتنشيط (L'animation) اليقظة الإستراتيجية إلى شخص واحد؛ والذي قد يكون المشرف عن الهيكل والمسؤول عن إنطلاقه خصوصا في مرحلة إرساء جهاز اليقظة، أو إلى عدة أشخاص يعملون على إستمرار وديمومة هذا الهيكل؛ ويكون ذلك خصوصا في المراحل المتقدمة من إرساء وتوطيد ذلك النظام؛ وفي مراحل التشغيل الذي يحتاج ويستخدم كامل طاقات ومجهودات أعضاء الهيكل ودعم الإدارة العليا.

يجب أن يسعى منشط اليقظة الإستراتيجية في مؤسسات الأجهزة الكهرومنزلية والذي يجب أن يتمتع بمؤهلات معرفية وعلمية مقبولة في مجال إدارة الأعمال؛ ويمتلك خبرة كافية في القطاع الذي تنشط فيه هذه المؤسسات، إلى العمل على التطوير الدائم لمردود وأداء الهيكل المقترح، وذلك من خلال قيامه بجملة من المهام التي يمكن حصرها في ما يلي:

- العمل على التعريف بماهية اليقظة الإستراتيجية وسيرورة جمع المعلومات والأهداف المنتظرة منها أو المنافع التي تحققها، والدعوة للتواصل مع أفراد مختلفين في الأنشطة والمستويات التنظيمية وفي الثقافات... إلخ، بغرض الشرح ونشر المعلومات؛
- تقديم يد المساعدة لمسؤول اليقظة والأعضاء العاملين معه في توطيد وإرساء قواعد وأساسات هيكل اليقظة المقترح خاصة في مراحله الأولى؛ وتشجيع عمل أعضاء الجهاز وخصوصا المنقبون عن المعلومات والمتعقبون الميدانيون، حيث يقوم بإنجاز ملفات لتوضيح رؤية وفهم النظام؛ ونشر قصص صغيرة في المجلة الداخلية للمؤسسة بغرض تحديد الكلمات المفتوحة للنظام (الهيكل المقترح).

- الإجابة عن الأسئلة المتعلقة بالوضعية التنافسية في سوق الأجهزة الكهرومنزلية، وتوضيح الغموض والإبهام في جميع الأمور المتعلقة باليقظة؛
- إجراء بعض الدراسات والمقارنات التي توضح طبيعة المنتجات والخدمات التي يقدمها المنافسون، والإشراف على بعض التجارب المتعلقة بتحليل منتجات المنافسين، بهدف توفير قاعدة بيانات وإستخلاص أهم التطبيقات،
- إصدار دوريات في شكل كتيبات أو مقالات بشكل مستمر لتوضيح نتائج هيكل اليقظة وتقييم مدى النجاح الذي بلغه؛
- توجيه جهود وتصرفات الأفراد نحو الأهداف المسطرة، والقيام بتنسيق مهامهم وجهودهم فيما بينها؛
- تقديم الإستشارات والخدمات لأعضاء الهيكل الذين يعتبرون زبائن له، وإقتراح المصادر الممكنة والجديدة للمعلومات، مع ضمان متابعة طلبات المعلومات المختلفة من طرف أعضاء المؤسسة.
- مساءلة أعضاء هيكل اليقظة وقياس أداء النظام وتحديد الاختلالات لتصحيحها بشكل دوري حتى لا يكون هناك تهاون من طرف أعضائه، وتقديم الدعم والمساندة بصفة مستمرة، وبذلك يولد الديناميكية ويكون المحرك والمحفز لأعضاء الجهاز والمنشط لتجميع وتوزيع المعلومات؛
- العمل على ضمان سيرورة متينة تتدفق من خلالها المعلومات بيسر وفعالية، والحرص على أن لا تجتمع وأن لا تخزن المعلومات المناسبة في الدواليب ورؤوس الأفراد داخل المؤسسة، إضافة إلى إحياء وتطوير هيكل اليقظة.

من خلال ذكر الصفات الواجب توافرها في المنشط وكذا تحديد أهم الأدوار والمهام التي يقوم بها، يتراءى أنه يستوجب على المنشط أن يكون ذا تكوين (Formation) يسمح له بأداء مهامه على أكمل وجه وبأحسن طريقة، ومع ذلك لا يوجد أي تكوين نموذجي لإتباعه حتى يصبح الفرد منشطا ومنظما لليقظة الإستراتيجية.

ولما كانت مهمة التفعيل والتنشيط هي قبل كل شيء مهمة إتصالية بحتة؛ أين يكون معرفة الإتصال والتحكم في فنياته وتقنياته عامل رئيسي للنجاح، لهذا تتطلب مهمة التنشيط شخصا محفزا وانبساطيا من أجل التعامل مع المستخدمين المحتملين للمعلومات والمعارف وتحفيزهم؛ شخصا يمتلك صفات التعاون والتفاهم مع الغير؛ يتميز بصفات الصرامة والجدية؛ يمتلك رؤية شاملة وله القدرة على الإستماع ومنفتح؛ إضافة إلى كفاءات توصيل المعلومات وجانب من المهارات التقنية المتوافقة مع دوره السيطرة على بعض أدوات الكمبيوتر؛ أدوات التحليل؛...).

بصفة عامة حتى تتحقق الأهداف المسطرة من إرساء وتشكيل هيكل اليقظة المقترح وجني العوائد المنتظرة منه في مؤسسات الأجهزة الكهرومنزلية، صار لازما عليها القيام بعملية تنشيط وتفعيل هذا النظام وبث روح الدعم والمساندة له، وتخصيص هذه المهمة لفرد أو مجموعة من الأفراد يعملون على إستمراريته وديمومته؛ يقومون بأدوار التشجيع والإقناع وتقديم الخدمة والإتصال وخلق الديناميكية، وعلى هذا الأساس لا بد أن تدرك تلك المؤسسات بأن التنشيط المستمر لهيكل اليقظة المقترح يعتبر عاملا مهما ومحددا لتفعيل ممارسته والرقى بأدائه.

- التذليل من درجة المركزية في إتخاذ القرارات

بيّنت النتائج المستخلصة من الدراسة الميدانية وجود إفراط في المركزية وتركيز للقوة في قمة التنظيم لمؤسسات الأجهزة الكهرومنزلية، مع نقص تفويض السلطة من المستويات الإدارية العليا للمستويات الدنيا، سواء تعلق الأمر بالتنظيم ككل أو بنظام اليقظة الإستراتيجية. هذا الأمر أثر سلبا على جميع الخصائص التنظيمية المحددة لممارسة اليقظة، والمتمثلة في طبيعة إتخاذ القرارات؛ والإلتزام باللوائح والإجراءات الرسمية للعمل؛ وإنتشار الصراعات التنظيمية؛ وجود فرق العمل وتكيف الهيكل التنظيمي مع التغيرات البيئية.

لذا يجب على هذه المؤسسات تحقيق نوع من التوازن في درجة المركزية السائدة وتوزيع حق إتخاذ القرار بين المستويات الإدارية العليا والدنيا؛ حتى يكون هناك إدماج حقيقي لنظام اليقظة في التسيير الإستراتيجي وإتخاذ القرارات، وبذلك تساعد على تسهيل التنسيق وزيادة التعاضد والتعاون بينه وبين مختلف الأنظمة في تلك المؤسسات.

يمكن القول أن مؤسسات الأجهزة الكهرومنزلية إن هي أرادت الإستفادة من هيكل اليقظة المقترح، يتحتم عليها تذليل درجة المركزية السائدة من خلال العمل على تحسين الإجراءات التنظيمية وزيادة مرونة الهياكل بما يخدم اليقظة الإستراتيجية ويرفع من أدائها، ويمكن بلوغ ذلك عن طريق:

- التخلي عن الأنماط والسلوكات التسييرية التي تركز على القوة والسلطة، والسماح للعاملين بالمشاركة في تشكيل الأهداف والرؤى المستقبلية للمؤسسات، وهو ما يسمح بتحفيز الأفراد وبذلهم مزيدا من المجهودات التي ترتقي بأداء هيكل اليقظة؛
- الإعراف بمجهودات وقدرات الأفراد بمنحهم المزيد من الإستقلالية والتمكين، وتقبل أفكارهم وآرائهم، مع تشجيعهم على التعلم والتطوير الذاتي المستمر سواء داخل العمل أو خارجه؛
- تفويض جزء من السلطة للمدراء في المستويات الدنيا داخل تلك المؤسسات، بما يسمح بزيادة المبادرة وروح التعاون، مع التقليل من الإلتزام باللوائح والإجراءات الرسمية للعمل؛
- السماح بتشكيل وإنتشار فرق عمل تتمتع بنوع من الحرية والإستقلالية، تساعد في توفير المعلومات ونشرها؛ وإتخاذ القرارات وحل المشاكل، مع الإستفادة من الصراعات التي من الممكن أن تحدث وتوجيهها بما يخدم المصلحة العامة ونظام اليقظة.

إن السلوكات والتصرفات السابقة عند تبنيها تسمح بتذليل درجة المركزية في مؤسسات الأجهزة الكهرومنزلية بالنسبة للتنظيم ككل أو لنظام اليقظة، وهو الأمر الذي يسمح بإندماج الجميع في هيكل اليقظة والإلتفاف حوله، ما يعود عليه بمزايا عديدة ترفع من أدائه.

بصفة عامة وفقا للنتائج المتحصل عليها من الدراسة الميدانية على عينة من المؤسسات الناشطة في صناعة الأجهزة الكهرومنزلية في الجزائر، يظهر أن أهم المحددات التي تتحكم في جميع الخصائص الداخلية التي تساعد هيكل اليقظة وتزيد من فعاليته تكمن في: الإقتناع بقيمة المعلومة والإيمان بأهمية اليقظة؛ إلتزام الإدارة العليا والتحسيس لأنشطة اليقظة؛ التوظيف والتكوين في مجال اليقظة؛ التنشيط المستمر لهيكل اليقظة؛ وكذا التذليل من درجة المركزية في إتخاذ القرارات.

03 - المحددات الخارجية الضرورية لنجاح هيكل اليقظة في مؤسسات الأجهزة الكهرومنزلية

من المسلّم به أن المؤسسات لا تنشط في فراغ، بل تعمل في بيئة تتزود من خلالها بالمدخلات المختلفة وإليها تقدم مخرجاتها؛ كما تمنحها تلك البيئة الفرص الذهبية وعوامل النجاح الأساسية للبقاء والنجاح، كما قد تشكل عواملها قيودا وتهديدات على نشاطها وأدائها. وحتى تتمكن تلك المؤسسات من التأقلم مع البيئة ومجاراة ما يحدث فيها، وجب عليها بناء نظام لليقظة الإستراتيجية يسهر على الكشف الدائم عن تحولات البيئة ومكوناتها؛ ويكون في حرص دائم وتام لما يحدث فيها، هذا النظام الذي تتطلب فعاليته ونجاعته توافر جملة من المحددات الخارجية التي يمكن حصرها في التغيّر والتعقيد البيئي وكذا شدة المنافسة في الصناعة؛ إضافة إلى التغيّر والتقدم التكنولوجي.

لقد بيّنت النتائج الناجمة عن تحليل البيانات والمستخلصة من الدراسة الميدانية على عينة من المؤسسات الناشطة في صناعة الأجهزة الكهرومنزلية بالجزائر، أن هذه المؤسسات تولي أهمية كبيرة لمتغيرات البيئة المتواجدة فيها، كما أن أغلب التغيرات والتحديات البيئية تشكل تهديدا ولو بدرجة متوسطة على نشاط تلك المؤسسات؛ وهي بذلك تنشط في وضعيات تتميز بالتغيّر والتعقّد والديناميكية. ولما كانت البيئة الخارجية لهذه المؤسسات يسودها الإضطراب وعدم التأكد بسبب درجة التغيّر ووتيرته الكبيرتين؛ وتشابك عواملها التي تتفاعل معها تلك المؤسسات وعدم تجانسها هذا من جهة، ومن جهة أخرى تمتاز بيئة هذه المؤسسات بشدة منافسة عالية بسبب العدد المعبر من المتعاملين؛ ضعف حواجز الدخول للصناعة (رأس مال، قوانين وتشريعات محفزة...)؛ التحالف والشراكة مع مؤسسات عالمية عملاقة؛ قوة مساومة كبيرة من طرف الموردين والموزعين...، إضافة إلى إنتشار تطورات وإبداعات تكنولوجية متسارعة في هذا المجال. وهي كلها عوامل تشكل في مجملها وتفاعلها محدّدات خارجية محفزة ومنتشقة لممارسة اليقظة الإستراتيجية.

بصفة عامة فإن المؤسسات الناشطة في صناعة الأجهزة الكهرومنزلية في الجزائر تنشط في بيئة سريعة التغير شديدة المنافسة والتطور التكنولوجي، وهي بذلك تشكل تهديدات وتقدم مخاطر تستوجب زيادة الإهتمام بها والوعي بأهمية متابعتها، وعليه فالعوامل الخارجية (والتي تم شرحها بالتفصيل في الفصل الأول ولا داعي لتكرارها مجددا) المحددة والضرورية لنجاح هيكل اليقظة الإستراتيجية المقترح في هذه المؤسسات متوافرة وبالدرجة الكافية لتفعيله وتنشيطه.

خلاصة

لقد عملنا جاهدين في هذا الفصل على إبراز الإضافة الواجب تقديمها أملين أن ترتقي لمستوى المحاولة التي تسهم في إثراء البحث العلمي والإرتقاء به؛ بالرغم من أن موضوع اليقظة الإستراتيجية ومحدداته ما يزال يحتاج إلى بحث معمّق وجهود كثيفة، حيث عملنا على إستخلاص النتائج من الدراسة الميدانية على عينة من المؤسسات الناشطة في صناعة الأجهزة الكهرومنزلية بالجزائر، والسعي لتفسيرها ومعرفة الأسباب التي أدت لذلك، وهو الأمر الذي أهّلنا لإقتراح نموذج خاص بمحددات اليقظة وممارستها بما يتلاءم ومتغيرات هذا القطاع وخصوصياته.

خ- لاصدة البحث

أظهرت الأدبيات والممارسات إتفاقا كبيرا على ضرورة إظهار الدور الحيوي والإستراتيجي الذي تلعبه اليقظة الإستراتيجية (وصفها أحد القضايا المعاصرة في الفكر الإداري) في تطوير الأداء وتحقيق التفوق التنافسي للمؤسسات، فهي تساعد على القيام بعملية التسيير الإستراتيجي بمزيد من الفعالية والإنتقان، وتسهم في خلق مزايا تنافسية كثيرة ومتنوعة تسمح لها بالنجاح والتميز. فدراسة هذا الموضوع بالذات في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية تُعد أكثر إلحاحا وضرورة في الوقت الراهن، بالنظر إلى أن أغلب تلك المؤسسات تتجاهل أهمية تأثير البيئة الخارجية أو تعاني من حالة إغتراب بيئي والعديد من مشاكل التكيف والتأقلم، والتي كانت نتاجا لهيمنة ثقافة تسييرية عقيمة تحرص وتشدّد على الجوانب المالية وتركز على الإنطواء والإغلاق على الذات دون الإهتمام بالبيئة أو محاولة الإنفتاح عليها وتتبع ما يحصل فيها من تغيرات وتطورات.

