

واقع اليقظة الإستراتيجية في مجمع صيدال

د. علاوي نصيرة

جامعة بشار-الجزائر

nassirab90@yahoo.fr

ملخص

لتمتكن المؤسسة من خلق ميزة تنافسية تمكنها من تحقيق أسبقية على منافسيها في مجال نشاطها فهي مطالبة بفهم العلاقة القائمة بينها وبين البيئة التي تنشط فيها، لذا فالمؤسسة بحاجة إلى وضع نظام فعال لليقظة الإستراتيجية، يسمح لها بمتابعة، رصد ومراقبة سير العمل بها، وضبط علاقتها بالبيئة التي تنشط فيها خاصة ما تعلق بالمنافسين، من خلال معرفة الرائدین منهم في السوق، وتحديد نقاط قوتهم وضعفهم، وأهدافهم، تطلعاتهم وتوجهاتهم، سياستهم واستراتيجياتهم وجمع المعلومات الخاصة بذلك ومعالجتها وإيصالها في الوقت المناسب إلى مراكز اتخاذ القرار. **كلمات مفتاحية :** المعلومات، اليقظة الإستراتيجية، بيئة المؤسسة، التنافسية، صناعة الدواء.

تصنيف JEL: M19.

Abstract

The ability of enterprises to create a competitive advantage that enable them to achieve precedence over its competitors in the field of activity, it claim them to understand the relationship between enterprise and the environment in which they are active. For that purpose, enterprises are needed to develop an effective system for vigilance strategic, allowing them to follow up, monitoring and workflow control, and adjust the relationship with the environment in which especially attached to competitors, through the knowledge of leading them in the market, as well, identify their strengths and weaknesses, and their goals, aspirations and attitudes, policy and strategies. In addition, gather special information and processing it and timely delivery it to the centers of active decision-making.

Keyword: information, strategic see sight, environment, Competitive, Pharmaceutical industry.

JEL classification: M19.

مقدمة:

يعتبر مجمع صيدال من بين المؤسسات الصناعية الدوائية الجزائرية التي تأقلمت مع التحولات الاقتصادية والتطورات التي عرفها المحيط العالمي، وذلك بتبنيه لإستراتيجية التحالف مع أكبر المخابر ذات الشهرة العالمية والتي تنوعت بين الشراكة المختلطة والتحالفات المتكاملة، وهذا من أجل مواجهة المنافسة الشديدة المفروضة عليه وتنويع تشكيلة منتجاته، ورفع كفاءته وتنافسيته على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي.

ولكي يتمكن مجمع صيدال من بناء الميزة التنافسية في قطاع الصناعة الدوائية فإنه يجب أن يقوم بدوره الإستراتيجي في خلق وضع أو مكانة معينة للمنتج في ذهن المستهلك عن طريق البحث عن الفرص المتواجدة في بيئته الخارجية حتى يكون السباق في استغلالها وكذا تجنب التهديدات المحتملة في البيئة الخارجية وهذا من خلال انشاء خلية تتولى جمع هذه المعلومات المتغيرة حول البيئة و التي تسمى بخلية اليقظة الإستراتيجية.

و بناء على ما سبق يمكن إبراز معالم الإشكالية من خلال التساؤل التالي :

ما واقع تطبيق اليقظة الإستراتيجية في مجمع صيدال ؟

أهداف الدراسة: يهدف هذا البحث إلى توضيح مختلف المفاهيم المتعلقة باليقظة الإستراتيجية باعتبارها مفهوم حديث في الادارة تزداد الحاجة إليها بسبب المنافسة الشديدة على جميع الأصعدة و على المستويين المحلي و العالمي و خصوصا مع دخول الجزائر إلى اقتصاد السوق و فتح أسواقها أمام المستثمر الأجنبي. ويهدف أيضا إلى تسليط الضوء على مجمع " صيدال " من أجل تحديد و معرفة مدى تطبيق هذا الأخير لمفهوم اليقظة.

ولمعالجة اشكالية البحث تم تقسيم الدراسة كما يلي :

أولا : مفاهيم عامة حول اليقظة الاستراتيجية؛

ثانيا : تحديد واقع اليقظة الإستراتيجية في مجمع صيدال؛

ثالثا : إقتراح نموذج لليقظة الإستراتيجية لتحسين تنافسية صيدال.

أولا : مفاهيم عامة حول اليقظة الاستراتيجية

1- تعريف اليقظة الإستراتيجية: فيما يلي عرض لبعض تعاريف اليقظة الإستراتيجية :

عرفها RIBAULT أنها المراقبة و المتابعة العامة و الذكية لمحيط المؤسسة من خلال البحث على المعلومات الواقعية و المستقبلية¹. أما ROUACH فعرفها أنها مجموعة من الأساليب المنسقة التي تنظم جمع و تحليل و نشر واستخدام المعلومات المفيدة حفاظا على بقاء المؤسسات و نموها². كما عرفها HUMBERT LESCA بأنها ذلك الإجراء الجماعي المستمر من خلال مجموعة أفراد التي تتولى جمع و استعمال المعلومات بشكل تطوعي و استباقي بما

يتماشى و التغييرات المحتمل حدوثها في البيئة الخارجية و هذا من أجل خلق فرص أعمال و التخفيض من مخاطر عدم اليقين³. و عرفت أيضا على أنها : " نظام بحث واستكشاف للأعمال و المعلومات الخارجية و التي قد يكون لها تأثير كبير على مستقبل المؤسسة في المدى القصير أو المدى الطويل " ⁴.

من خلال التعاريف السابقة يمكن استنتاج أهم مميزات و الخصائص المرتبطة بمفهوم اليقظة الإستراتيجية⁵ :
 - الإستراتيجية: تستعمل من أجل الإشارة إلى أن المعلومات المقدمة لليقظة الإستراتيجية لا تتعلق بالعمليات الحالية و المكررة، لكن على العكس من ذلك فهي تساعد على إتخاذ القرار و التي لها تأثير كبير جدا على تنافسية و بقاء و استمرار المؤسسة.

- **تطوعية** : لا يمكن أن تكون اليقظة عملا محدودا بالمتابعة و المراقبة البسيطة للمحيط لكونها هدف إبداعي، فهي على العكس تعتبر تطوعية من خلال اللجوء إلى واجهة المعلومات المتوقعة مع الانتباه الحاد و بتنشيط كل الحواس. وفي هذا الصدد فإن كلمة يقظة قد لا تؤدي الغرض المطلوب إلا أنها تبقى الأكثر دلالة. و من الممكن مقارنة اليقظة الإستراتيجية للمؤسسة برادار السفينة لأنه يهدف إلى توقع الأحداث قبل أن تصبح متأخرة ليكون قادر على التصرف.
 - **المحيط** : ليس محيط المؤسسة مفهوما مجردا أو شيئا إحصائيا، فهو مكون من عدة عوامل مؤثرة لذا تعريفها يكون بطريقة علمية و خاصة عند التكلم عن استهداف اليقظة الإستراتيجية.