هذا الأمر دفع بالمؤسسات الإقتصادية والدول على حد سواء إلى التسارع في بناء أنظمة لليقظة الإستراتيجية، في عصر توجه إلى إقتصاد المعلومات؛ أين أصبحت المعلومة موردا إستراتيجيا مهما من يمتلكها يمتلك القوة وبإمكانه السيطرة والتفوق. والجزائر أخذت حذو الدول المتقدمة في مجال اليقظة الإستراتيجية وقامت بمجهودات جبارة لمواكبة التطور الحاصل في العالم، حيث تجلّى ذلك من خلال العمل على إنشاء مجلس أعلى للذكاء الإقتصادي واليقظة الإستراتيجية، وقبله إنشاء مركز البحث في المعلومات العلمية والتقنية، إضافة إلى تكليف بعض الوزارات بهذه المهمة وتشجيع نشر ثقافة اليقظة والذكاء. إلا أن الملاحظ عن ذلك هو أن الجزائر ما تزال في مراحلها الأولى، ومتأخرة كثيرا عن الدول المتطورة في مجال اليقظة الإستراتيجية.

تمثل اليقظة الإستراتيجية الرادار البشري والتكنولوجي الذي تمتلكه المؤسسات في مجال رصد البيئة التي تنشط فيها؛ ومتابعة التغيرات والتطورات الحاصلة ضمنها، تتم من خلال سيرورة جماعية مستمرة لجمع المعلومات ونشرها واستغلالها في اتخاذ القرارات بهدف خلق فرص أعمال وتقليل الأخطار وعدم اليقين؛ أو تكون حالة طبيعية تتولد من خلال حاجة المؤسسة للمعلومات والمعارف الناجمة عن الممارسات والعلاقات مع الأطراف الخارجية.

يظهر من هذا أن اليقظة الإستراتيجية تضم العديد من الأنظمة الفرعية كاليقظة التنافسية واليقظة التكنولوجية واليقظة التجارية وكذا اليقظة البيئية، وهي بذلك تعتبر كنظام معلومات خارجي في المؤسسة (تقترب كثيرا من نظام الذكاء الإقتصادي) يتم تنظيمه لمراقبة البيئة الخارجية للمؤسسة، وهو يتموقع بين نظام المعلومات ونظام التسيير؛ وبذلك يمثل نظام معلومات لمساندة الميسرين والمقررين على اتخاذ القرار، حيث تُركّز اليقظة الإستراتيجية على نوع خاص من المعلومات يُعرف بعلامات الإنذار المبكر (الإشارات الضعيفة).

إن المؤسسات التي تمكنت من تطوير وتفعيل يقظتها الإستراتيجية إستطاعت رفع قدراتها في مواجهة التحديات التنافسية وتجنب مطبات المناخ الشديد العداء، حيث سمحت لها ببناء إستراتيجيات فعالة ومؤثرة بدءا بمراحل تحليل البيئة لمعرفة الفرص والتهديدات وكذا عوامل القوة والضعف وصولا

إلى مراحل التنفيذ والتقييم والتعديل، وهو ما يقود تلك المؤسسات لتكون أكثر مرونة وقدرة على التكيف والتفاعل مع التغيرات البيئية المتسارعة، أو تسمح لها باكتشاف التطورات والتحويلات المستقبلية والعمل على إستباقها، كما أن تفعيل اليقظة الإستراتيجية يؤدي إلى توليد فرص ثرية وذهبية للإبتكار والتعلم وترافق المنتجات والخدمات المبتكرة في جميع مراحلها، ناهيك عن توليد الذكاء في حل المشاكل وتشكيل الحلول والقرارات وإمكانية المفاضلة بينها.

إلا أن الحديث عن جميع النتائج والمنافع التي تحققها اليقظة الإستراتيجية يكون بدون فائدة إذا لم تتمكن المؤسسات من معرفة العوامل التي تتحكم فيها وتحدد درجة ممارستها، فهناك محددات خارجية ممثلة في التغير البيئي والتعقيد الشديد في عواملها وما يتولد عنه من عدم تأكد، وشدة المنافسة والصراع في الصناعة والتي تحمل الكثير من القوى والخبايا والأسرار أنيا ومستقبلا، إضافة إلى التطور التكنولوجي لدى المنافسين والموردين والتغيرات المتسارعة في المنتجات والوسائل والطرق الإنتاجية. وهي كلها عوامل سابقة ومحددة لممارسة اليقظة الإستراتيجية، كلما زادت تطلب الأمر من المؤسسات تحفيز ممارسة اليقظة.

من جهة أخرى لا يمكن التأكيد على أن نجاح اليقظة الإستراتيجية وتحقيق النتائج المنتظرة منها يتوقف على معرفة المحددات الخارجية فقط، بل وجب على المؤسسات أن تدرك جيدا أن طبيعة التسيير في مجال اليقظة الإستراتيجية وما يتضمنه من عوامل تنظيمية وثقافية وبشرية...إلخ، تعتبر أيضا محددات داخلية لممارستها. فطبيعة الهيكل والإجراءات التنظيمية في المؤسسة، ونوع الثقافة والقيم السائدة، وأنماط المسيرين وكيفية أداء مهامهم ونظرتهم للعاملين معهم، ناهيك عن ما توفره من موارد بشرية ومالية وتكنولوجية، كلها عوامل تحدد ممارسة اليقظة الإستراتيجية أيضا، حيث أن توفيرها بالقدر الكافي والشكل المناسب يؤدي إلى تدعيم اليقظة وتفعيل ممارستها.

وعليه جاءت هذه الدراسة بغية تأصيل نظري لموضوع اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية، قد يسهم في رفع أدائها والتمكن من مجابهة المنافسة الشديدة التي تواجهها. كما سعت هذه الدراسة لإستكشاف حقيقة اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الجزائرية ممثلة بمؤسسات الأجهزة الكهرومنزلية، والوقوف على كيفية تنظيمها وممارستها وسلوكاتها وسيرورتها؛ وكذا قياس النتائج والمنافع المحققة منها، والأكثر والأهم من ذلك معرفة وقياس تواجد المحددات الداخلية والخارجية التي أدت إلى بلوغ تلك الدرجة من ممارسة اليقظة الإستراتيجية في تلك المؤسسات.

إضافة إلى ما سبق فهذه الدراسة هدفت إلى قياس مدى إدراك ووعي الإطارات والمسيرين في المؤسسات الجزائرية بأهمية اليقظة الإستراتيجية وماهية المحددات التي تؤثر فيها، ومن ثمة العمل على تحسيس ونشر ثقافة اليقظة في تلك المؤسسات وحتى على مستوى الدولة؛ وكذا لفت إنتباه الباحثين والطلبة لهذا الموضوع المهم في إدارة الأعمال للمزيد من الجهد العلمي والمعرفي في دراسته وتحليل أبعاده التطبيقية والمعرفية.

تعتبر الدراسة الحالية الأولى التي أجريت في الجزائر حول موضوع اليقظة الإستراتيجية وبالخصوص في مجال محددات ممارستها، وإن كان قد تم إحصاء ثلاث أبحاث المشار إليها في المقدمة

تهتم بموضوع اليقظة أو تمس أحد جوانبه، إلا أن هذا العدد يبقى قليل جدا مقارنة بالدراسات في الدول المتقدمة.

وقد جاءت هذه الدراسة بخصوصية فريدة من خلال محاولة تحديد ومعرفة محددات اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية ممثلة بمؤسسات صناعة الأجهزة الكهرومنزلية، وذلك عن طريق منهجية محددة ومعينة سمحت بدراسة هذا الموضوع في سياق واقعي؛ إعتمدت على المصادر التقليدية في الدراسة الميدانية كالمقابلات الميدانية والملاحظات المباشرة ومراجعة الوثائق الداخلية لتلك المؤسسات؛ والأكثر من ذلك التركيز على أداة أساسية وهي الإستثمار (الإستبيان)، كل هذه الأدوات سمحت بجمع كم ثري من المعلومات في دراستنا الميدانية التي دامت لمدة تقارب السنتين، حيث تمكنا من الولوج في المؤسسات والوقوف فعليا على حقيقة ممارسة اليقظة وسيورتها وأهم المحددات التي أسهمت في بلوغ تلك الدرجة؛ والتي تم التأسيس لها نظريا.

إن الدراسة الحالية وعلى الرغم من النقائص التي تشوبها، إلا أنه يمكن التعلم والإستفادة منها كثيرا سواءا تعلق الأمر بالباحثين والأبحاث في مجال اليقظة الإستراتيجية؛ أو المسيرين وممارستهم لليقظة في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية بصفة عامة؛ أو حتى بالنسبة لبيوت الخبرة ومكاتب الإستشارة في هذا المجال. وذلك بفضل قاعدة المعلومات والمعارف التي وقرتها الدراسة، وكذا منهجية وأدوات الدراسة والإستثمار المعتمد عليها، إضافة إلى النموذج المقترح الذي يبين آلية عمل هذا النظام وتوضيح محدداته الداخلية والخارجية الضرورية لتفعيله والإرتقاء بمستويات أدائه.

إن الإستثمار المعتمد عليها في هذه الدراسة تحتوي على سبع وخمسين سؤالا ولا تتطلب أكثر من ساعة للإجابة على مختلف الأسئلة الواردة فيها، وتعتبر تقريبا شاملة لمختلف محاور الموضوع ومعبرة عنه بكفاية على حد تعبير المحكمين، كما أن المتغيرات التي شملتها هذه الإستثمار موضوعة حسب القواعد ومعترف بها من قبل العديد من الباحثين (كما تم تقديمه في الشكل رقم 01). وفي هذا الشأن يمكن أن تكون هذه الإستثمار أساس يعتمد عليه الباحثون في دراسة أحد الجوانب الخاصة في اليقظة الإستراتيجية (جوانب السيورة، المحددات الداخلية، أنواع اليقظة، نتائج اليقظة...)، أو قد تجيبهم على تساؤلات أخرى في هذا الموضوع، ناهيك عن أن الإستثمار غطت جميع تعاريف اليقظة (رسمية وغير رسمية) وهو ما من شأنه أن يعطي حرية أكبر للمجيبين لتحديد كيفية ممارستهم لليقظة حسب المفهوم المتداول والشائع في مؤسساتهم؛ هذا الأمر قد يقود الباحثين ويمهد الطريق أمامهم لتبني أحد المفاهيم ودراسة هذا الموضوع من الزاوية التي يغطيها.

من جهة أخرى يمكن أن تعود هذه الدراسة بالفائدة على المؤسسات والمسيرين فيها خاصة في جانب ممارسة اليقظة ومعرفة محدداتها الداخلية والخارجية، فهي توفر قاعدة معرفية هائلة للمؤسسات والمسيرين في ممارستهم لليقظة من خلال المكونات الضرورية التي إشتملتها، حيث تسمح لهم بتعريف العناصر الضرورية لممارسة اليقظة وتقييم الوضعية التي تعيشها وتشخيص مختلف أبعادها؛ وتحديد أنواعها وسيورتها ومحدداتها.

كما أن النموذج المقترح يمكن الإستفادة منه في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية بصفة عامة، خاصة فيما يتعلق بضرورة التحسيس لأنشطة اليقظة والآليات المعتمدة في ذلك؛ أو التكوين

والتوظيف... إلخ، والتي يمكن تبنيها من طرف الميسرين بغرض توطين نظام لليقظة وتفعيل ممارسته، أو اعتماد نوع معين من اليقظة والتركيز عليه حسب الوضعية التي تعيشها المؤسسة، ناهيك على أن المقابلة مع الميسرين سمحت لهم بإثراء معارفهم ومعلوماتهم في موضوع اليقظة؛ وهذا ما يوفر إمكانية نشرها في مؤسساتهم والاعتماد عليها أيضا في بناء أنظمة اليقظة، وهو الأمر الذي يعود بجملة من الفوائد على تلك المؤسسات بفضل إتقان أداة مهيكلية لمراقبة البيئة التي تنشط فيها.

إضافة إلى ما سبق فالدراسة الحالية يمكن أن تلقي بظلالها على ممارسي اليقظة سواء كانوا مستشارين خارجيين أو أعوان يقظة داخل المؤسسات، فمنهجية الدراسة ومحتوياتها يمكن أن يعتمد عليها ممارسوا اليقظة لمقارنة طرق عملهم وممارستهم لليقظة، هذه المقارنة تسمح لهم بالتقييم وإمكانية التعديل. كما أن قاعدة المعارف التي قدّمتها الدراسة توفر خلاصة عملية للأبحاث والدراسات التي عالجت موضوع اليقظة الإستراتيجية، هذه الخلاصة تقدم هيكلية عامة لممارسة اليقظة وتسمح لهم بتأكيد ومراجعة المفاهيم الأساسية في هذا الموضوع (السيرورة، هيكل اليقظة...).

في الأخير يمكن القول أن الدراسة الحالية غطت مؤسسات متعددة ومتنوعة من ناحية طبيعة نشاطها (مؤسسات إنتاج، وسطاء) وذات أحجام مختلفة (صغيرة، متوسطة، كبيرة) وإن كانت من قطاع واحد، إلا أنه يمكن نقلها والاستفادة منها في مؤسسات من أحجام مختلفة لأن الاختلاف الموجود في ممارسة اليقظة حسب حجم المؤسسة يكمن في درجة رسميتها وعدد الأفراد العاملين في هذا النظام. كما يمكن نقل نتائج هذه الدراسة إلى مؤسسات تنشط في قطاعات أعمال أخرى غير قطاع الأجهزة الكهرومنزلية، مع ضرورة تكييفها مع خصوصيات القطاع الذي تنشط فيه، لأن سيرورة اليقظة والمحددات العامة لممارستها متفق عليها؛ لكن تتطلب ضرورة التكيف والتوليف حسب متغيرات وخصائص قطاعات الأعمال وطبيعة ملكية تلك المؤسسات (عامة، خاصة، غير ربحية...). وإن كان قد تم دراسة هذا الموضوع في مجال اليقظة الإستراتيجية فإنه من الممكن أيضا دراسته في بعض العلوم الأخرى على غرار التسويق وعلوم الإتصال... إلخ.

وسعيا منا للأفضل والمزيد من النجاح في بناء أنظمة يقظة إستراتيجية فعالة في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية؛ وفي ضوء ما تقدم من مفاهيم نظرية لموضوع اليقظة الإستراتيجية، فإنه حريا بنا لفت إنتباه القيادة السياسية في الجزائر لجملة من النقاط، والتي نرى أنه من شأنها أن تسهم في نجاح تشكيل نظم لليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية وتساعد على زيادة فعاليتها والرفع من أدائها، وهذه النقاط يمكن حصرها في:

1. يقع على عاتق القيادة العليا للدولة الجزائرية تفعيل دور مركز البحث في المعلومة العلمية والتقنية، وبخاصة إعادة بعث نشاط المجلس الأعلى للذكاء الإقتصادي واليقظة الإستراتيجية الذي يقع على عاتقه مهام مساعدة المؤسسات الجزائرية في بناء وتشكيل نظم اليقظة الإستراتيجية وإدماج سيرورتها في التسيير الإستراتيجي لتلك المؤسسات، وتوفير كل المتطلبات من وسائل وتكوين وطرق... إلخ.
2. العمل على تحيين وتفعيل بنوك المعلومات الموجودة، والتركيز على إنشاء بنك معلومات متطور يمكن أن تلجأ إليه المؤسسات الجزائرية عند الحاجة في ممارستها لليقظة الإستراتيجية. هذا البنك يركز

على توفير المعلومات الضرورية في المجالات الصناعية والإقتصادية والتكنولوجية، ويحرص على تشكيل تقارير دورية لتغيرات وتطورات الأسواق المحلية والدولية والقيام بدراسات إستشرافية، ويعمل على تسهيل تبادل المعلومات وتقاسمها بين المؤسسات والهيآت المختلفة... إلخ.

3. بذل مزيد من المجهودات لتحسيس المؤسسات الجزائرية بأهمية اليقظة الإستراتيجية والفوائد التي تمنحها، عن طريق القيام بمزيد من الملتقيات والتظاهرات العلمية في هذا المجال مع رؤساء المؤسسات، والإتفاق مع وزارة التعليم العالي والبحث العلمي على فتح تخصصات علمية لتكوين الطلبة في ميدان الذكاء الإقتصادي واليقظة الإستراتيجية، إضافة إلى مد يد العون والمساعدة لإنشاء بيوت خبرة ومكاتب إستشارة في هذا المجال.

4. الإستفادة من التجارب الناجحة لبعض الدول المتطورة في مجال اليقظة الإستراتيجية ومحاولة إستغلالها والإقتداء بها، من خلال إستعراض هذه التجارب بالدراسة والتحليل والخروج بأفضل الأساليب والممارسات التي تناسب بيئة الأعمال الجزائرية.

5. تخصيص جائزة وطنية بإسم " جائزة المؤسسة الرائدة في اليقظة الإستراتيجية " لمنح لأفضل مؤسسة جزائرية تحقق ممارسة عالية لليقظة الإستراتيجية، وهذا يتطلب تشكيل لجنة تقييم خاصة من خبراء ومتخصصين يعملون على تقييم ممارسة وأداء اليقظة في تلك المؤسسات، وتتم هذه العملية سنويا لمعرفة فيما إذا كانت المؤسسة المتفوقة محافظة على أعلى مستوى أم أنها تراجعت عن مستواها.

جـ-دود الدراسة ومسـارات بحثية مـمـكـنـة

إن هذا البحث هو بين يديك ليس نهاية المطاف ولا هو ألف ياء اليقظة الإستراتيجية، إنه بكل تواضع محاولة لإلقاء الضوء على هذا الموضوع الهام في الإدارة الإستراتيجية الذي يشغل بال المؤسسات والباحثين على حد السواء، أرجو أن يكون محاولة لوضع خطوة أولى لمزيد من الدراسات والأبحاث المتخصصة في المستقبل. وسعيا للأفضل والأحسن فإن الباحث يقدم جملة من الاقتراحات والتوصيات للباحثين والدارسين المهتمين بهذا الموضوع والتي تثري هذا المجال، من أهمها:

1. تمكن الباحث من القيام بدراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الإقتصادية الناشطة في صناعة الأجهزة الكهرومنزلية، لقناعته بأن تلك المؤسسات هي الأصلح للدراسة بسبب خصائصها ومميزات السوق الذي تنشط فيه وفقا لطبيعة الموضوع من جهة، ومن جهة أخرى كونها محاولة هادفة لوضع اللبنة الأولى لهذا الموضوع في بيئة أعمال جزائرية. وقد يكون من المفيد في أبحاث أخرى وحتى يمكن تعميم النتائج إجراء دراسة مقارنة لمؤسسات تعمل في صناعات مختلفة، أو القيام بدراسة عينة عشوائية للمؤسسات الإقتصادية في الجزائر.

2. إنطلق الباحث في دراسته لهذا الموضوع من زاوية معينة تعتبر اليقظة الإستراتيجية تنظيم رسمي يظهر في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، تُمارس وفق سيرورة إرادية لجمع المعلومات ومعالجتها ونشرها وإستغلالها في إتخاذ القرارات، ويتم تخصيص أفراد مسؤولين عنها وممارسين لمهامها. ونظرا لوجود نسبة معتبرة من المؤسسات المدروسة تقارب 47 % تمارس اليقظة دون تنظيم رسمي لها من جهة، وإنتشار مفاهيم وممارسات المؤسسات المتعلمة من جهة أخرى، فإنه يمكن دراسة هذا الموضوع في

المؤسسات المتعلمة من خلال البحث والتحري عن قدرة المؤسسات الجزائرية على إستغلال اليقظة الإستراتيجية في تفعيل التعلم التنظيمي الذي يعتبر بمختلف مضامينه وعناصره التي تشكل في مجموعها وبتفاعلها دعامة متينة تستند على مسألة اليقظة الإستراتيجية ولا تتحقق في واقع المؤسسات إلا بها.

3. تجدر الإشارة إلى إمكانية دراسة موضوع اليقظة الإستراتيجية وربطه بتكنولوجيات الإعلام والاتصال في المؤسسات الجزائرية، من خلال محاولة إبراز الآثار الناجمة عن إستغلال تلك التكنولوجيات في ممارسة اليقظة الإستراتيجية، بإعتبار أنه يمكن الإعتماد على تكنولوجيات الإعلام والاتصال كمصدر معلومات لليقظة؛ وكوسيلة بحث عن المعلومات؛ وكأداة لمعالجة المعلومات وتوزيعها؛ وحتى في بناء وإختيار القرارات، وما لذلك من آثار على نتائج اليقظة الإستراتيجية ودرجة فعاليتها.

4. إضافة إلى ما تم إقتراحه يمكن أيضا معالجة موضوع اليقظة الإستراتيجية ودورها في تحقيق التفوق التنافسي للمؤسسات الإقتصادية الجزائرية، وذلك بتوضيح آثار ممارسة اليقظة الإستراتيجية في خلق مزايا تنافسية لتلك المؤسسات والتي من شأنها أن ترتقي بالأداء العام، بمعنى آخر قياس وتحديد مدى نجاح ممارسة اليقظة في تحقيق مختلف أبعاد التفوق التنافسي والمتمثلة في التكلفة والجودة والمرونة والسرعة والإبتكار والمعرفة.

في نهاية المطاف نشير إلى أن الدراسة الحالية لم تتم دون الكثير من الصعوبات والعراقيل التي واجهها الباحث على المستويين النظري والميداني، فصعوبة تحصيل المادة العلمية المتعلقة بالموضوع بسبب ندرة المراجع والدراسات وخاصة باللغة العربية، وكذا قلة المعلومات والإحصائيات المتعلقة بمجال الدراسة الميدانية في الجزائر، إضافة إلى غياب ثقافة البحث الميداني عن طريق الإستمارة لدى أغلبية مسيري المؤسسات الجزائرية وما نتج عنه من عدم إسترجاع نسبة كبيرة من الإستمارات، كلها عراقيل واجهها الباحث وصعّبت من إجراء دراسته.

أولاً: المراجع باللغة العربية:

أ- الكتب:

1. أبو قحف ع السلام: الإدارة الإستراتيجية وتطبيقاتها، دار المعرفة الجامعية، مصر 2000.
2. أحمد أبو السعود محمد: الإتجاهات الحديثة لقياس وتقييم أداء الموظفين، دار المعارف، مصر، 2004.
3. أحمد حلمي جمعة وآخرون: أساسيات البحث العلمي (في العلوم الاقتصادية والمالية والإدارية)، دار صفاء، عمان 1999.
4. أدون مانسفيلد ونربمان بيهرافيش: علم الاقتصاد، طبعة مترجمة، مركز الكتب الأردني، عمان 1986.
5. أسامة أمين الخولي: العرب والعولمة، بحوث ومناقشات الندوة الفكرية، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت 1998.
6. أفندي عطية: تمكين العاملين - مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة 2003.
7. الدهان أميمة: نظريات منظمات الأعمال، مطبعة الصفدي، عمان 1992.
8. السلمي علي: إدارة السلوك التنظيمي، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة 2004.
9. السلمي علي: تطوير أداء وتجديد المؤسسات، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 1998.
10. السويدان طارق: قيادة السوق، دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع، الرياض 2001.
11. العارف نادية: الإدارة الإستراتيجية إدارة الألفية الثالثة، الدار الجامعية، مصر 2001/200.
12. العديلي ناصر: السلوك الإنساني والتنظيمي - منظور كلي مقارن، معهد الإدارة العامة، الرياض 1995.
13. المدهون موسى والجزراوي إبراهيم: تحليل السلوك التنظيمي، ط 1، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان 1997.
14. المليجي إبراهيم عبد الهادي: الإدارة - مفاهيم وأنواع وعمليات، بدون ذكر دار الطبع، مصر 1998.
15. النشاشيبي كريم وآخرون: الجزائر - تحقيق الاستقرار والتحول إلى اقتصاد السوق، دراسة لصندوق النقد الدولي، واشنطن 1998.
16. بشار يزيد الوليد: الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار الراية للنشر، عمان 2008.
17. بلوط حسن إبراهيم: إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، دار النهضة العربية، لبنان 2002.
18. بلوم بنيامين وآخرون: تقييم الطالب الجامعي والتكويني، ترجمة محمد أمين المفتي، دار ماكجروهيل، القاهرة 1993.
19. بن حبيب عبد الرزاق: اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2002.
20. تشارلز هل وجاريت جونز: الإدارة الإستراتيجية - مدخل متكامل، ترجمة رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، الجزء الأول، 2001.
21. تشارلز هل وجاريت جونز: الإدارة الإستراتيجية - مدخل متكامل، ترجمة رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، الجزء الثاني، 2001.
22. ثابت عبد الرحمان إدريس: بحوث التسويق - أساليب التحليل والقياس واختبار الفروض، الدار الجامعية للنشر، القاهرة 2002/2003.
23. جواد ناجي وآخرون: دراسات خاصة في إدارة الأعمال، طبعة 1، دار الأهلية، عمان 2006.

24. جون م برايسون: التخطيط الإستراتيجي للمؤسسات العامة وغير الربحية، ترجمة محمد عزت عبد الحميد، مكتبة لبنان؛ الطبعة الأولى؛ لبنان 2003.
25. جيرالد جرينبرج وروبرت بارون: إدارة السلوك في المنظمات. تعريب ومراجعة رفاعي محمد رفاعي وإسماعيل علي البسيوني ، دار المريخ للنشر، الرياض 2004.
26. حامد أحمد رمضان بدر: إدارة المنظمات - اتجاه شرطي، دار النهضة العربية، القاهرة، 1994.
27. حسين حريم: تصميم المنظمة - الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، طبعة 1، دار وائل، عمان 1996.
28. حمدي حميد : الإصلاحات الإقتصادية وسياسة الخصخصة في البلدان العربية، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت 1999.
29. خالدي الهادي: المرأة الكاشفة لصندوق النقد الدولي، دار هومة، الجزائر 1996.
30. خليل الشماع وخيضر محمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان 2000.
31. رشيد زرواتي: تدريب على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار هومة، الجزائر 2002.
32. رفاعي محمد: السلوك التنظيمي، المطبعة الكمالية، القاهرة 1988.
33. رفعت عبد الحليم: إدارة الإبداع التنظيمي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة 2005.
34. زويلف مهدي والقطامين أحمد: الرقابة الإدارية- مدخل كمي، دار حنين، عمان 1995.
35. سيد عايدة: الإدارة الإستراتيجية في قطاع الأعمال والخدمات، عين شمس، طبعة 2 مصر 1998.
36. شاوش مصطفى نجيب: إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان 1996.
37. صالح مهدي وطاهر محسن: الإدارة والأعمال، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان 2008.
38. عبد الرحمان إدريس ثابت ومحمد المرسى جمال: الإدارة الإستراتيجية مفاهيم و نماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الطبعة الأولى، مصر 2002/2001.
39. عبد الغفور يونس: تنظيم وإدارة الأعمال، دار النهضة العربية، بيروت 1972.
40. عبد المجيد البلداوي: أساليب البحث العلمي والتحليل الإحصائي، طبعة 2، دار الشروق، عمان 2008.
41. عدنان نجم الدين: سلسلة 250 سؤال وجواب في الإحصاء للاقتصاد والإدارة، دار وائل، عمان 2000.
42. عشوي مصطفى: أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر 1992.
43. عمر وصفي عقيلي: الإدارة - أصول وأسس ومفاهيم، دار زهران للطباعة والنشر، عمان 1997.
44. غيرهالد فيلس: العولمة مصيدة نفسية فقط، الصلب العربي، فبراير 1998.
45. كيث دقلين: الإنسان والمعرفة في عصر المعلومات - تحويل المعلومات إلى معرفة، تعريب شادن اليافي، مكتبة العبيكان 2000.
46. ماهر أحمد: دليل الدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، مصر 1999.
47. محمد الجبوسي وجميلة جاد الله: الإدارة - علم وتطبيق، دار المسيرة، عمان 2000.
48. محمد أمين السيد علي: أسس التسويق، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان 2000.
49. محمد حسن: علم المنظمة - الأصول والتطور والتكامل، مديرية دار الكتب، العراق 1989.
50. محمد رفيق الطيب: مدخل للتسيير - أساسيات؛ وظائف وتقنيات، الجزء الثاني، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1995.
51. محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر، ط 1 ، عمان 2000.

52. محمد مرسى عثمان: تحديث الدولة من خلال الرؤية التكنولوجية، كتاب سعيد يس عامر: الإدارة وتحديات التغيير، مركز وايد سيرفيس للإستشارات والتطوير الإداري، القاهرة 2001.
53. محمود سلمان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان 2002.
54. نبيل مرسى خليل: الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، القاهرة 1996.
55. نبيل مرسى خليل: الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر 1998.
56. ويليام كوكران: تقنية المعاينة الإحصائية، الطبعة الثالثة، ترجمة أنيس كنجو، عمادة شؤون المكتبات، جامعة الملك سعود، الرياض 2004.