- **إنشاء الإبداع**: تتضمن اليقظة الإستراتيجية تفسيرات إشارات الإنذار المبكرة و التي ترتبط بعنصر الإبداع. فمعلومات اليقظة لاتصف أي الأحداث و الأعمال المنفذة سابقا، لكنها تسمح بصياغة الفرضيات و إنشاء رؤية إبداعية من خلال تفسير و ترجمة الإشارات المنتقاة من المحيط المعرفة و المخزنة في مجموع ذكريات المؤسسة (ذاكرة رسمية، و الذكريات الضمنية الفردية).

- **التوقع** : يؤكد تعريف اليقظة عملية التوقع و كشف التغيرات و التي يمكن أن تحدث في محيط المؤسسة و التي تتعلق بالمستقبل حيث أن معلومات اليقظة ذات ميزة تنبؤية حيث تقدم توضيحات كإضاءة عن المستقبل و ليس من المهم أن تعبر عن الماضي.

2- أنواع اليقظة الاستراتيجية : هناك اربع انواع لليقظة الاستراتيجية هي كالآتي :

1- اليقظة التكنولوجية : تعرف اليقظة التكنولوجية بأنها " مراقبة و تحليل المحيط العلمي، التقني و التكنولوجي و التأثيرات الاقتصادية الحاضرة و المستقبلية، من أجل توقع المخاطر و التهديدات و فرص التطوير و بالتالي فهي اليقظة التي تركزها المؤسسة بصفة خاصة لتطور التكنولوجيات " ⁶.

2- اليقظة التجارية : اليقظة التجارية هي النشاط الذي تدرس المؤسسة من خلاله العلاقة موردين/زبائن و كذا المهارات الجديدة في السوق، معدل نمو السوق ... الخ. فاليقظة التجارية تركز بشكل خاص على الزبائن و الموردين

من أجل تطوير المنتجات و الخدمات ، و المعلومات المحصل عليها من خلال اليقظة التجارية تلتقي و تتقاطع مع معلومات اليقظة التنافسية.⁷

3- اليقظة التنافسية : اليقظة التنافسية أو الإستعلام التنافسي هي النشاط الذي من خلاله تتعرف المؤسسة على منافسيها الحاليين و المحتملين و هي تهتم أيضا بالحيط الذي تتطور فيه المؤسسات المنافسة و هذا من خلال جمع المعلومات المحصل عليها من تحليل الصناعة و تحليل المنافسة (نقاط القوة و الضعف) ثم تحليلها و استخراج النتائج و تطبيقها في اتخاذ القرار.⁸

4- اليقظة الاجتماعية : و تعني ادراك مختلف التغييرات التي يمكن أن تحدث داخل المجتمع باسرع وقت ممكن، والتي يمكن لها أن تعرض المنظمة لخطر الإضطراب و تاتر علاقتها بالحيط.⁹ و تتمثل ايضا في تحديد و ملاحظة كل الظواهر الاجتماعية مثل :الصراعات الاجتماعية،التعارضات الدينية و العرفية ،سوء التفاهم بين الأجيال،التمسك بالتقاليد و كل ما يستوقف انتباه المتقبط و يهدد سلامة أو يعزز التناسق التنظيمي¹⁰.

5- اليقظة القانونية : تتمثل في تتبع و رصد تطور القوانين و الأنظمة في القطاع الذي تنشط فيه المؤسسة و ليس فقط المعايير القانونية و إنما أيضا المعايير التقنية التي غالبا ما تكون حاسمة في نجاح الأعمال التجارية، فالمؤسسات الصناعية مثلا مهما كان موقعها الجغرافي لا بد عليها من معرفة الأنظمة الموجودة و السائدة في المنطقة و كذا تطور السياسات¹¹.

6- اليقظة البيئية : وهي نوع من اليقظة يهتم بباقي مكونات الحيط والتي لم تدرسها الأنواع السابقة.

3- معلومات اليقظة الإستراتيجية : و يمكن التمييز بين ثلاث أنواع من معلومات اليقظة الإستراتيجية و هي :¹²

1. معلومات التحكم : و تضم المعلومات التي تنتجها الشركة و توجهها لاستعمالها الداخلي و تكتسي معرفة هذا النوع أهمية بالغة كونها تمكن المؤسسة من أن تقارن أداؤها بأداء أحسن المؤسسات. و يتم تسيير هذه المعلومات عن طريق النظم المعلوماتية التقليدية ، كما أن أغلب الدراسات منصبه عليها كنظم معلومات الموارد البشرية و نظم الإنتاج و نظم الجودة.

2. معلومات التأثير : و تضم المعلومات التي أنتجت داخل المؤسسة ووجهت لاستعمال الخارجي، أو موجهة لأفراد و مجموعات خارج المؤسسة (كالميل و المورد)، و تعتبر نظم المعلومات التسويقية أمثلة من الأنظمة التي تقوم بتسيير معلومات التأثير.

3- إشارات الإنذار المبكرة (الإشارات الضعيفة): و تمثل المعلومات الرئيسية التي تسعى المؤسسة للحصول عليها، و تشمل المعلومات الإستراتيجية التي جمعت خارج المنظمة و الموجهة للإستعمال الداخلي، وهي تعبر عن التطورات التي لم تتحقق تماما، وإنما تنبئ بحصول شيء له تأثير على المؤسسة.¹³

4- مراحل اليقظة الإستراتيجية : تمر عملية اليقظة بعدة مراحل يمكن ايجازها كما يلي :¹⁴

1- تحليل البيئة : رصد ومراقبة كل التطورات، والتغيرات التي تطرأ على بيئة المؤسسة على كل الأصعدة الاقتصادية، والتجارية، التنافسية، التكنولوجية، الاجتماعية، الثقافية، والسياسية التنظيمية والتشريعية، وتحديد العناصر والمتغيرات المراد تتبعها بناء على استراتيجية المؤسسة.

2- جمع وتحصيل المعلومات: بعد تحديد المؤسسة لاستراتيجياتها وأهدافها تعمل على إحصاء مصادر المعلومات، والمفاضلة بينها طبقاً لأهميتها، تكلفتها ثم تسطر الخطط وتضع البرمج اللازمة لذلك مع تسخير الوسائل، الأدوات، والتقنيات المساعدة على جمع وتحصيل المعلومات.