— الأطـروحات والـرسائـل

1. أكارن ريم: تحليل إتجاهات المستهلك الجزائري نحو المنتجات المستوردة (جهاز المكيف الهوائي) - دراسة ميدانية على عينة من عائلات ولاية الجزائر، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم التجارية جامعة سعد دحلب البلدة، 2008.
2. بلولة إيمان: المؤثرات البيئية على الإبداع التكنولوجي، مذكرة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم التجارية، جامعة البلدة الجزائر، 2006.
3. بن خديجة منصف: الیقظة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن بسوق أهراس، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة عنابة، 2006.
4. بوريب صبرينة: الإتصال التنظيمي كمدخل إستراتيجي لإنجاح التغيير في المنظمات - دراسة تطبيقية على مستوى مؤسسة فرتيال عنابة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة عنابة 2008.
5. بوقلقول الهادي: الآثار المترتبة على إدماج تكنولوجيات المعلومات والإتصال على إدارة المؤسسة من الناحية التنظيمية والإستراتيجية - دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الجزائرية-؛ رسالة دكتوراه غير منشورة، قسم العلوم الاقتصادية؛ جامعة عنابة 2007.
6. جريبي السبتي: المرونة التنظيمية كمدخل استراتيجي لدعم القدرة التنافسية للمؤسسة (دراسة حالة ملبنة الإيدوغ عنابة) ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة عنابة 2007.
7. جفال وردة: التعلم التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية "المتطلبات التنظيمية" - دراسة حالة ArcelorMittal Annaba - رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة عنابة 2008.
8. عبابنة تميم: أساليب إدارة الصراع- دراسة مقارنة بين مديري القطاعين العام والخاص في الأردن؛ دراسة تطبيقية على محافظة إربد، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان 1995.
9. عليوات رفيق: إرساء نظام للیقظة الإستراتيجية للتحسين من تنافسية مؤسسة إتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس، رسالة ماجستير غير منشورة، المدرسة العليا للتجارة، 2004 / 2005.
10. غول فرحات: مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية- حالة المؤسسات الجزائرية، رسالة دكتوراه غير منشورة، قسم العلوم الاقتصادية؛ جامعة الجزائر 2005، ص 328.

11. نحاسية رتيبة: أهمية اليفظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة - حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم الاقتصادية، فرع إدارة الأعمال، جامعة الجزائر 2002/2003.

ـ الـ معاجـم والـ موسوعـات

1. أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الإدارية، دار الكتاب المصري، القاهرة 1994.
2. أنيس إبراهيم وآخرون: المعجم الوسيط، الجزء الثاني، المكتبة الإسلامية، القاهرة 1972.

ـ الـ مجلات العلميةـة والـ مقالات والتقاريـر

1. أحمد ملكاوي: قياس الإنتاجية والتغير التكنولوجي في شركة مناجم الفوسفات الأردنية، مجلة الدراسات، مجلد 16 عدد 01، 1989.
2. الإدارة العامة، استخدام الانترنت في المنشآت السعودية، المجلد 40 ع 4 - 2001.
3. الوكالة الوطنية لتطوير الإستثمار: النصوص القانونية المتعلقة بتطوير الإستثمار، الأمر رقم 06 - 08 المؤرخ في 15 جويلية 2006 المعدل والمتمم للأمر رقم 01 - 03 المؤرخ في 20 أوت 2001 والمتعلق بتطوير الإستثمار.
4. بن خديجة منصف ومحرز نور الدين: الابتكار و التقليد: مفتاح خلق القيمة وتحسين الأداء في المؤسسة الجزائرية - دراسة حالة لشركات الاتصالات في الجزائر -، الملتقى العلمي الدولي حول: L'innovation ou l'imitation: Levier de croissance de l'entreprise dans les pays en voie de développement. بجامعة سيدي بلعباس. 24/23 جوان 2009.
5. بن خديجة منصف ومحرز نور الدين: المقارنة مع أفضل الممارسات كمدخل استراتيجي لتفعيل الذكاء الاقتصادي للمؤسسة - دراسة ميدانية لشركة اتصالات الهاتف النقال في الجزائر -، الملتقى الوطني حول: الذكاء الاقتصادي في المؤسسة - واقع المؤسسة الجزائرية - بالمركز الجامعي سوق أهراس. يومي 18/17 نوفمبر 2008، ص 08.
6. ججيق عبد المالك وبن خديجة منصف: اليفظة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية - رفع القدرة الإبتكارية -، الملتقى الوطني حول الإبتكار في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: رفع القدرة التنافسية. بالمركز الجامعي محمد الشريف مساعدية سوق أهراس. 02/01 ديسمبر 2010.
7. جواد ناجي وعلي عبد الخالق: أنماط السلوك القيادي - بحث ميداني عن أنماط السلوك للسادة رؤساء الأقسام العلمية في معاهد مؤسسة المعاهد الفنية، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 11، جامعة الموصل العراق أيلول 1989.
8. حسين حريم و رشاد الساعد: الثقافة التنظيمية وتأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية - دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الأردني، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 2 العدد 2، 2006.
9. سعد غالب ياسين: المعلوماتية و إدارة المعرفة: رؤيا إستراتيجية عربية، مجلة المستقبل العربي، عدد 10، 2000.
10. مؤيد سعيد السالم ومحمود ملكاوي: أثر خصائص الهيكل التنظيمي في نوعية المعلومات - دراسة ميدانية في شركات المساهمة الأردنية.

ثانيا: المراجع بالغات الأجنبية

– Les ouvrages

1. AFNOR: Prestations de veille et prestations de mise en place d'un system de Veille- Norme expérimentale XP X 50-053 ; 1998.
2. AITELHADJ S: L'entreprise face à la mutation technologique, Ed Organisation ; Paris 1993.
3. ALAIN Marcel: Prendre en main le changement- Stratégie personnelle et organisationnelle, Editions nouvelle, Canada 1996.
4. ARGYRIS C et SCHÖN D: Apprentissage organisationnel- théorie, méthode, pratique- traduction de la 1^{ère} édition Américaine par AUSSANAIRE Marianne et GARCIA-MELGARES Pierre, De Boeck Université, Paris, 2002.
5. ARMSTRONG Michael: Personnel management practice, 3rd edition, Great Britain 1988.
6. BAUMART Philippe: Stratégie et surveillance des environnements concurrentiels ; Ed Masson ; Paris 1991.
7. BENAYANE A: Principes de concurrence Edition Economica. Paris 1998.
8. BENISSAD Hocine : La reforme économique en Algérie, 2^{ème} édition, O P U ;Algérie 1991.
9. BERGERON et autres : Les aspects humains de l'organisateur, Ed Gaetan Morin, canada 1980.
10. BERGERON Pierre G: La gestion moderne - théorie et cas. Gaetan Marin Editeur, Québec 1983.
11. BERNARD Guerien : Concurrence, flexibilité et stabilité- des fondements théoriques de la notion de flexibilité. Edition Economica ; Paris 1989.
12. BERNARD Martory et CRAZET Daniel: Gestion des ressources humaines- pilotage social et performances, 4^{ème} édition, Edition Dunod, Paris 2001.
13. BERRETA Victor : politique et stratégie de l'entreprise, les édition d'organisation, Paris 1975.
14. BERTRAND Belon : L'innovation Créatrice, Economica ; Paris 2002.
15. BRIGITTE Berger et all : Esprit d'entreprise - cultures et sociétés, Ed maxima, Paris 1993.
16. BRILMAN Jean : L'entreprise réinventée. 4^{ème} tirage ; Edition d'organisation, Paris 1996.
17. BRILMAN Jean : Les meilleurs pratiques du management au cœur de la performance, 2^{ème} Tirage ; Edition d'organisation, Paris 1998.
18. BUSSENAULT Chantal et PRETET Martine: Organisation et gestion de l'entreprise, Edition Dunod, Epreuve N°3, Paris 1991.
19. CHANTAL B et MARTINE P : Economie et gestion de l'entreprise .2^{ème} édition; Edition Veuibert ; Paris 1999.
20. CHARLES W L Hill et GARETH R Jones: Strategic management- an integrated approach .Houghton Mifflin company.1998.
21. CHARPENTIER. P : Organisation et gestion de l'entreprise, Nathan, Paris 1997.
22. DAVENPORT T et PRUSAK L: Working knowledge ; Harvard University Press; 1998.
23. DAYAN A et all: Manuel de gestion. Volume1, Edition Ellipses/AUE, Paris 1999.
24. DELESTRE Maurice : Management- faisons le pois, Top édition ,2000 Paris.
25. DUSAUGE Pierre et RAMANANTOSA Bernard: Technologie et stratégie d'entreprise, Edition International, Paris 1994.
26. GARIBALDI Gérard : L'analyse stratégique - comment concevoir les choix stratégiques en situation Concurrentielle, 3^{ème} édition, Edition d'organisation, Paris 2001.
27. GARIBALDI Gérard: Stratégie concurrentielle- choisir et gagner, 2^{ème} édition, Edition d'organisation, Paris 1996.
28. GERRY Johnson et HEVAN Scholes : Stratégique, publi union, Paris 2000.

29. GODET Michel : Manuel de prospective stratégique- une discipline intellectuelle, Volume 1 ; Ed Dunod ; Paris 1997.
30. HENRI Dou : Veille Technologique et Compétitivité, Ed Dunod, Paris 1995.
31. HENRY Mintzberg : Structure et dynamique des organisations ; Ed d'organisation ; Paris 1982.
32. JAKOBIAK François: Maîtriser l'information critique ; Ed d'organisation ; Paris 1988.
33. KALIKA Michel : Structures d'entreprise – Réalités, déterminants, performances. Edition ECONOMICA ; Paris 1995.
34. KALIKA Michel : Structures d'entreprise, Edition Economica, Paris 1983.
35. KOONTZ H et O'DONNEL C : Management- Principes et Méthodes de gestion 4 ème éd, Edition Mac Graw Hill, Québec 1980.
36. KOTLER et Dubois : Marketing Management, 10 ème édition, Publi union éd, Paris. 2000.
37. KOTLER Phillip et DUBOIS Bernard : Marketing management 11 ème édition, Edition Publi Union. Paris 2003.
38. KOTTER J: What Leaders really do, The free Press, New York 1995.
39. LASARY : Economie de l'entreprise, l'imprimerie Essalem cheraga. Alger 2001.
40. LEBAILLY Catherine : La communication interne dans les collectivités territoriales- stratégie et méthode, Edition S.E.P.T, Paris 1998.
41. LESCA H et LESCA E : Gestion de l'information - qualité de l'information et performance de l'entreprise. Ed Litec ; Paris1995.
42. LESCA, H : Veille stratégique. La méthode L.E.SCAnning. Editions EMS .Paris 2003.
43. LOMASH S et MISHRA P: Business Policy and Strategic Management, New Delhi, Vikas Publishing House Pvt. Ltd 2003.
44. LONGATTE Jean et JACQUES Muller: Economie d'entreprise, 2 ème éd, Ed Dunod, Paris 1999.
45. MARC boshe : le management interculturel, Edition Nathan, Paris 1993.
46. MARCEL laflamme: Le mangement- approche systémique ;théorie et cas, Ed Gaotan Morin, Canada 1981.
47. MARIKELAM E : L'intelligence économique- une pratique à risque ? Ed Publisud, 1999.
48. MARMUSE C : Politique Générale – Langages ; Intelligence ; Modèles et choix stratégiques. 2 ème édition Edition Economica ; Paris 1996.
49. MARTINET B et RIBAULT JM: Le management des technologies. Ed Organisation .Paris 1991
50. MARTINET Bruno et MARTI Y M : L'intelligence économique- les yeux et les oreilles de l'entreprise, Ed d'organisation. Paris 1995.
51. Martinet Bruno et RIBAULT Jean- Michel : La veille technologique, concurrentielle et commerciale, Editions d'Organisations ; Paris 1989.
52. MELESE J : Approche systémique d'organisations - vers l'entreprise à complexité humaine ; Edition d'organisation ; Paris 1992.
53. MINTZBERG Henry : The structuring of organizations – A Syntheses of the research, 1 st edition, Englewood Cliffs, New Jersey 1979.
54. MORGAN Gareth: Images de l'organisation; Ed Les presses de l'Université de Laval; Québec 1989
55. NEO R et DAFT R: Organization behavior, Harcourt College Publishing; U S A 2001.
56. NOE R et all: Human Resource Management, McGraw Hill, Irwin 2008.

57. O'BRIEN J: les systèmes d'information de gestion, Edition du Renouveau pédagogique ; Montréal 1995.
58. PETER Druker: Management challenges for the 21st century, Harper- Collins Publishers Inc, U S A 1999.
59. PETER Senge : La cinquième discipline- L'art et la manière des organisations qui apprennent. Ed First ; Paris 1991.
60. PHILIPPE Villemus: Motivez vos équipes, Edition Organisation, Paris 1997.
61. PORTER Michael: L'Avantage concurrentiel, Edition Dunod, Paris 1999.
62. REIX Robert : Système d'information et management des organisations. Ed Vuibert ; Paris 1995.
63. ROBBINS Stephen P: Organization theory- Structure, Designs and Applications, 3rd edition, Englewood Cliffs, New Jersey 1990.
64. SCHERMERHORN J et all: Organizational Behavior, McGraw – Hill, New York 2000.
65. THEVENET M et VACHETTE J L : Culture et comportements, Ed Vuibert, Paris 1992.
66. THIÉTART Raymond –Alian : La stratégie d'entreprise - formation et mise en oeuvre – MC Graw Hill, 1986.
67. THIÉTART R.A : La stratégie d'entreprise, Stratégie&Management, 2^{ème} édition, Mac Graw Hill, Paris, 1990.
68. WESTPHALEN Marie Hélène: Le communicator, Edition Dunod, Paris 1995.