3- مرحلة التحليل و التركيب: المعلومات المحصل عليها يجب التأكد من صحتها، موثوقيتها، نجاعتها وذلك بعد فرزها، تصنيفها، تحليلها لاستنباط آثارها وتداعياتها الحالية والمستقبلية ثم تركيبها للوصول إلى نتائج دقيقة تستخدم في اتخاذ القرار، بعرضها على الخبراء والمختصين للمصادقة عليها بدعمها واعطائها قيمتها الحقيقية.

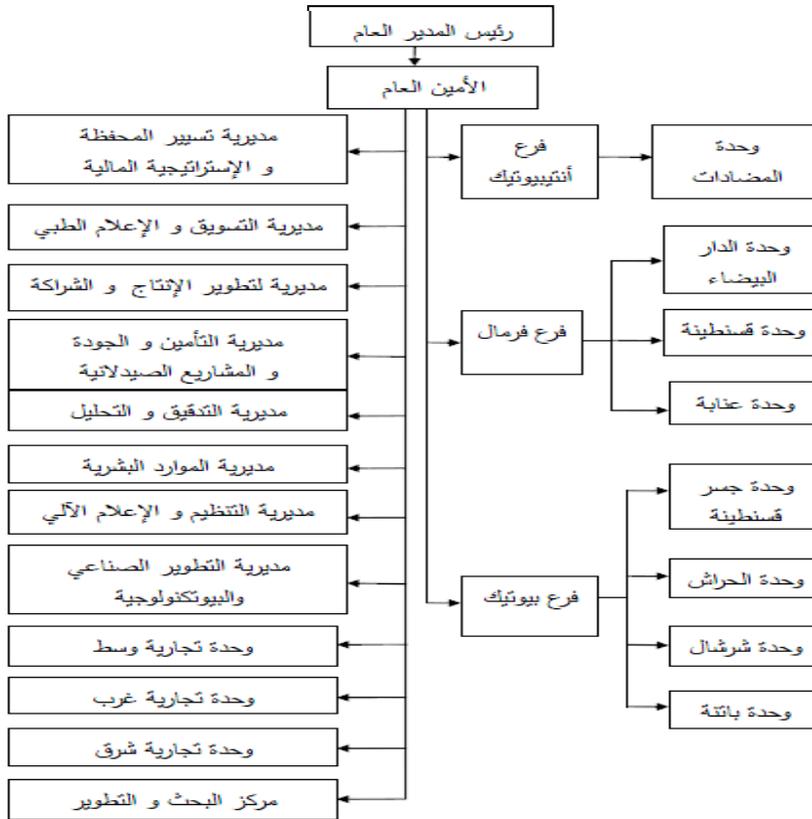
4- مرحلة النشر و اتخاذ القرار : يتم نشر النتائج المتوصل إليها إلى المسيرين وأصحاب القرار في المؤسسة في الوقت المناسب لاتخاذ القرارات السليمة على ضوءها.

ثانياً: تحديد واقع اليقظة الإستراتيجية في مجمع صيدال

1- التعريف بمجمع صيدال : يعتبر مجمع صيدال من الناحية القانونية شركة مساهمة برأس مال قدره 2.5 مليار دينار جزائري و يشغل حوالي 3400 عامل¹⁵، و هو متخصص في صناعة المنتجات الصيدلانية ويعتبر من الرواد في ميدان الأدوية على الصعيد الوطني وقطباً هاماً للصناعة الصيدلانية على مستوى البحر الأبيض المتوسط، يتمتع بخبرة تفوق ثلاثين سنة في ميدان الصناعة الصيدلانية¹⁶.

2- الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال : يمكن توضيح الهيكل التنظيمي للمجمع في الشكل التالي :

شكل رقم (01): الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال



صيدال ، المديرية العامة، 2013.

3- منهجية الدراسة الميدانية :

1. مجال و حدود الدراسة :لقد تمت هذه الدراسة في إطار حدود زمنية و مكانية و بشرية معينة هي :

1.1 المجال المكاني : يتمثل المجال الذي اخترناه لتحقيق الدراسة الميدانية في مديرية التسويق و الإعلام الطبي لشركة صيدال بالحراش الجزائر .

1.2 المجال الزمني : لقد تم تحديد الفترة الزمنية للقيام بالدراسة ابتداء من مارس 2013 إلى غاية سبتمبر 2014.

1. 3. الحدود البشرية : شملت دراستنا في مجالها البشري فئة من موظفي مديرية التسويق و الإعلام الطبي ، و نظرا لطبيعة موضوعنا المتمثل في " اليقظة الإستراتيجية " حصرنا الدراسة على مجموعة من إطارات صيدال لأنهم هم فقط هم من يرسمون الخطوط العريضة للإستراتيجية . و بالتالي تم استبعاد العاملين الآخرين من الدراسة الميدانية.

2. أدوات الدراسة (تقنيات جمع و تحليل معطيات الدراسة) :

2. 1. المقابلة : في بحثنا قمنا بإجراء مقابلة مع 6 إطارات لصيدال منهم 4 مشرفين وطنيين (04 superviseurs nationaux) و مدير الإنتاج (01 chef de produit) ، و رئيس دائرة التسويق و المبيعات (01 chef de departement (vente et marketing)) و هذا من أجل طرح مجموعة من الأسئلة حول واقع اليقظة داخل المجمع و طلب إيضاحات وهو ماساعدنا على تدارك بعض الأخطاء و تصحيحها و الخروج باقتراحات و نتائج تم إدراجها في البحث .

2. 2. وثائق المؤسسة : تتمثل في مختلف مجالات و المنشورات و تقارير التسيير (les rapports de gestion) و الميزانيات الخاصة بالمجمع ، و بعض الوثائق الأخرى المتعلقة بنشاط المؤسسة .

2. 3. الأنترنت : من خلال زيارة الموقع الرسمي للمجمع و زيارة بعض المواقع الأخرى بغرض جمع المعلومات التي صعب الحصول عليها من وثائق المؤسسة .

4- تحليل الأسئلة الواردة في المقابلة

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

✚ فيما يخص مدى معرفة إطارات صيدال باليقظة ، تعريفها ، أهدافها ، وسائلها قد تبين من خلال الحوارات التي أجريتها بأن لديهم معرفة باليقظة فكانت تعاريفهم متقاربة و كلها مطابقة للتعريف النظري لليقظة، و من بين هذه التعاريف نذكر : " اليقظة هي المراقبة الخارجية لمحيط المؤسسة " .

✚ أما السؤال الثاني المطروح ضمن المقابلة كان يتعلق بمدى تحسيس و تكوين الإطارات حول مفهوم اليقظة و هل المجمع يقوم بعقد مؤتمرات و ندوات متعلقة باليقظة ؟ و هل يتم عقد إجتماعات ما بين الإطارات و المسؤولين عن اليقظة ؟ و كانت الإجابات كلها بنعم . و هذا ما يدل على أن المجمع يعي بأهمية اليقظة و ضرورة تثقيف و تكوين الإطارات حول كيفية تطبيق هذا المفهوم الجديد في الإدارة . و ما يؤكد ذلك هو الإتفاقية التي أبرمتها صيدال مع جامعة التكوين المتواصل سعد دحلب بالبلدية لتكوين إطاراتها في مجال اليقظة من خلال دراسات ما بعد التدرج المتخصصة و بمكونين غالبيتهم فرنسيين ، وهذا بالتنسيق مع المؤسسة SKAEMA (مؤسسة فرنسية متخصصة في

الذكاء الإقتصادي) حيث قامت كدفعة أولى بتكوين مجموعة من الإطارات التابعين إلى مختلف مصالح مجمع صيدال على أن تقوم هذه العناصر في وقت لاحق بإنشاء خلايا اليقظة على مستوى كل المجمع .
 أيضا من بين الأسئلة المدرجة في المقابلة: هل تتواجد على مستوى المجمع خلية لليقظة الإستراتيجية ؟ و كانت كل الإجابات بنعم .

لكن من خلال النقاش مع المسؤولين إتضح أن الخلية متواجدة فقط على مستوى إدارة التسويق و الإعلام الطبي (التسويق و المبيعات) لكن غير مجسدة ميدانيا ، يعني موجودة في الهيكل التنظيمي لكن في الواقع لاتوجد مصلحة أو خلية واضحة لليقظة . و المسؤول عن هذه الخلية هو المدير العام للمجمع .
 و هذا ما يعاب على تطبيق نظام اليقظة في مجمع صيدال حيث من المفروض أن خلية اليقظة الإستراتيجية تكون واضحة في الهيكل التنظيمي للمجمع و واضحة ميدانيا ، و أن لا تقتصر فقط على إدارة التسويق و الإعلام الطبي ، و إنما تشمل فروع أخرى من المجمع كمرکز البحث و التطوير . أيضا اعتبار المدير العام للمجمع هو المسؤول عن اليقظة يتعارض مع التطبيق الصحيح و المثالي لليقظة فالمفروض أن يكون المسؤول الأول عن اليقظة هو الشخص الأكثر احتكاك بالعمال و يستطيع من خلال هذا الاحتكاك جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات و متابعة كل المستجدات الخارجية حول سوق الدواء . و بالتالي تكون له القدرة أكثر من غيره في متابعة مسار اليقظة و التنسيق بين جميع العمال المشاركين في عملية اليقظة .

إتضح أيضا من خلال المقابلة أن اليقظة الإستراتيجية لمجمع صيدال تتولى أساسا جمع المعلومات الخارجية الخاصة بـ :

- التغيرات التكنولوجية في مجال صناعة الدواء كبراءات الإختراع
- طلبات المستهلكين في مجال الدواء
- التغيرات في القوانين و التشريعات التي تحكم سوق الدواء
- الأساليب التي تتبعها الشركات المنافسة و ما تملكه من كفاءات و محابر و تكنولوجيات ، و المنتجات الدوائية لهذه الشركات .

وبالتالي يمكن القول بأن اليقظة الإستراتيجية لمجمع صيدال تتشكل من ثلاث مكونات : يقظة تكنولوجية ، يقظة تنافسية (تسويقية) ، يقظة قانونية. إلا أن استعمالها و تطبيقها غير منتظم فمهام اليقظة متداخلة فيما بينها و لا يوجد تقسيم للمهام حسب نوع النشاط الذي تركز عليه اليقظة .

✚ أما عن الأشخاص المكلفين بجمع المعلومات الخارجية في مجمع صيدال حسب إجابات الإطارات المستجوبة هم: المشرفين superviseurs، المندوبين الطبيين délégués ، مخبرين طبيين informateurs médicaux ، و بعض العمال.

من الملاحظ أن المجمع يدرج جميع العمال بكافة مستوياتهم من أجل المشاركة في جمع المعلومات كل حسب موقعه في الهرم الإداري و هذا جانب إيجابي للمجمع في تطبيق اليقظة حيث أن مرحلة جمع المعلومات مرحلة هامة و حساسة عليها يتوقف نجاح رجال اليقظة في الحصول على المعلومة الإستراتيجية .

✚ الأشخاص الذين يتولون معالجة و تحليل المعلومات المجمعة من المراقبة الخارجية لسوق الدواء في مجمع صيدال هم :

- المديرين (les directeurs)
- المشرفين (les superviseurs)
- لجان متخصصة لهذه المهمة (Commission spécialisés pour cette tâche)

وهذا طبعاً حسب ما وضحته المقابلة ، و بالتالي يمكن القول أن تحليل و معالجة معلومات اليقظة هو على المستوى المركزي فقط مع إهمال المستوى المحلي أو الجهوي local . و عليه نستنتج أن صيدال تعتمد في معالجة المعلومات المجمعة على المديرين و المشرفين إلى جانب بعض اللجان المتخصصة لهذه المهمة ، و لا تولي أهمية لإستدعاء رؤساء الإدارات الجهوية و المندوبين الطبيين أو خبراء آجانب من أجل دراسة معلومات الرصد البيئي ، ففي بعض الأحيان الخبير هو فقط من يستطيع معالجة معلومات اليقظة خصوصاً عند التحدث عن الإشارات الضعيفة في مجال صناعة الدواء ، فالخبير تكون له القدرة أكثر من غيره على التحليل و إجراءات المقارنات و الإستنتاجات و الخروج بمعلومات مفيدة .

✚ أما عن مصادر المعلومات التي يلجأ إليها المجمع لتتبع التغيرات في البيئة الخارجية الخاصة بصناعة الدواء هي : السوق ، الصيدليات ، المنافسين ، الأطباء ، الأنترنت ، الجرائد الرسمية ، الملتقيات و المؤتمرات ، تقارير وزارة الصحة و تقارير الهيئات و المنظمات العالمية للصحة. و بالتالي يمكن القول أن المجمع يعتمد على مصادر متنوعة في جمع المعلومات عن سوق الدواء.