- Les thèses et les mémoires

1. BULINGE Franck : Pour une culture de l'information dans les petites et moyennes organisations – un model incrémental d'intelligence économique. Thèse de doctorat, Université Toulon et Du Var, Le 02 décembre ; Paris 2002.
2. CHALUS Marie-Christine: Dynamisation du dispositif de veille stratégique pour la conduite de stratégies proactives dans les entreprises industrielles ; Thèse pour le doctorat de Sciences de gestion ; Université Lumière – Lyon 2 ; Paris 2000.
3. FAVIER L : Recherche et application d'une méthodologie d'analyse de l'information pour l'intelligence économique, Thèse doctorat, Sciences de l'Information et de la Communication, Université de Lyon II ; Paris 1998.
4. GALLAND Sébastien : Le partage de l'expertise et de la connaissance technique dans le cadre de la veille stratégique : aide à l'innovation et à la prise de décision; Thèse pour obtenir le grade de docteur en sciences de l'information et de la communication ; Université du Sud Toulon-Var ; Paris 2005.
5. GORIA Stéphane : L'expression du problème dans la recherche d'informations : Application à un contexte d'intermédiation territoriale ; Thèse Doctorat ; Sciences de L'Information et de la Communication ; Université Nancy 2 ; Paris 2006.
6. GUEL Gueguen : Face aux turbulences- l'entreprise doit-elle être réactive? Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Montpellier, Paris 2005
7. KENDEL Hayat: Stratégie d'agglomération d'Entreprises Scientifiques et Technologiques dans la filière « Electricité-Electronique-Electroménager » en Algérie, Thèse de Doctorat(non publiée) en Science de l'Information et de la Communication de l'Université Paul Cézanne (Aix-Marseille III) , Paris 2007.
8. RAMAROTAFIKA Lazaniaina Lala : Les enjeux des systèmes d'information stratégique ; Thèse de doctorat, faculté sciences de gestion ; Lyon 3, Paris 2005.

-Les encyclopédies et les dictionnaires

1. KALIKA M: Informatique et Organisation, Encyclopédie de Management, Librairie Vuibert, Paris 1992.
2. KOEING Gérard: L'apprentissage organisationnel, (Encyclopédie de gestion, Tome1, 2^{ème} édition), Economica, Paris 1997.
3. LEDUFF Robert : Encyclopédie de la gestion et du management (EGM), DALLOZ. Paris 1999.
4. SIMON Y et JOFFER. P : Encyclopédie de gestion ; 2^{ème} ed. Edition Economica, Paris1997.
5. TARONDEAU J C et HUTTIN C : Dictionnaire de stratégie d'entreprise; Éd Vuibert ; Paris 2001.

Articles et Périodiques

1. AGUILAR F: Scanning the business Environment. Sloan Management Review 7 (2) . 1967.
2. AUDET Josée : La veille stratégique chez les PME de haute technologie_ une étude de cas par comparaison inter_ sites, In actes de la 5^{ème} conférence annuelle de l Association internationale de management stratégique (AIMS); Québec 13.15 juin 2001.
3. BADRANE Abdelhalim : Leadership et changement stratégique- Le style du leader dans la démarche de transformation, Université d'AXE Marseille,Paris ; Document de travail N°606, Avril 2001.
4. BENACHINHO: code des investissements -endettements extérieurs et croissance, Revue Algérienne des relations internationales, N° 25,1993.
5. BLANCO S et all : Sélection et exploitation des signaux faibles de veille stratégique ; 6^{ème} conférence de L'AIMS, Lauvain -la -Neuve ; Belgique ; 27- 29 mai 1998.
6. BOULIFA Inès et all : Un Dispositif de veille Stratégique pour l'amélioration de la formation universitaire en entrepreneuriat, Colloque AIR PME : L'entrepreneur en action : contextes et pratiques. 23-24 Octobre 2003.
7. BOULIFA Tamboura Inès. et BEN AMMAR Mamlouk Zeineb : Identification et Validation des Facteurs Critiques de Succès pour la mise en place d'un dispositif de veille stratégique. La Revue des Sciences de Gestion N° 237-238 ; mai- août 2009.
8. BROUARD François: Développement d'un outil diagnostique des pratiques de veille stratégique des PME,7^{ème} Congés international francophone en Entrepreneuria PME 27 -29 Octobre 2004.
9. Cabinet de conseil et d'audit financier (KPMG) Algérie : Guide Investir en Algérie, 2007.
10. CASTANO E et all : Description de système de veille stratégique dans différents centres de recherches. Revue française de bibliométrie N° 12 ; Septembre 1993.
11. CHOO C W: The art of scanning the environment. American society for information science. Vol 25. N°3 .February / March. 1999.
12. COHENDET P et LIERENA P: Flexibilité et modes d'organisation. Revue française de gestion N° 123. 1999.
13. Commission Européenne et Ministère de la PME et de l'Artisanat : Etude de la filière électricité électronique électroménager. Rapport principal Euro développement PME. Algérie 2004. 83 pages.
14. Conseil de la Science et de la Technologie : Pour une politique québécoise de l'innovation. Rapport de conjoncture 1998. Canada.
15. CURIEN N et MUET P A : La société de l'information ; La documentation française ; 2004.

16. DAFT R.L SORMUNEN J et PARKS D:Chief Executive Scanning, Environmental Characteristics, and Company Performance : An Empirical Study , Strategic Management Journal,Vol 9 .1988.
17. IMIKIRENE Kamel: L'acquisition des compétences stratégiques par l'apprentissage organisationnel, PME magazine d'Algérie, N°14, septembre – octobre 2003.
18. ISSAC Henri : Utilisation d'internet pour la veille stratégique -Facteurs déterminants des pratiques des entreprises français, Série de recherche C.E.R.A.G N°09-05-université gronoble. Mai 2005.
19. Journal Officiel de La République Algérienne N° 05, 21 Safar 1432 correspondant au 26 janvier 2011.
20. JULIEN P.-A., L. RAYMOND, R. JACOB et C. RANANALAKY : Information, Stratégie et pratique de veille technologique dans les PMI, Système d'information et Management , Vol 2 ; 1997.
21. Kalika Michel : de l'organisation réactive à l'organisation anticipative, Revue française de gestion, novembre, décembre N° 86. 1991.
22. KOBER Ch S et UNGSON G R: The Effects of Environmental Uncertainty and Dependence on Organizational Structure and Performance: A Comparative Study, Journal of Management N° 13, 1987.
23. Lesca H et Blanco S : Contribution à la capacité d'anticipation des entreprises par la sensibilisation aux signaux faibles ; 6^{ème} Congrès International francophone sur le PME .HEC MONTERAL. 30/ 10_ 1/ 11 2002.
24. LESCA H et CASTAGNOS J C : Signaux faible et méthode de cible : quelques retours de d'expérience ,4 éme conférence d' (AIMS); Montpellier 24_ 26 mai 2000.
25. LESCA H et CASTAGNOS J-C : Capter les signaux faibles de la veille stratégique: retours d'expérience et recommandations. E & G Economia e Gestão, Belo Horizonte vol 4, N° 7, juin 2004.
26. LESCA H et KRIAA S : veille stratégique, exploration de la fonction d'animation-conceptualisation, état d'avancement et perspectives de validation empirique. Acte des 3^{ème} Journées de l'Association Tunisienne des Sciences de Gestion ; Tunis-Gammarth ; 21- 22 fév 2003.
27. LESCA Humbert : Pour un management stratégique de l'information. Revue Française de Gestion. Sep .octobre 1992.
28. Lesca Nicola : Vers la conception d'un modèle de e- learning pour la formation des traqueurs à l'amplification des information de veille stratégique en signes d'alerte précoces, 7^{ème} Congrès de l'AIMS, Hammamet ; Tunisie 29 mai – 02 juin 2002.
29. LEVET J L et PATUREL R : L'intégration de la démarche de l'intelligence économique dans le management stratégique ; Acte de la 7^{ème} conférence de L'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS) ; Lille 13-15 Mai 1996(20 p).
30. LHOMME Y : L'innovation technologique dans l'industrie ; SESSI n°168, Décembre 2002.
31. MARC Bosche : Corporate culture- la culture sans histoire, Revue française de gestion, N° 47- 48, Paris 1984.
32. Media Bank, NOV/2004.

33. Ministère de l'Industrie, de la Petite et Moyenne Entreprise et de la Promotion de l'Investissement (Direction Générale de l'Intelligence Economique, des Etudes et de la Prospective): Manuel de formation en intelligence économique en Algérie, document de référence réalisé en collaboration avec le Cabinet Veil Tech Algérie, Septembre 2010, (67 pages).
34. MURRAY John A: Managing strategic surprise. Revue économique et sociale. septembre 1980.
35. NADIA Tebourbi : L'apprentissage organisationnel – Penser l'organisation comme processus de gestion des connaissances et de développement des théories d'usage. Note de recherche ; Univ du Québec 2000.

- Les sites Web:

1. ARNAUD Bugeat : L'apport de l'information au sein de l'entreprise,
<http://shiva.istia.univ-angers.fr/~bugeat/accueil.htm> (Le 25 mai 2008)
2. ETUDE : Institut Innovation Informatique Entreprise (3IE) .La veille Stratégique : les yeux et les oreilles de votre entreprise ! [Http://www.jnnove.com/upload/documentaire / VS. pdf](Http://www.jnnove.com/upload/documentaire/Vs.pdf). Juin 2004.
3. HOHMANN Christian : Complexité, turbulence et rapport du temps, article édité sur : [<http://membres.lycos.fr/hconline/complexite.htm>], (date d'accès le : 15/12/2008),
4. <Http://www.annaiere.com> des entreprises Algériennes. Mars 2009.
5. Michel Jean : Veille informative, Veille stratégique, Intelligence économique & mais au fond qu'est ce que la veille? Commination fait le 11 mars 1999 à la journée d'information « outils de veille pour l'entreprise » organisée par L'IUT de besançon. P 07 . [http://www. veille du lendemain .com/ fichiers/ VS-IE. Pdf](http://www.veille.du.lendemain.com/fichiers/Vs-IE.Pdf). Mars 2005.
6. MORIN Edgar : Le défi de la complexité, [<http://www.revue-chimeres.org/pdf/05chi05.pdf>], (date d'accès le : 15/12/2008),
7. ORGANISATION DE COOPERATION ET DE DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE : La mesure des activités scientifiques et technologiques - Principes directeurs proposés pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation technologique. Manuel d'Oslo . Disponible sur(<http://www.oecd.org/dataoecd/35/56/2367523.pdf>) <consulté le 10/03/2004.
8. SADOK Moufida : Impact des Tic sur la Compétitivité de l'entreprise : Application Innovante de l'Internet pour la veille stratégique .[http://www.gdrts.v-paris 10 Fr/ pdf/ doctorants](http://www.gdrts.v-paris10.fr/pdf/doctorants). Mars2005.
9. VERNA Gérard : La veille technologique, université Laval
[http://www. Fsa. Ulaval. Ca / personnel/ vernag/ pub](http://www.fsa.ulaval.ca/personnel/vernag/pub).

المـلاحق رقم 01: الوسائل الإحصائية المستعملة

إستخدمنا في تحليل بيانات البحث الوسائل الإحصائية التالية:

0 النسب المئوية: لمعرفة نسبة أفراد العينة الذين اختاروا كل بديل من بدائل أسئلة الاستبيان.

و النسبة المئوية = الجزء / الكل.

1) مقياس ليكرت: تم تطبيق مقياس ليكرت الخماسي كمعيار قياس لبعض متغيرات الدراسة، وعلى سبيل المثال تخصص الأوزان الآتية لبعض فقرات الاستبانة لغايات التحليل: (1) منخفضة جدا ، (2) منخفضة، (3) متوسطة، (4) عالية، (5) عالية جدا.

0 الوسط الحسابي المرجح: وكان استخدام هذا الأسلوب خاصة في الأسئلة المصاغة وفقا لمقياس ليكرت (الأسئلة ذات الخمس مستويات)، حيث يتم وضع وزن لكل مستوى من المستويات الخمس، ويتم ترجيح القيم بما يتناسب وأهمية كل منها، وبالتالي سنستخدم الصيغة التالية لحسابه: (1)

$$\bar{X} = \frac{\sum X_i \cdot F_i}{n}$$

حيث: $\bar{X}$: الوسط الحسابي المرجح

X_i : وزن كل مستوى وفقا لمقياس ليكرت (من 1 إلى 5).

F_i : التكرارات المقابلة لكل مستوى.

n : حجم العينة

يبين الجدول الموالي فئة المتوسطات الحسابية والتفسير اللفظي المرتبط بها على مقياس ليكرت الخماسي.

الجدول 01: فئة المتوسطات الحسابية والتفسير اللفظي المرتبط بها على مقياس ليكرت الخماسي.

التفسير اللفظي	فئة المتوسط الحسابي
ضعيف جدا	1.0 - - 1.5
ضعيف	1.51 - - 2.5
متوسط	2.51 - - 3.5
مرتفع	3.51 - - 4.5
مرتفع جدا	4.51 - - 5.0

المصدر: إعداد الباحث بالإعتماد على الأدبيات.

0 المنوال: إضافة إلى استخدام المنوال، والذي يتم من خلاله مشاهدة القيمة الأكثر تكرارا في بيانات الدراسة. (2)

0 الانحراف المعياري: كما تم استخدام بعض مقاييس التشتت لوصف درجة ابتعاد أو تشتت القيم حول وسطها الحسابي، لمعرفة القيمة التي تركز حولها القيم الأخرى، ولعل أكثر هذه المقاييس شيوعا

(1) - أحمد حلمي جمعة وآخرون: أساسيات البحث العلمي (في العلوم الاقتصادية والمالية والإدارية)، دار صفاء، عمان 1999، ص 216.

(2) - رشيد زرواتي: تدريب على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار هومة، الجزائر 2002، ص 161.

نجد الانحراف المعياري، الذي يقيس قرب أو بعد القيم عن وسطها الحسابي، كما يقيس درجة تشتتها، وعند استخدام مقياس ليكرت في الأسئلة يكون حساب صيغة الانحراف المعياري كما يلي: (3)

$$S = \sqrt{\frac{\sum (X_i - \bar{X})^2 \cdot F_i}{\sum n - 1}}$$

حيث: S: الانحراف المعياري
 $\bar{X}$: الوسط الحسابي المرجح
 X_i : وزن كل مستوى وفقا لمقياس ليكرت (من 1 إلى 5).
 F_i : التكرارات المقابلة لكل مستوى
n: حجم العينة

وكما تشير الدراسات الإحصائية والأدبيات المتعلقة بهذا الموضوع إلى أن قيم الانحراف المعياري المطبقة على مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في هذه الدراسة تعامل على النحو التالي:

الجدول 02: فئة الانحرافات المعيارية والتفسير اللفظي المرتبط بها على مقياس ليكرت الخماسي.

التفسير اللفظي	فئة الانحراف المعياري
متدني جدا	0 - - 0.25
متدني	0.26 - - 0.5
متوسط	0.51 - - 1.0
عالي	1.01 - - 1.50
عالي جدا	1.51 - - 2.0

المصدر: إعداد الباحث بالإعتماد على الأدبيات.