فهو يعتمد على السوق من خلال مراقبة تغيرات الطلب و العرض من الأدوية خاصة التي يعرضها المجمع و هذا المعرفة الإحتياجات الحالية و المستقبلية للزبائن من الأدوية و محاولة تلبيتها ، و مراقبة الفرص التي يعرضها المحيط الخارجي كدخول مخابر عالمية و احتمالية عقد تحالفات مع هذه المخابر لتقوية المركز التنافسي لصيدال و أيضاً مراقبة التهديدات المحتملة كظهور أدوية و أعشاب نباتية (الطب البديل) كبديل عن الأدوية التي يقدمها المجمع . كما يعتمد المجمع أيضاً

في تحصيل المعلومات على الصيدليات فهي مصدر هام و حساس ، فالصيدليات موزع للأدوية و حلقة وصل بين المجمع و زبائنه (المرضى) ، فمن خلال استجواب بعض الصيدليات يمكن معرفة مدى رضى الزبائن على أدوية صيدال و معرفة بعض الملاحظات أو الشكاوى حول هذه الأدوية ، و أيضا معرفة أدوية المنافسين الأكثر طلبا من طرف الزبائن .**المنافسين** أيضا من بين المصادر التي يلجأ إليها المجمع لجمع معلومات اليقظة ، و يعتمد المجمع على هذا المصدر لمعرفة توجهات و أبحاث المنافسين و فهم سلوكياتهم و هذا لغرض التعرف على وضعية المنافسين من حيث قدراتهم الحالية ، إستراتيجياتهم ، تشكيلة الأدوية ، الأسعار ، معدل التعويض من قبل الضمان الإجتماعي CNAS ، ... الخ . كما يعتمد المجمع أيضا في جمع المعلومات على **الأطباء** ، فالطبيب هو من يصف قائمة الأدوية للمريض و هو من يقرر إما وصف أدوية صيدال أو وصف أدوية أحد المنافسين لصيدال . و الطبيب هو الشخص الأقرب من المريض ، ففي حالة مثلا وصف أدوية صيدال و حدوث مشاكل و أعراض جانبية و عدم رضى المريض على هذه الأدوية سيتم إبلاغ الطبيب بذلك ، و بالتالي فالطبيب يعد مصر هام لجمع المعلومات حول مدى قبول الأدوية التي ينتجها صيدال و معلومات اخرى عن أدوية المنافسين ، لذا لا بد من عقد بعض الاجتماعات و اللقاءات مع بعض الأطباء المشهورين و محاولة استجوابهم من خلال مقابلات متكررة و هنا يتم إرسال المندوبين الطبيين من أجل ذلك، ويتواجد بصيدال حوالي 120 مندوب طبي حسب سنة 2013 موزعين على مختلف التراب الوطني، حيث:

- 87 مندوب طبي بمنطقة الوسط؛ - 19 مندوب طبي منطقة الغرب؛ - 14 مندوب طبي منطقة الشرق.

كما تعتبر **الأنترنت** أيضا أحد المصادر التي يلجأ إليها المجمع لرصد التغيرات في مجال صناعة الدواء ، فالأنترنت هي نافذة المجمع على العالم الخارجي ، و ثبت من خلال المقابلة مع أحد إطارات صيدال أنه يتواجد على مستوى المجمع شبكة أنترنت internet ، و أيضا شبكة إنترانت intranet و هذا ما يدل على أن المجمع يهتم بالإتصال الداخلي بين مختلف فروع المجمع ، و كذا الإتصال الخارجي بين المجمع و المحيط الخارجي ، و هذا ما يسهل و يساعد على انتقال معلومات اليقظة من خارج المجمع إلى الداخل بفضل الأنترنت وأيضا نقل معلومات اليقظة و نشرها داخل فروع المجمع بفضل شبكة الأنترنت . يعتمد أيضا المجمع على **الجرائد الرسمية** في جمع المعلومات الخارجية من أجل تتبع القوانين والتشريعات التي تحكم صناعة الدواء ، كما يعتمد أيضا على **الملتقيات و المؤتمرات** فهي وسيلة مشجعة للإطارات والعمال في صيدال من أجل تقديم بحوث متطورة في الصناعة الدوائية وتبادل الأفكار في قاعات الحوار والنقاش والخروج بنتائج مفيدة . كما يعتمد المجمع أيضا في جمع معلوماته على تقارير وزارة الصحة والهيئات العالمية للصحة وهي مصادر رسمية .

رابعا : إقتراح نموذج لليقظة الإستراتيجية لتحسين تنافسية صيدال

بعد دراسة لواقع اليقظة في المجمع توصلنا إلى وجود بعض النقائص في التطبيق لهذا النظام لذلك اقترحنا نموذج لتحسين تطبيق نظام اليقظة في مجمع صيدال حتى تكون إستفادة المجمع من هذا النظام أكثر كفاءة و فعالية ، و سيتم توضيح ذلك في ما يلي :

اليقظة الإستراتيجية لمجمع صيدال تتكون من أربع مكونات هي :

1- اليقظة التنافسية (التسويقية)

2- اليقظة التجارية

3- اليقظة التكنولوجية

4- اليقظة القانونية

الفرع الأول : اليقظة التنافسية

أو ما تسمى أحيانا اليقظة التسويقية ، و يكون نشاط هذا النوع من اليقظة موجه نحو مراقبة نشاط منافسي

صيدال الحاليين و حتى المحتملين في سوق الدواء و من المعلومات الواجب ضمن اليقظة التنافسية ما يلي :

- إستراتيجية المنافسين لصيدال ، كما نعلم أن منافسي صيدال عددهم كثير جدا لذلك من المهم التركيز أكثر على المنافسين الذين يشكلون فعلا تهديد كبير على نشاط و مستقبل صيدال ، و منهم المخابر الفرنسية التي تسيطر على السوق الجزائرية للأدوية و منها مخبر أفنتيس و سانوفي ؛

- تحديد المخابر الرائدة في سوق الدواء الجزائري ؛

- الكفاءات الحالية التي يمتلكها المنافسين (المخابر العالمية) ؛

- منتجات المؤسسات المنافسة من حيث : تشكيلة المنتجات (قائمة الأدوية المنتجة من طرف المنافسين) ، الأسعار ، الجودة ، ... إلخ و الحصة السوقية للمنافسين و نسبة التصدير من الأدوية ، مراقبة منشورات المنافسين بما فيها تقارير التسيير؛

- السياسة البيعية و التسويقية للمنافسين و شركاء المنافسين ؛

- معلومات عن طرح و تطور المنتجات الجديدة ؛

- تحديد المنتجات الدوائية المنافسة الرائدة في السوق و التي تحقق أكبر مبيعات .