معاملات الصدق والثبات: تم استعمال معامل ألفا كرونباخ بالإعتماد على حزمة SPSS وفقا للمعادلة:

$$r_{tt} = \left(\frac{n}{n-1} \right) \left(1 - \frac{\sum SD^2}{\sum SD^2} \right)$$

حيث: r_{tt} : يمثل معامل ألفا كرونباخ
n: عدد الفقرات
 $\sum SD^2$: يمثل التباين الكلي للاختبار

(3) - عدنان كريم نجم الدين: سلسلة 250 سؤال وجواب في الإحصاء للاقتصاد والإدارة، دار وائل للنشر، عمان 2000، ص72.

الملاحق رقم 02: جداول تحليل أسئلة الاستبيان

بيانات عامة

جدول رقم 01: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب طبيعة المؤسسة.

النسبة المئوية	التكرار	
16,67	06	عمومية
83,33	30	خاصة
0.00	00	مختلطة

جدول رقم 02: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب نوع النشاط.

النسبة المئوية	التكرار	
16.66	06	إنتاج - وتجميع
52.77	19	تصدير - إستيراد وتوزيع
27.77	10	توزيع
2.27	01	مكتب - وكالة تجارية

جدول رقم 03: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب حجم المؤسسة (قياسا بعدد الموظفين).

النسبة المئوية	التكرار	
86,11	31	أقل من 50
8,33	3	51 - 249
2,78	1	250 - 499
2,78	1	أكثر من 500

جدول رقم 04: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب أقدمية النشاط.

النسبة المئوية	التكرار	
16,67	6	أقل من 5 سنوات
41,67	15	من 6 إلى 15 سنة
33,33	12	من 16 إلى 25 سنة
8,33	3	أكثر من 26 سنة

التعرف على المحددات الخارجية لليقظة في مؤسسات الدراسة

جدول رقم 05: أهمية عناصر البيئة الخارجية بالنسبة لأفراد عينة الدراسة.

S	$\bar{X}$	مهم جدا		مهم		مهم عموما		غير مهم		غير مهم تماما		درجة الأهمية	العناصر
		ن م	ت	ن م	ت	ن م	ت	ن م	ت	ن م	ت		
0.63	4.55	63,89	23	27,78	10	8,33	3						الزبائن
0.76	4.36	52,78	19	30,56	11	16,67	6						المنافسون
0.90	4.08	38,89	14	36,11	13	19,44	7	5,56	2				الموردون

فائمة المـلاحق

0.80	4.25	44,44	16	38,89	14	13,89	5	2,78	1			التكنولوجيا
1.34	3.91	30,56	11	44,44	16	13,89	5	8,33	3	2,78	1	السياق العام (اقتصادي، ثقافي، اجتماعي، سياسي، تشريعي...)
0.88		متوسط الانحراف المعياري					4.23		المتوسط العام لمجموع المتوسطات			

جدول رقم 06: التحديات والتهديدات التي تواجه عينة الدراسة.

S	$\bar{X}$	تهديد كبير جدا		تهديد كبير		تهديد متوسط		تهديد ضعيف		ليست تهديد إطلاقا		درجة التهديد
		ن م	ت	ن م	ت	ن م	ت	ن م	ت	ن م	ت	
0.84	4.16											التحديات
		38,89	14	44,44	16	11,11	4	5,56	2			ظهور منتجات جديدة
0.98	3.88	27,78	10	47,22	17	11,11	4	13,89	5			ظهور موارد جديدة، إجراءات وسيرورات أعمال
1.30	2.97	13,89	5	22,22	8	27,78	10	19,44	7	16,67	6	صعوبات التنبؤ والتقدير
0.64	4.27	52,78	19	41,67	15	5,56	2					المنافسة على السعر والجودة والتجديد
1.03	3.11	5,56	2	36,11	13	27,78	10	25,00	9	5,56	2	ضيق وانكماش الأسواق
1.01	1.94			11,11	4	13,89	5	33,33	12	41,67	15	سياق اقتصادي ينمو ببطء
0.99	3.13	8,33	3	27,78	10	36,11	13	25,00	9	2,78	1	التغيرات الديمغرافية والتشريعات الحكومية
0.97		متوسط الانحراف المعياري					3.97		المتوسط العام لمجموع المتوسطات			

جدول رقم 07: الوضعية الحالية لمؤسسات الدراسة.

S	$\bar{X}$	تتطبق تماما		تتطبق بدرجة كبيرة		تتطبق نوعا ما		تتطبق بدرجة محدودة		لا تتطبق إطلاقا		درجة التطابق الوضعية
		ن م	ت	ن م	ت	ن م	ت	ن م	ت	ن م	ت	
0.93	3.86	27,78	10	38,89	14	25,00	9	8,33	3			المؤسسة مفتوحة على بيئة خارجية بها تهديدات كثيرة
0.74	4.11	33,33	12	44,44	16	22,22	8	0,00	0			تغير سريع ومستمر في طلب وأذواق الزبائن
0.73	4.25	41,67	15	41,67	15	16,67	6	0,00	0			صناعة شديدة التنافس وصعوبة توقع سلوكيات المنافسين
0.92	4.11	44,44	16	25,00	9	27,78	10	2,78	1			تغير وانتشار سريع للتكنولوجيا
1.06	3.11	11,11	4	19,44	7	47,22	17	13,89	5	8,33	3	قوة تفاوض كبيرة

فائمة الملاحق

												للموردين في الصناعة
1.04	3.13	8,33	3	30,56	11	33,33	12	22,22	8	5,56	2	ديناميكية وتغير كبير في القوانين والظروف الاقتصادية
0.90		متوسط الانحراف المعياري					3.76		المتوسط العام لمجموع المتوسطات			

التعرف على المحددات الداخلية لليقظة في مؤسسات الدراسة

جدول رقم 08: كيفية إتخاذ القرارات في مؤسسات الدراسة.

النسبة المئوية	التكرار	
75,00	27	سلطة ونفوذ الفرد
13,89	5	خبرة وكفاءة الفرد
11,11	4	مشاركة الأطراف الفاعلة في المؤسسة

جدول رقم 09: مدى الإلتزام باللوائح والإجراءات الرسمية للعمل في مؤسسات الدراسة.

S	$\bar{X}$	النسبة المئوية	التكرار	
		0,00	0	منخفض جدا
		11,11	4	منخفض
0.93	3.91	13,89	5	متوسط
		47,22	17	عالي
		27,78	10	عالي جدا

جدول رقم 10: تفويض سلطة إتخاذ القرارات من طرف الإدارة العليا في مؤسسات الدراسة.

S	$\bar{X}$	النسبة المئوية	التكرار	
		44,44	16	أبدا
		22,22	8	قليلا
1.10	2.00	25,00	9	أحيانا
		5,56	2	في الغالب
		2,78	1	كثيرا جدا

جدول رقم 11: فرق العمل الموجودة في مؤسسات الدراسة.

النسبة المئوية	التكرار	
5,56	2	فرق عمل ذاتية تتمتع بالحرية والاستقلالية
13,89	5	فرق عمل لها درجة حرية واستقلالية محدودتين
11,11	4	فرق عمل تنفذ فقط قرارات المسؤولين والإدارة
69,44	25	توجد فرق عمل

جدول رقم 12: طبيعة الصراعات التنظيمية الموجودة في مؤسسات الدراسة.

النسبة المئوية	التكرار	
50,00	18	داخل نفس المستوى التنظيمي (الإدارة العليا، الإدارة التنفيذية...)
36,11	13	بين مستويات تنظيمية مختلفة
13,89	5	بين المؤسسة والأطراف الخارجية

جدول رقم 13: إمكانية تكييف الهيكل التنظيمي مع التغيرات البيئية في مؤسسات الدراسة.

النسبة المئوية	التكرار	
—	—	

فائمة الملاحق

S	X	25,00	9	صعب جدا
1.26	2.77	19,44	7	صعب
		22,22	8	متوسط
		19,44	7	سهل
		13,89	5	سهل جدا

جدول رقم 14: موقف المسيرين من تطبيق التغيير في مؤسسات الدراسة.

S	$\bar{X}$	النسبة المئوية	التكرار	
1.17	2.55	22,22	8	غير موافق تماما
		27,78	10	غير موافق
		27,78	10	محايد
		16,67	6	موافق
		5,56	2	موافق تماما

جدول رقم 15: السماح للأفراد بالمشاركة في تشكيل الأهداف والرؤى المستقبلية في مؤسسات الدراسة.

التكرار	النسبة المئوية	
12	33,33	نعم
21	58,33	لا
3	8,33	لا أدري

جدول رقم 16: سلوكيات المسؤولين السائدة في مؤسسات الدراسة.

التكرارات					الرتبة	الإجابة
المجموع	4	3	2	1		
36	4	8	3	21		أقوياء و حازمون ويستخدمون السلطة
36	—	12	15	9		يتجنبون استخدام السلطة لتحقيق مصالحهم الشخصية
36	16	8	12	—		يمارسون الديمقراطية ويقبلون آراء الآخرين
36	16	8	6	6		يدعمون ويستجيبون لاهتمامات العاملين
	36	36	36	36		المجموع

جدول رقم 17: نظرة الرؤساء للأفراد المميزين في مؤسسات الدراسة.

التكرارات					الرتبة	الإجابة
المجموع	4	3	2	1		
36	7	7	13	9		الذين يلتزمون باللوائح والأنظمة وإنجاز المهام
36	5	8	8	15		الذين يعملون على إرضاء الرؤساء
36	—	19	10	7		الذين يمتلكون مهارات وكفاءات عالية
36	24	2	5	5		الذين يقيمون علاقات تعاون مع الآخرين
	36	36	36	36		المجموع

جدول رقم 18: تشجيع الأفراد على التعلم والتطوير الذاتي في مؤسسات الدراسة.

التكرار	النسبة المئوية	
16	44,44	نعم
18	50,00	لا
2	5,56	لا أدري

جدول رقم 19: الممارسات المعتمدة لتشجيع الأفراد على التعلم والتطوير الذاتي في مؤسسات الدراسة.

التكرار	النسبة المئوية
---------	----------------

فائمة الملاحق

43,75	7	العمل ساعات إضافية
25,00	4	قبول طلبات التكوين
18,75	3	المكافآت المادية
12,50	2	الترقيات في المناصب

جدول رقم 20: آلية التعامل مع الأفراد الذين يكثرون من إبداء الآراء والملاحظات في مؤسسات الدراسة.

النسبة المئوية	التكرار	
47,22	17	الحوار (النفاش)
38,89	14	التجاهل
13,89	5	المعاقبة

جدول رقم 21: طبيعة الثقافة والقيم التنظيمية في مؤسسات الدراسة.

النسبة المئوية	التكرار	
58,33	21	ضمان الاستمرارية والأمان
41,67	15	تشجيع التغيير والانفتاح

جدول رقم 22: نوعية الإتصالات وتبادل المعلومات في مؤسسات الدراسة.

S	X	النسبة المئوية	التكرار	
		36,11	13	دائما كتابيا
		25,00	9	غالبا كتابيا
1.14	2.19	22,22	8	كتابيا وشفاهيا معا
		16,67	6	غالبا شفاهيا
		0,00	0	دائما شفاهيا

جدول رقم 23: سهولة وسرعة الحصول على المعلومات في مؤسسات الدراسة.

S	X	النسبة المئوية	التكرار	
		19,44	7	نادرا جدا
		19,44	7	نادرا
1.21	2.80	27,78	10	أحيانا
		27,78	10	غالبا
		5,56	2	دائما

جدول رقم 24: كيفية التعامل مع الأخطاء وحالات فشل العاملين في مؤسسات الدراسة.

النسبة المئوية	التكرار	
22,22	8	تقديم معلومات عن تقييم الأخطاء
36,11	13	الضغط والتخويف
41,67	15	معاقبة المخطئين

جدول رقم 25: المشاركة والتنافس بين الأفراد من أجل اليقظة في مؤسسات الدراسة.

S	X	النسبة المئوية	التكرار	
		11,11	4	ضعيفة جدا
		25,00	9	ضعيفة
1.03	2.80	41,67	15	متوسطة
		16,67	6	قوية
		5,56	2	قوية جدا

جدول رقم 26: أسباب نقص المشاركة والتنافس بين الأفراد من أجل اليقظة في مؤسسات الدراسة

فائمة الملاحق

النسبة المئوية	التكرار	
35,71	10	غياب الرغبة لدى الإدارة
21,43	6	غياب الثقة
42,86	12	نقص الاستعداد والمهارة
0,00	0	أخرى، أذكرها

جدول رقم 27: حالات مكافأة العاملين في مؤسسات الدراسة.

النسبة المئوية	التكرار	
41,67	15	إنجاز الأعمال المطلوبة منهم
19,44	7	تقديم أفكار جديدة
16,67	6	عرض الأفكار والآراء
22,22	8	حل المشاكل
0,00	0	أخرى، أذكرها

جدول رقم 28: حرية القيام بمهام اليقظة في مؤسسات الدراسة.

النسبة المئوية	التكرار	
%30,56	11	نعم
%61,11	22	لا
%8,33	3	لا أدري

جدول رقم 29: كيفية تعويض العاملين عن المجهودات الإضافية في مؤسسات الدراسة.

النسبة المئوية	التكرار	
% 75,00	27	تعويض جماعي
%25,00	9	تعويض فردي

جدول رقم 30: تقييم عدد الأفراد المكلفين باليقظة في مؤسسات الدراسة.

S	X	النسبة المئوية	التكرار	
		%27,78	10	غير كاف تماما
		%36,11	13	غير كاف
0.98	2.19	%25,00	9	كاف نوعا ما
		%11,11	4	كاف
		%0,00	0	كاف تماما

جدول رقم 31: توظيف الأفراد لشغل مناصب مهمة لليقظة في مؤسسات الدراسة.

النسبة المئوية	التكرار	
%55,56	20	داخليا
%11,11	4	خارجيا
%33,33	12	عدم التوظيف

جدول رقم 32: برامج التكوين في إطار اليقظة في مؤسسات الدراسة.

النسبة المئوية	التكرار	
%22,22	8	دورات داخلية (وعددها تقريبا.....)
%8,33	3	دورات بمشاركة خبراء خارجيين (وعددها تقريبا....)
%0,00	0	بعثات إلى الخارج (وعددها تقريبا.....)
%69,44	25	لم تُنجز برامج للتكوين في إطار اليقظة

فائمة الملاحق

جدول رقم 33: ترقيات الأفراد إستنادا لمهام اليقظة في مؤسسات الدراسة.

النسبة المئوية	التكرار	
5,56%	2	نعم
88,89%	32	لا
5,56%	2	لا أدري

جدول رقم 34: توافر تكنولوجيات الإعلام والإتصال في مؤسسات الدراسة.

النسبة المئوية	التكرار	
94,44%	34	أجهزة إعلام آلي
83,33%	30	شبكة انترنت
19,44%	7	قاعدة بيانات ومعلومات
11,11%	4	شبكة داخلية (انترانيت)
5,56%	2	شبكة خارجية (إكسترانيت)
0,00%	0	برامج تسيير وتخزين المعلومات

جدول رقم 35: درجة إستغلال التكنولوجيات في مهام اليقظة في مؤسسات الدراسة.

S	$\bar{X}$	النسبة المئوية	التكرار	
		16,67%	6	ضعيفة جدا
1.29	2.91	22,22%	8	ضعيفة
		27,78%	10	متوسطة
		19,44%	7	جيدة
		13,89%	5	جيدة جدا

جدول رقم 36: كفاية الميزانية المالية المخصصة في مجال اليقظة في مؤسسات الدراسة.

S	$\bar{X}$	النسبة المئوية	التكرار	
		27,78%	10	غير كافية تماما
1.29	2.72	33,33%	12	غير كافية
		19,44%	7	كافية نوعا ما
		11,11%	4	كافية
		8,33%	3	كافية تماما

جدول رقم 37: الإقتداء بنموذج لليقظة في مؤسسات الدراسة.

النسبة المئوية	التكرار	
30,56%	11	نعم
50,00%	18	لا
19,44%	7	لا أدري

جدول رقم 38: توافر بعض الأدوات المساعدة لليقظة في مؤسسات الدراسة.

النسبة المئوية	التكرار	
19,44%	7	كتب ومجلات عن اليقظة
5,56%	2	برامج مساعدة لإنجاز مهام اليقظة
25,00%	9	ملخص محاضرات ودروس

تقارير عن ملتقيات وورشات عمل حول اليقظة	11	30,56%
---	----	--------

معرفة تنظيم وسلوكات اليقظة الإستراتيجية في مؤسسات الدراسة

جدول رقم 39: عهد ممارسة اليقظة في مؤسسات الدراسة.

التكرار	النسبة المئوية	
15	41,67%	منذ أقل من 05 سنوات
13	36,11%	أقل من 10 سنوات
8	22,22%	منذ أكثر من 10 سنوات.

جدول رقم 40: المفهوم المتداول لليقظة في مؤسسات الدراسة.

التكرار	النسبة المئوية	
19	52,78%	اليقظة الإستراتيجية نظام رسمي وهي السيورة (العملية) الجماعية المستمرة التي من خلالها تستطيع المؤسسة الجمع بطريقة إرادية للمعلومات المتعلقة بالتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية (محيطها) واستعمالها بهدف خلق فرص أعمال و تقليل الأخطار و عدم اليقين بصفة عامة.
17	47,22%	اليقظة الإستراتيجية هي حالة من الوعي لما يحدث في البيئة الخارجية للمؤسسة تأتي نتيجة للممارسات و الأعمال اليومية للأفراد، و كذا العلاقات مع الأطراف ذات الصلة بالمؤسسة.

جدول رقم 41: الجهة المسؤولة عن ممارسة اليقظة في مؤسسات الدراسة.

التكرار	النسبة المئوية	
2	10,53%	مديرية وظيفية مركزية
3	15,79%	هيكل ملحق بالمديرية العامة
10	52,63%	هيكل تابع لإدارة وظيفية
4	21,05%	مصلحة (إدارة) وظيفية

جدول رقم 42: إسم الإدارة المسؤول عن ممارسة اليقظة في مؤسسات الدراسة.

التكرار	النسبة المئوية	
10	52,63%	قسم/مصلحة اليقظة الإستراتيجية
7	36,84%	مصلحة الزبائن
2	10,53%	مصلحة مراقبة البيئة

جدول رقم 43: طبيعة الأسواق التي تتعامل معها اليقظة في مؤسسات الدراسة.

(في حالة عدم التعامل في أسواق أجنبية، ضع علامة (*) في هذه الخانة (4))

التكرار	النسبة المئوية	
2	13,33%	الأجنبية
4	26,67%	المحلية
9	60,00%	للأثنين معا

جدول رقم 44: تكرار أوقات ممارسة اليقظة في مؤسسات الدراسة.

التكرار	النسبة المئوية	
---------	----------------	--

فائمة الملاحق

أحيانا	7	%19,44
بصفة دورية	15	%41,67
بصفة دائمة	14	%38,89

جدول رقم 45: مصادر المعلومات والطرق المعتمدة لمعرفة تغيرات البيئة في مؤسسات الدراسة.

S	— X	عالية جدا		عالية		متوسطة		منخفضة		منخفضة جدا		درجة الاستخدام	الطريقة المعتمدة
		ن م	ت	ن م	ت	ن م	ت	ن م	ت	ن م	ت		
1.14	3.19	11.11	4	33.33	12	27.78	10	19.44	7	8.33	3		الاتصالات الشخصية والمهنية مع المنافسين
1.07	3.05	2.78	1	36.11	13	38.89	14	8.33	3	13.89	5		العلاقات العامة مع الجمعيات والمنظمات
1.01	3.13	13.89	5	16.67	6	41.67	15	25.00	9	2.78	1		التحقيقات ودراسات السوق
1.10	2.61	5.56	2	11.11	4	41.67	15	22.22	8	19.44	7		تحليل واختبار منتجات المنافسين والاطلاع على معارفهم
0.85	3.72	16.67	6	47.22	17	27.78	10	8.33	3	0.00	0		زيارة المعارض والقاعات
0.99	2.13	0.00	0	8.33	3	30.56	11	27.78	10	33.33	12		المنظمات والخبراء والمكاتب المتخصصة
0.92	2	0.00	0	5.56	2	25.00	9	33.33	12	36.11	13		إشراك الزبائن والموردين في تطوير المنتجات والعمليات
1.13	3.55	19.44	7	41.67	15	19.44	7	13.89	5	5.56	2		وسائل الإعلام والاتصال
1.14	2.11	2.78	1	11.11	4	36.11	13	22.22	8	27.78	10		شبكة الانترنت
1.03		متوسط الانحراف المعياري					2.82					المتوسط العام لمجموع المتوسطات	

جدول رقم 46: قياس وتقييم رضا الزبائن في مؤسسات الدراسة.

التكرار	النسبة المئوية	
نعم	17	%47,22
لا	15	%41,67
لا أدري	4	%11,11

جدول رقم 47: الطرق المستعملة في قياس رضا الزبائن وإشباع الأسواق في مؤسسات الدراسة.

S	— X	موافق تماما		موافق بدرجة كبيرة		موافق		موافق بدرجة محدودة		لا أوافق تماما		درجة الموافقة	الطريقة المستعملة
		ن م	ت	ن م	ت	ن م	ت	ن م	ت	ن م	ت		
1.30	2.47	5,88	1	17,65	3	17,65	3	35,29	6	23,53	4		رسائل الاعتراف والتهنئة
1.38	2.82	11,76	2	23,53	4	23,53	4	17,65	3	23,53	4		استطلاعات رأي الزبائن

فائمة الملاحق

												والموزعين(تحقيقات)
1.28	3.52	23,53	4	35,29	6	23,53	4	5,88	1	11,76	2	تحليل الشكاوي والرد عليها) المرتجات، الضمانات،....)
1.20	2.76	5,88	1	23,53	4	29,41	5	23,53	4	17,65	3	البحث في عدد الزبائن والموزعين(الزيادة والتراجع)
1.17	2.52	5,88	1	11,76	2	35,29	6	23,53	4	23,53	4	البحث في عدد المنافسين الجدد أو خروجهم من السوق
1.42	2.47	11,76	2	11,76	2	23,53	4	17,65	3	35,29	6	دعوة الزبائن والموزعين في المناسبات والحفلات
1.29		متوسط الانحراف المعياري						2.70		المتوسط العام لمجموع المتوسطات		

جدول رقم 48: الدراية بالمعارف والمعلومات المتعلقة بالمنافسين في مؤسسات الدراسة.

S	— X	عالية جدا		عالية		متوسطة		منخفضة		منخفضة جدا		درجة المعرفة
		ن م	ت	ن م	ت	ن م	ت	ن م	ت	ن م	ت	
1.25	2.47	8,33	3	13,89	5	19,44	7	33,33	12	25,00	9	نوع المعلومات والمعارف الإستراتيجيات والأهداف
1.22	3.41	19,44	7	33,33	12	27,78	10	8,33	3	11,11	4	أسعار وعقود البيع
1.38	3.02	16,67	6	25,00	9	22,22	8	16,67	6	19,44	7	أداء المنافسين وتطور منتجاتهم
1.04	3.94	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	مصادر التوريد وقنوات التوزيع
1.21	3.02	13,89	5	19,44	7	33,33	12	22,22	8	11,11	4	سيرورة الإنتاج، التكاليف والتكنولوجيا المملكة
1.23	2.94	13,89	5	16,67	6	33,33	12	22,22	8	13,89	5	نوع القيادة والتسيير
1.26	3.05	16,67	6	22,22	8	19,44	7	33,33	12	8,33	3	الكفاءات والمهارات المكتسبة
1.30	3.02	13,89	5	27,78	10	19,44	7	25,00	9	13,89	5	أساليب الترويج
1.23		متوسط الانحراف المعياري					3.10			المتوسط العام لمجموع المتوسطات		

جدول رقم 49: الدراية بنقاط قوة وضعف المنافسين في مؤسسات الدراسة.

التكرار	النسبة المئوية
23	63,89
11	30,56
2	5,56
نعم	
لا	
لا أدري	

جدول رقم 50: إكتشاف التطورات التكنولوجية تغيرات الصناعة في مؤسسات الدراسة.

التكرار	النسبة المئوية
24	66,67
9	25,00
3	8,33
نعم	
لا	
لا أدري	

جدول رقم 51: الدراية بالنطاق التكنولوجي والعلمي المتواجدة فيه مؤسسات الدراسة

التكرار	النسبة المئوية	— X	S
2	5,56		
منخفضة جدا			

فائمة الملاحق

		11,11	4	منخفضة
		19,44	7	متوسطة
0.95	3.69	36,11	13	عالية
		27,78	10	عالية جدا

جدول رقم 52: إجتماع الإدارات لمناقشة التطورات والتحوليات السوقية في مؤسسات الدراسة.

S	$\bar{X}$	النسبة المئوية	التكرار	
		5,56	2	مرة كل شهر
		8,33	3	كل 3 أشهر
1.16	2.25	22,22	8	كل 6 أشهر
		33,33	12	كل سنة
		30,56	11	لا تجتمع أبدا

جدول رقم 53: تبادل المعلومات بين الأقسام في مؤسسات الدراسة.

	النسبة المئوية	التكرار	
	69,44	25	نعم
	22,22	8	لا
	8,33	3	لا أدري

جدول رقم 54: نشر وتوزيع المعلومات المتعلقة برضا الزبائن وسلوكيات المنافسين في مؤسسات الدراسة.

S	$\bar{X}$	النسبة المئوية	التكرار	
		13,89	5	ضعيفة جدا
		19,44	7	ضعيفة
1.17	3.11	22,22	8	متوسطة
		30,56	11	عالية
		13,89	5	عالية جدا

جدول رقم 55: تعاون الإدارات والأقسام في مؤسسات الدراسة.

	النسبة المئوية	التكرار	
	61,11	22	القسم المعني بذلك منفردا
	38,89	14	تعاون العديد من الأقسام

جدول رقم 56: الإهتمام بالمعلومات المستقاة في مؤسسات الدراسة.

S	$\bar{X}$	النسبة المئوية	التكرار	
		13,89	5	ضعيفة جدا
		22,22	8	ضعيفة
1.40	3.25	11,11	4	متوسطة
		30,56	11	عالية
		22,22	8	عالية جدا

نتائج ومنافع اليقظة الإستراتيجية في مؤسسات الدراسة

جدول رقم 57: نتائج اليقظة الإستراتيجية في مؤسسات الدراسة.

S	$\bar{X}$	عالية جدا		عالية		متوسطة		منخفضة		منخفضة جدا		درجة التحقق	طبيعة النتائج
		ن	م	ن	م	ن	م	ن	م	ن	م		

فائمة الملاحق

1.13	2.52	5,56	2	13,89	5	27,78	10	33,33	12	19,44	7	نجاح عمليات التغيير والتكيف وزيادة تفاعلية المؤسسة مع البيئة
1.27	2.61	11,11	4	11,11	4	27,78	10	27,78	10	22,22	8	تفعيل عمليات التطوير التنظيمي
1.18	2.58	5,56	2	16,67	6	30,56	11	25,00	9	22,22	8	إثراء رصيد معارف وخبرات المؤسسة
1.28	2.80	11,11	4	19,44	7	27,78	10	22,22	8	19,44	7	زيادة رضا الزبائن وسرعة الاستجابة للشكاوي
1.43	2.86	16,67	6	19,44	7	22,22	8	16,67	6	25,00	9	تقديم منتجات وخدمات جديدة في الفترة الأخيرة
1.27	2.91	13,89	5	16,67	6	33,33	12	19,44	7	16,67	6	تحسين جودة المنتجات والخدمات ودرجة تحديثها
1.27	3.44	25,00	9	27,78	10	22,22	8	16,67	6	8,33	3	توسيع شبكة العلاقات مع الأطراف الخارجية (شركاء جدد،....)
1.26		متوسط الانحراف المعياري					2.81			المتوسط العام لمجموع المتوسطات		

الملاحق رقم 03. إستانبان الدراسة بالغة الفرنسية

République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique



Université BADJI Mokhtar. Annaba
Département des sciences de gestion



Questionnaire d'enquête

Travail Doctoral

- Merci de bien nous consacrer quelques instants pour répondre aux questions qui vous suivent.
- Les résultats de cette enquête seront utilisés pour l'élaboration d'une thèse de Doctorat en sciences de gestion qui s'intéresse aux pratiques de la veille stratégique dans les entreprises Algérienne.
- Afin de permettre une meilleure validité scientifique ; les réponses doivent provenir de l'un des plus hauts responsables de l'entreprise.
- Il s'agit d'un travail académique universitaire, la confidentialité et l'anonymat des informations seront scrupuleusement respectés, d'ailleurs vous n'êtes pas obligés d'indiquer le nom de l'entreprise ou son e. mail.

Prière de cocher la case correspondante ☒, ou de mettre la réponse convonable

Merci pour votre collaboration et de votre disponibilité.

Le chercheur

I. Information générale

1. statut de l'entreprise: ☐Public ☐Privé ☐Mixte
2. Type d'activité: ☐ Producteur – Transformateur ☐ Import-Exportateur et distributeur
☐ Distributeur ☐ Bureau - Agence commerciale
3. Taille de l'entreprise (nombre d'employés): ☐ moins de 50 ☐ de 51 à 249
☐ de 250 à 499 ☐ plus de 500
4. Le début d'activité de l'entreprise: ☐ moins de 5 ans ☐ de 6 à 15
☐ de 16 à 25 ☐ plus de 26 ans

II. Contexte de l'environnement externe de l'entreprise:

5. Parmi les éléments suivants de l'environnement externe ; indiquez le niveau d'importance de chaque élément pour l'entreprise ? (Cochez (x) dans la case appropriée)

Degré d'importance	Pas	Peu	Moyen	Important	Très
--------------------	-----	-----	-------	-----------	------

les éléments	important 1	important 2	important 3	4	important 5
Clients					
Concurrents					
Fournisseurs					
Technologie					
Contexte global (économique, culturel, social, politique, juridique ...)					