الفرع الثاني : اليقظة التجارية

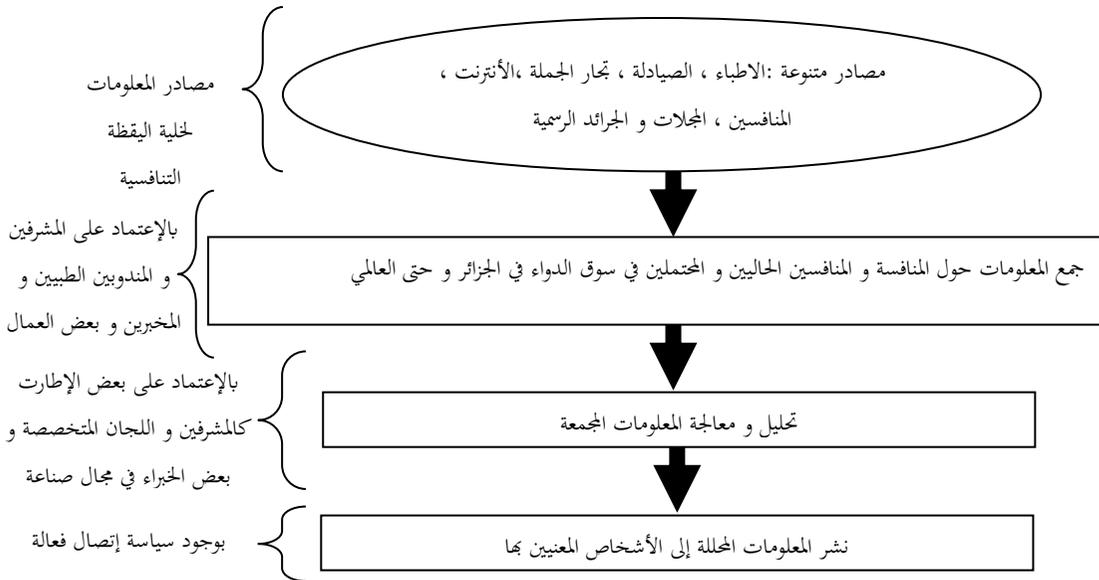
ويكون نشاط اليقظة التجارية لمجمع صيدال موجه لمراقبة تطور احتياجات الزبائن من الأدوية و كذا مراقبة عروض

الموردين من المواد الأولية (كالمواد الفعالة) . و من المعلومات التي يجب على اليقظة التجارية تحصيلها مايلي :

- معلومات على الأدوية الأكثر طلبا من طرف الزبائن ؛
- معرفة مدى استجابة الزبائن لأدوية صيدال خصوصا أن معظمها أدوية جنيصة ؛
- التنبؤ بإحتياجات السوق المستقبلية ؛
- معلومات مستمرة عن السوق (حجم الطلب و العروض) ؛
- متابعة الأدوية التي إنتهت مدة حمايتها لمحاولة إنتاجها من طرف المجمع ؛
- البحث عن عروض جديدة للموردين ، حيث أن المادة الأولية لمنتجات صيدال نسبة 85 % منها تستورد من الخارج و من طرف عدد قليل من الموردين .

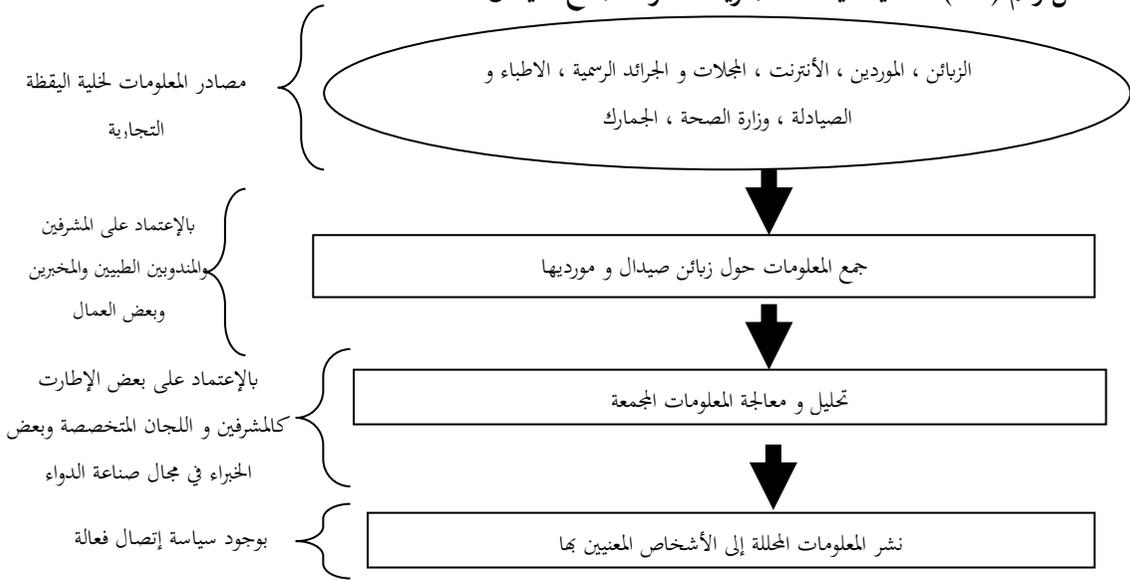
للإشارة فقط أن زبائن صيدال هي تشكيلة متنوعة تضم : تجار موزعين ، صيدليات ، و واصفي الدواء . و يتم إدراج اليقظة التجارية و التنافسية داخل "مديرية التسويق و الإعلام الطبي" بشرط أن تكون واضحة داخل الهيكل التنظيمي و أيضا مجسدة ميدانيا ، و على رأس كل خلية مسؤول من درجة مشرف superviseur يعمل على تنسيق جهود اليقظة بحيث يكون هناك نوع من التكامل بين خلية اليقظة التجارية و اليقظة التنافسية . و يكون هيكل الخليتين كمايلي :

شكل رقم (02) : خلية اليقظة التنافسية المقترحة لمجمع صيدال



المصدر : من إعداد الباحثة.

شكل رقم (03) : خلية اليقظة التجارية المقترحة لمجمع صيدال



المصدر : من إعداد الباحثة.

الفرع الثالث : اليقظة التكنولوجية

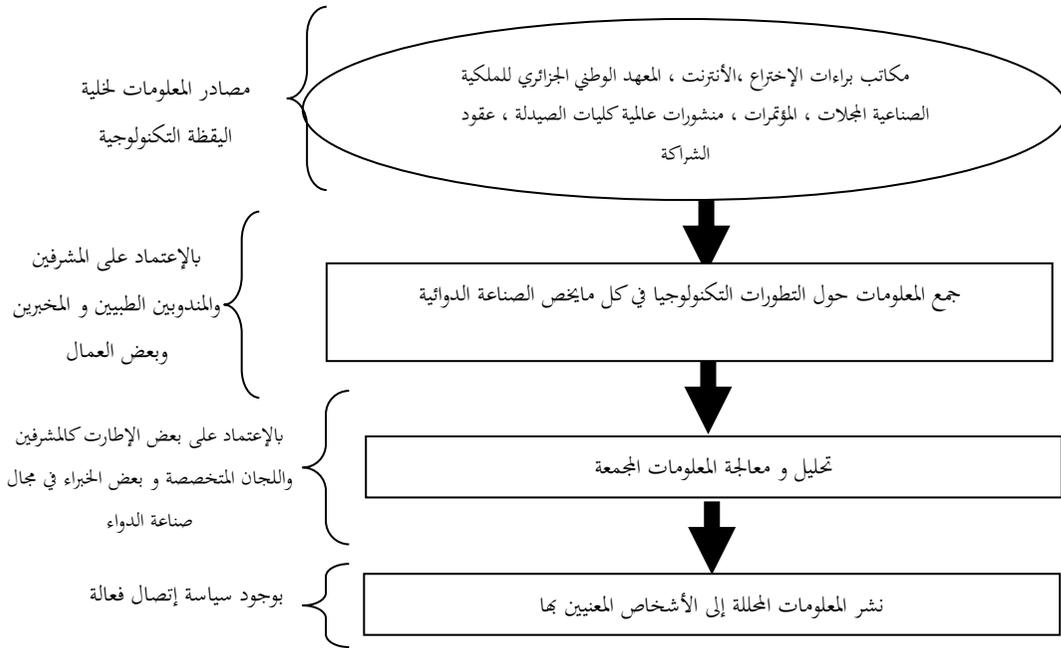
ضمن هذا النوع من اليقظة فالجمع يقوم بمراقبة المحيط التكنولوجي للصناعة الدوائية على المستوى العالمي والمحلي من أجل حماية مستقبله من خلال مراقبة مختلف التغيرات التكنولوجية . فاليقظة التكنولوجية هنا بمثابة قناة إتصال بين المجمع و عالم الأبحاث في المجال الصيدلاني .

وخلية اليقظة التكنولوجية تهتم بجمع المعلومات حول :

- أحدث التكنولوجيا المستخدمة في الصناعة الصيدلانية و أحدث التكنولوجيا التي يستخدمها المنافسون ؛
- الإكتشافات الدوائية لعلاج أمراض جديدة ؛
- براءات الإختراع المسجلة في صناعة الأدوية و أحدث التطورات في مجالات التكنولوجيا الحيوية ؛
- أحدث التطورات التكنولوجية في المستلزمات الطبية و أحدث التقنيات اللازمة لإنتاج الخامات الدوائية التي تقوم عليها صناعة الدواء ؛
- آخر التطورات حول تكنولوجيا تغليف الأدوية و أحدث التقنيات لمراقبة جودة الأدوية ؛
- البحث عن طرق جديدة لإستخدام المستحضرات العشبية المتوفرة محليا و المواد الفعالة من أجل صياغتها في شكل مستحضرات صيدلانية .

و يتم إدراج خلية اليقظة التكنولوجية داخل مركز " البحث و التطوير " للمجمع و يشرف على هذه الخلية أحد الإطارات من رتبة مشرف superviseur ، ويكون هيكل خلية اليقظة التكنولوجية كما يلي :

شكل رقم (04) : خلية اليقظة التكنولوجية المقترحة لمجمع صيدال



المصدر : من إعداد الباحثة.

الفرع الرابع: اليقظة القانونية

في هذا النوع من اليقظة يستطيع المجمع متابعة مختلف التطورات التشريعية و القانونية الي تحكم صناعة الدواء ، هذه التشريعات قد تكون محلية أو عالمية حتى يتمكن المجمع من تجنب التهديدات المحتملة و إقتناص الفرص المتاحة و هذا لأن صناعة الدواء هي أكثر الصناعات التي تخضع لقوانين و مراقبة صارمة من طرف الدولة لإعتبار أن الدواء سلعة أساسية تتعلق بحياة الإنسان . و من المعلومات التي يجب جمعها من خلال اليقظة القانونية مايلي :

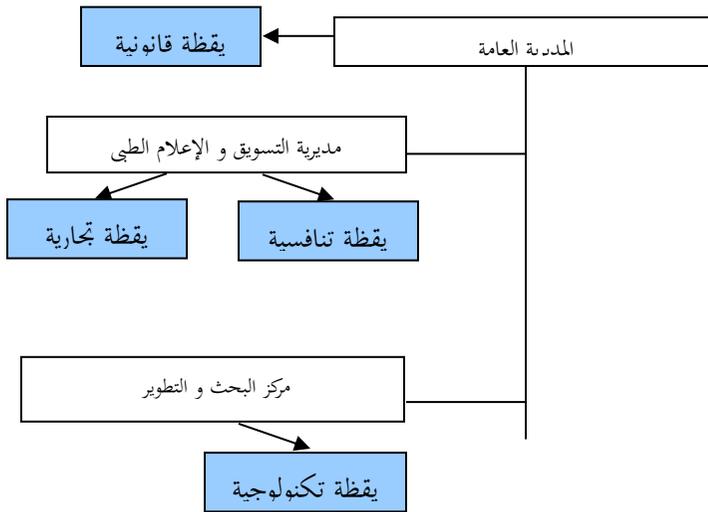
- التشريعات الخاصة بكيفية تسجيل دواء جديد و التشريعات الخاصة بكيفية تسعير الدواء ؛
- قانون تعويض الأدوية و متابعة المدونة الوطنية الخاصة بقائمة الأدوية القابلة للتعويض ؛
- قوانين المنافسة و الإستثمار في مجال الصناعة الصيدلانية محليا و عالميا و قوانين خاصة ببراءات الإختراع في صناعة الدواء .

ويتم إدراج هذه الخلية ضمن " المديرية العامة " للمجمع التي من مهامها :

- تصميم إستراتيجية المجمع ؛
- تمثيل المجمع محليا و خارجيا ؛
- تصميم العمليات و تطوير المنتجات الصيدلانية .

و فيما يلي توضيح مخلص لنظام اليقظة الإستراتيجية لمجمع صيدال :

شكل رقم (05) : خلية اليقظة الإستراتيجية المقترحة لمجمع صيدال



المصدر : من إعداد الباحثة.

أما رجال اليقظة الإستراتيجية لمجمع صيدال هم :

- **المدير العام** : هو رئيس اليقظة الإستراتيجية و مهمته تحقيق التنسيق بين خلايا اليقظة الأربعة : القانونية ، التجارية ، التنافسية ، التكنولوجية .
- **الأمين العام** : هو المسؤول الثاني عن اليقظة الإستراتيجية من خلال تحقيق التنسيق و المساعدة في إتخاذ القرارات.
- **رئيس اليقظة القانونية** : أحد إطارات صيدال درجة مشرف تكون له شهادة في مجال العلوم القانونية و الإدارية و القانونية و قدرة على التحليل .
- **رئيس اليقظة التجارية و التنافسية** : إطار من درجة مشرف له شهادة في مجال التسويق و التسيير و يتمتع بقدرة عالية على التمييز و الإستنتاج .
- **رئيس اليقظة التكنولوجية** : إطار من درجة مشرف له شهادة في مجال الصيدلة له قدرة عالية على الإبداع و البحث و التحليل .