6. Evaluer les enjeux suivants et indiquez le degré de menace pour l'entreprise ? (Cochez (x) dans la case appropriée)

Degré de menace les défis	Pas une menace	Peu menace	menace Moyenne	Grande menace	Très grande menace
l'apparition de nouveaux produits					
l'apparition de nouveaux matériaux, procédés de productions et processus d'affaires					
La difficulté dans les approvisionnements					
la concurrence sur les prix, la qualité ou la nouveauté					
La rétrécissement du marché					
Un contexte de ralentissement économique					
Les changements démographiques et les règlements gouvernementaux.					

7. Par rapport à chacun des énoncés suivants, comment décrivez-vous la situation actuelle de votre entreprise? (Cochez (x) dans la case appropriée)

Degré les situations	ne s'applique pas du tout	s'applique un peu	Moyen applicable	applicable	Pleinement applicable
l'entreprise est oeuvre dans un environnement externe très menaçant pour sa survie					
Changement rapide et continu des demandes et goût des clients					
Industrie hautement concurrentielle, difficulté de la prévision des comportements des concurrents					
Evolution et diffusion rapide de la technologie					

Les fournisseurs ont un fort pouvoir de négociation					
dynamique et changement significatif dans les lois et les conditions économiques					

III. Contexte de l'environnement interne de l'entreprise

8. Comment les décisions sont prises dans votre entreprise? Par
- ☐ Pouvoir et influence de l'individu ☐ l'expérience et l'efficacité de l'individu
- ☐ la participation des parties prenantes dans l'entreprise

9. Dans quelle mesure il ya conformité avec les règlements et les procédures officielles de travail dans l'entreprise?

☐ Très faible ☐ Faible ☐ Moyen ☐ Elevé ☐ Très élevé

10. La prise de décision est elle délégué par l'administration supérieur à la base ?

☐ Jamais ☐ rarement ☐ Parfois ☐ Souvent ☐ Très souvent

11. Quel genre d'équipes de travail qui existent dans votre entreprise (équipes de qualité, équipes de production,...)

- ☐ Équipes de travail autonomes et indépendantes.
- ☐ Équipes de travail d'une autonomie et indépendance limitée.
- ☐ Équipes de travail qui n'exécutent que les décisions administratives.
- ☐ Il n'ya pas d'équipes.

12. Quelle est la nature des conflits organisationnels qui se produisent dans l'entreprise?

- ☐ Dans le même niveau organisationnel (direction générale, direction exécutive ...)
- ☐ Entre les différents niveaux organisationnel.
- ☐ Entre l'entreprise et les parties externes.

13. L'adaptation de la structure de l'entreprise avec les changements de l'environnement est elle ?

☐ Très difficile ☐ Difficile ☐ Moyen ☐ Facile ☐ Très Facile

14. Quelle est votre attitude à l'égard de la mise en œuvre du changement dans votre organisation?

☐ N'est plus d'accord ☐ N'est pas d'accord ☐ neutre ☐ d'accord ☐ parfaitement d'accord

15. Dans votre entreprise est il est permit aux individus de participer dans la formation des objectifs et des visions pour l'avenir ?

☐ Oui ☐ Non ☐ Je ne sais pas

16. Quels sont les comportements répandus des responsables dans votre entreprise? (Classez-les graduellement de 1 à 4)

- ☐ Fort, autoritaire et stricts.
- ☐ Évitent l'utilisation du pouvoir pour réaliser leurs intérêts personnels.
- ☐ Démocratique et acceptent les opinions des autres.
- ☐ Soutien et de répondent aux préoccupations des travailleurs.

17. Qui sont les individus privilégiés dans votre entreprise? (Classez-les graduellement de 1 à 4)

☐ Qui se conforment aux règlements et à l'achèvement des tâches.

- ☐ Qui travaillent pour satisfaire les responsables.
- ☐ Ceux qui sont compétents et ceux qui ont de hauts savoirs.
- ☐ Ceux qui établissent des relations de coopération avec d'autres.

18. Votre entreprise encourage les employés à l'apprentissage et à l'auto développement continu?

- ☐ Oui ☐ Non ☐ Je ne sais pas

19. Si oui ; citez les pratiques que vous faites pour en faire

:.....
.....
.....

20. Comment traiter avec des individus qui ont augmenté leurs opinions et observations?

- ☐ Dialogue (débat) ☐ ignoré ☐ puni

21. La culture et les valeurs existants dans votre entreprise cherchent à :

- ☐ Assurer la continuité et la sécurité ☐ Encourager le changement et l'ouverture

22. Comment se fait l'échange d'information et la communication dans votre entreprise ?

- ☐ Toujours par écrit ☐ Souvent par écrit ☐ Toujours oralement
☐ Souvent oralement ☐ Os deux

23. Les individus dans votre entreprise obtiennent les informations nécessaires en temps opportun pour la prise de décisions et l'exécution des tâches?

- ☐ Très rarement ☐ rarement ☐ parfois ☐ souvent ☐ toujours

24. Comment traiter les erreurs et les échecs des employés dans votre entreprise ?

- ☐ Fournir des informations sur l'évaluation des erreurs ☐ la pression et l'intimidation
☐ Punir les malfaiteurs

25. Y a t-il une concurrence et une participation active entre les individus pour la veille dans votre entreprise ?

- ☐ Très faible ☐ Faible ☐ Moyenne ☐ Fort ☐ Très fort

26. S'il y a une faiblesse, quelles sont les raisons?

- ☐ L'absence de l'envie chez l'administration ☐ L'absence de confiance
☐ Manque de préparation et de compétence ☐ Autre, citez- les.....

27. Quand est- ce que les travailleurs sont récompensés dans votre entreprise ?

- ☐ Après l'achèvement des travaux ☐ Fournir de nouvelles idées
☐ Proposition des idées et des opinions ☐ Résolution de problèmes
☐ Autre, citez- les.....

28. Dans votre entreprise est-il permis aux individus d'exercer des fonctions de veille même si elles ne les concernent pas?

- ☐ Oui ☐ Non ☐ Je ne sais pas

29. Comment les individus sont ils récompensés pour les efforts supplémentaires, dans votre entreprise?

- ☐ Récompense collective ☐ Récompense individuelle

30. Comment évaluez-vous le nombre des individus concernés par la veille stratégique dans votre entreprise?

- ☐ Tout à fait insuffisant ☐ Insuffisant ☐ Moyen ☐ Suffisant ☐ Satisfaisant

31. Il y a des postes intéressants de la veille comme les professionnels des informations et la documentation, les experts de veille ..., Comment se fait le recrutement pour combler ces postes?

- ☐ Interne ☐ Externe ☐ pas de recrutement

32. Comment étaient les programmes de formation et de réadaptation dans le cadre de la veille stratégique ces dernières années dans votre entreprise?

- ☐ Cycles internes (nombre.....)
☐ Expéditions à l'étranger (nombre.....)
☐ Cycles avec la participation des experts étrangers (nombre.....)
☐ Programmes de formation de veille stratégique inachevés.

33. y – avait – il des promotions dans votre entreprise sur les bases des tâches de la veille stratégique ?

- ☐ Oui ☐ Non ☐ Je ne sais pas

34. Parmi ces technologies d'information et de communication, précisez les quelles sont existantes dans votre entreprise ?

- ☐ Micro-ordinateurs ☐ Internet
☐ Intranet ☐ Extra net
☐ Logiciels de gestion et de stock d'information ☐ Base de données

35. A quel égard ces technologies sont elles utilisées dans les tâches de veille ?

- ☐ Très faible ☐ Faible ☐ Moyenne ☐ Bien ☐ Très bien

36. Que Pensez-vous du budget alloué à la formation des équipes et des postes individuel pour la coordination et soutien de la veille?

- ☐ Tout à fait insuffisant ☐ Insuffisant ☐ Moyen ☐ Suffisant ☐ Satisfaisant

37. Votre entreprise a-t-elle choisi un modèle réussi de la veille stratégique, et a-t-elle essayé d'en suivre?

- ☐ Oui ☐ Non ☐ Je ne sais pas

38. Existe-t- il dans votre entreprise ?

- ☐ Des livres et des magazines sur la veille ☐ Logiciels d'assistance
☐ Résumé des conférences et des leçons ☐ Des rapports sur les forums et ateliers sur la veille

IV. Les comportements et les processus de la veille stratégique

39. La veille stratégique est appliquée Depuis quand dans votre entreprise?

- Depuis ☐ moins de 05 ans ☐ Moins de 10 ans ☐ Plus de 10 ans.

40. Parmi ces deux concepts de la veille stratégique, le quel est le plus proche à celui qui existe dans votre entreprise?

☐ La veille stratégique (le radar humain et technologique) est un système formel et se fait à transfert le processus informationnel qui cherche à collecter des information concernant les changements de l'environnement externe afin de crée des occasions d'affaires , réduire les risques et l'incertitude en générale

☐ La veille est un état de conscience de ce qui se passe dans l'environnement externe de l'entreprise, elle est le résultat des pratiques et travaux quotidien des individus, et ainsi que les relations avec les parties qui ont un rapport avec l'entreprise.

41. Dans votre entreprise, quel est le volume de la structure qui s'occupe de la veille ?

- ☐ Département ☐ Service
☐ Bureau ☐ Autre :

42. Comment appelle-t-on cette structure exactement ?

43. Est-ce que l'activité de la veille est orientée vers :

Marchés étrangers ☐ Marchés locaux ☐ Les deux ensemble ☐

44. Selon vous ; est-ce que la veille stratégique est faite au sein de votre entreprise d'une façon : ?

Périodique ☐ Permanente ☐

45. Parmi les sources d'information et les méthodes utilisées pour la connaissance des concurrents et les clients, la technologie, quel est le degré de son utilisation dans votre entreprise ? (Cochez (x) dans la case appropriée)

Degré d'utilisation	Trop bas	Bas	Moyen	Elevé	Très élevé
Les méthodes utilisées					
Contacts Personnelles et professionnels avec les concurrents					
Les relations publiques avec les associations et les organisations					
Les enquêtes et les études de marché					
Analyses et tests de produits des concurrents et l'accès à leur savoir					
Visiter les expositions et les salles					
Les organisations, les experts et les bureaux spécialisés					
à engager les clients et fournisseurs dans le développement des produits et des opérations					
Les médias et les moyens de la communication					
l'Internet					
D'autres mentionnez					

46. Est-ce que votre entreprise prend en considération la satisfaction de ses clients ?

☐ Oui ☐ Non ☐ Je ne sais pas

47. Comment votre entreprise évalue le degré de satisfaction de ses clients et des marchés ? (Cochez (x) dans la case qui indique le degré d'approbation de la méthode utilisée dans votre entreprise)

Degré d'approbation	N'est plus d'accord	Accord limité	D'accord	d'accord	Complètement d'accord
Les méthodes Utilisées					
Lettres de reconnaissance et les félicitations					
Des sondages sur les clients et les distributeurs (les enquêtes)					
Analyse et traitement des plaintes (déclarations, recherche garanties,...)					
Recherche dans le nombre des clients et distributeurs (augmentation et la régression)					
Recherche dans le nombre de nouveaux					

concurrents ou leur sortie du marché					
Inviter les clients et les distributeurs à des manifestations et concerts					
D'autres mentionnez					

48. Parmi les connaissances et les informations qui concernent les concurrents, quel est le degré de connaissance des individus dans votre entreprise à propos de ces connaissances et ces informations ? (Cochez (x) dans la case appropriée)

Degré de connaissance	Très faible	Faible	Moyen	Elevé	Très élevé
Type de connaissances et information					
Leurs stratégies et objectifs					
Leurs prix et les contrats de vente					
La performance des concurrents et le développement de leurs produits					
Sources de fournitures et leurs canaux de distribution					
Leurs processus de production, ces coûts et ces technologies propriétaire					
Type de leadership et de gestion					
Les compétences et savoirs acquis					
Leurs méthodes de promotion					
D'autres mentionnez					

49. Est-ce que votre entreprise est au courant de tous les points forts et faibles de ses concurrents ?

☐ Oui ☐ Non ☐ Je ne sais pas

50. Est-ce que votre entreprise s'efforce de découvrir les évolutions technologiques et les changements de l'industrie ?

☐ Oui ☐ Non ☐ Je ne sais pas

51. A votre avis, quel est les degrés de conscience des individus au sein de votre entreprise sur les champs technologique et scientifique dans le quel se situe votre entreprise ?

Très faible ☐ Faible ☐ Moyen ☐ Elevé ☐ Très élevé ☐

52. Quand les services et les directions se réunissent au sein de votre entreprise pour discuter les l'évolution et les changements du marché?

☐ Une fois par mois ☐ Tous les 3 mois ☐ Tous les 6 mois ☐ Chaque année ☐ Ne réunira pas à tous

53. Si l'un des services découvre des informations importantes sur l'un des concurrents ou clients intéressants, il informe les autres services?

☐ Oui ☐ Non ☐ Je ne sais pas

54. Quel est le degré de la diffusion d'informations qui concerne la satisfaction des clients et les comportements des concurrents dans votre entreprise?

Très faible ☐ Faible ☐ Moyen ☐ Elevé ☐ Très élevé ☐

55. La réaction aux changements de l'environnement se fait à travers :

L service concerné

synergies de différents services

56. Comment pouvez-vous décrire le degré de sérieux avec lequel les services et les directions prennent les activités des concurrents et les souhaits des clients?

Pas sérieux Faible sérieux Sérieux Sérieux Elevé Très sérieux

V. les résultats de la veille stratégique

57. A quel point la veille stratégique a réussi à atteindre les résultats suivants dans votre entreprise ?

(Cochez (x) dans la case appropriée)

Degré de réalisation	Très faible	Faible	Moyen	Elevé	Très élevé
les résultats					
Le succès du processus de changement et d'adaptation, et d'accroître l'entreprise interactive avec l'environnement					
Le fonctionnement efficace du développement organisationnel					
Enrichir le stock de connaissances et l'expérience de l'entreprise					
Accroître la satisfaction des clients et la rapidité de réponse aux plaintes					
Offrir de nouveaux produits et services dans la période récente					
Améliorer la qualité des produits et services et le degré de mise à jour					
L'extension du réseau de relations avec des parties externes (nouveaux partenaires,....)					

Merci pour votre participation