خاتمة:

- من خلال الدراسة الميدانية لواقع اليقظة في مجمع صيدال اتضح ما يلي :
- وعي المجمع بمفهوم و أهمية اليقظة و ضرورة تكوين الإطارات حول كيفية تطبيق هذا النظام الجديد في الإدارة ، حيث قام المجمع بعقد إتفاقية مع جامعة التكوين المتواصل سعد دحلب بالبليدة لتكوين إطاراتها في مجال اليقظة على يد مكونين فرنسيين ؛
 - وجود خلية اليقظة على مستوى واحد فقط هو مديرية التسويق و الإعلام الطبي في الهيكل التنظيمي لكن ميدانيا غير مجسدة ، و المسئول عنها هو المدير العام للمجمع (PDG) ؛
 - خلية اليقظة للمجمع كما تمت الإشارة إليه ، تتولى جمع المعلومات الخارجية الخاصة بالتغيرات التكنولوجية في مجال صناعة الدواء كبراءات الإختراع ، طلبات المستهلكين ، التغيرات في القوانين و التشريعات التي تحكم سوق الدواء ، الأساليب التي تتبعها الشركات المنافسة و ما تملكه من كفاءات و محابر و تكنولوجيات ، و المنتجات الدوائية لهذه الشركات.
 - و بالتالي يمكن القول بأن مكونات اليقظة الإستراتيجية لمجمع صيدال هي : يقظة تكنولوجية ، يقظة تنافسية (تسويقية)، يقظة قانونية ، و هي متداخلة فيما بينها مما يجعل تطبيقها غير منتظم.
 - الأشخاص المكلفين بجمع المعلومات الخارجية في مجمع صيدال هم المشرفين و المندوبين الطبيين ، المخبرين الطبيين و بعض العمال ، و بالتالي هناك مشاركة لجميع العمال في الحصول على المعلومات الخارجية ؛
 - الأشخاص الذين يتولون معالجة و تحليل المعلومات المجمع هم المديرين و المشرفين و لجان متخصصة لهذه المهمة، و معالجة المعلومات تكون فقط على المستوى المركزي و لا يولي المجمع أهمية لإستدعاء رؤساء الإدارات الجهوية والخبراء لمعالجة المعلومات ، على الرغم من أنه في بعض الحالات الخبر وحده فقط من يستطيع تحليل هذه المعلومات خاصة إذا تعلق الأمر بتحليل الإشارات الضعيفة في مجال الصناعة الدوائية ؛
 - المجمع يعتمد على مصادر متنوعة في جمع المعلومات من سوق الدواء ، و من هذه المصادر : السوق ، الصيدليات، المنافسين ، الأطباء ، الأنترنت ، الجرائد الرسمية ، الملتقيات و المؤتمرات ، تقارير وزارة الصحة و الهيئات العالمية .

الهوامش

¹ Laurent Hermel, *maitriser et pratiquer veille stratégique et intelligence économique*, Editions afnor, 2 eme édition, France, 2007, p.2.

² Mustapha djenaas, abderrezak benhabib, *veille stratégique et outils d'aide à la décision dans les entreprises algériennes cas des entreprises des services*, les cahiers du mecas, n 2 avril 2006, faculté des sciences économiques et de gestion, université ABOUBAKR BELKAID Tlemcen, algérie, p.56.

- ³ Mohamed Jaouad El Qasmi, **le management par processus & la veille stratégique**, In : http://isd.m.univ-tln.fr/PDF/isd.m%2024/isd.m24_elqasmi.pdf
- ⁴ nathalie costa ,**veille et benchmarking**, Editions ellipses, Paris ,2008,p 49.
- ⁵ Humbert lesca, **veille stratégique,concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise**,ministère de l'éducation nationale,de la recherche et de la technologie,1997,pp:2-3 , In:<http://campus.hesge.ch/jveille/ressources/docs/veille-lesca.pdf>
- ⁶ داودي الطيب داودي الطيب ،رحال سولاف،شين فيروز،اليقظة التكنولوجية كأداة لبناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية،الملتقى الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الإقتصاد الرقمي و مساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية،جامعة حسبية بن بوعلي، الشلف،الجزائر،2007، ص ص : 13-14.
- ⁷ Ying Bai,**l'intelligence compétitive dans le cadre de la mondialisation influence des " soft technologies" sur la méthodologie de l'intelligence compétitive**,thèse doctorat en science de l'information et de communication, université PAUL,cézanna,Marseille,France,2006,p 67.
- ⁸ رتبية حديد ،نوفيل حديد،اليقظة التنافسية وسيلة تسييرية حديثة لتنافسية المؤسسة،المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات ،جامعة ورقلة،الجزائر،مارس 2005، ص 189.
- ⁹ هوارى معراج،ناصر دادي عدون،اليقظة التكنولوجية كعامل للإبداع في المؤسسة الاقتصادية،مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير،جامعة سيدي بلعباس، الجزائر، عدد خاص . ص 165.
- ¹⁰ Picard.D,**la veille social:prévoir et gérer la conflictualité industrielle**,édition vuibert, Paris, 1991,p 2.
- ¹¹ Henry Samier,Victor Sandoval,la veille stratégique sur l'internet,éditions hermès science.paris,2002,p154.
- ¹² كمال رويح،دراسة مدى وعي مسؤولي الشركات الكويتية نحو استخدام المعلومات الإستراتيجية،دراسة ميدانية،ص 4.على الموقع:
- <http://www.cba.edu.kw/krouibah/Publications/%D8%A7%D9%84%D9%88%D8%B9%D9%8A%20%D8%A8%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B9%D9%84%D9%88%D9%85%D8%A7%D8%AA%20%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%B3%D8%AA%D9%8A%D8%B1%D8%A7%D8%AA%D9%8A%D8%AC%D9%8A%D8%A9.pdf>
- ¹³ سعيد كرومي،أحمد عمرستي، أهمية اليقظة الإستراتيجية في تحسين القرارات الإستراتيجية و التنافسية للمؤسسة،الملتقى الدولي الرابع حول:المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسبية بن بوعلي،الشلف،الجزائر،09/08 نوفمبر 2010.
- ¹⁴ عبد الفتاح بوختم،عائشة مصباح ، دور اليقظة الإستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجية التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية،جامعة حسبية بن بوعلي الشلف،الجزائر،09/08 نوفمبر 2010.
- ¹⁵ <https://www.saidalgroup.dz/>
- ¹⁶ دحمان ليندة،التسويق الصيدلاني، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير ، جامعة دالي إبراهيم الجزائر،2010/2009،ص 113.