

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة أمحمد بوقرة بومرداس



كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير  
مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير

شعبة: علوم التسيير  
تخصص: ادارة الأعمال

محاولة بناء خلية لليقظة الاستراتيجية بالمؤسسات الصغيرة  
والمتوسطة كأداة لتنمية الصادرات خارج المحروقات  
دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تحت إشراف:

د/ شنوف شعيب

من اعداد الطالبة:

قمان أنيسة

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة بومرداس	أستاذ التعليم العالي	بلوناس عبد الله
مقرا	جامعة بومرداس	أستاذ محاضر _ أ _	شنوف شعيب
ممتحنا	جامعة المدية	أستاذ التعليم العالي	يرقي حسين
ممتحنة	جامعة بومرداس	أستاذة محاضرة _ أ _	شنايت صباح

# بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

" ربنا لا تؤاخذنا إن نسينا أو أخطأنا ربنا و لا تحمل علينا

إصرا كما حملته على الذين من قبلنا ربنا و لا تحملنا ما لا

طاقة لنا به و ارحمنا و اغفر لنا و ارحمنا أنت مولانا

فأنصرنا على القوم الكافرين "

صدق الله العظيم



## الملخص:

تعد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حجر الزاوية في بناء قاعد اقتصادية متينة كونها تنجح دائماً في الاستمرار والنمو، بفضل قدرتها على التكيف والتوصل إلى طرائق مبتكرة في الإنتاج والتسويق، إلا أن عولمة الاقتصاد أصبحت تطرح إشكالية تتعلق بضمان نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تريد الولوج للأسواق الدولية، والانتقال من أفقها المحدود إلى أفق رغبة فسيحة، تتسم بارتفاع حدة المنافسة وزيادة المخاطر والتهديدات المطروحة بهذه البيئة وبالتالي جاء مفهوم إرساء خلية لليقظة الاستراتيجية كإجراء جديد، يتمثل في مجمل النشاطات الاستباقية، التي تقوم بها المؤسسة من أجل معرفة المعلومة واستعمالها للحد من التأثيرات السلبية لتغيرات البيئة الخارجية، ومنه تحقيق الهدف الأساسي للمؤسسة المتمثل في رفع حجم صادراتها.

**الكلمات المفتاحية:** المعلومة، اليقظة الاستراتيجية، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

**Résumé :** Les petites et moyennes entreprises sont la pierre angulaire dans la construction d'une base économique solide susceptible de poursuivre sa croissance et ce, grâce à sa capacité à s'adapter et à trouver des moyens novateurs de production et de commercialisation. Mais la mondialisation de l'économie est devenue un vrai problème que rencontrent des petites et moyennes entreprises qui veulent avoir accès aux marchés internationaux, et à la transition d'un horizon limité aux larges perspectives caractérisées par une forte concurrence et de diminuer ainsi les risques et menaces dans cet environnement. C'est pourquoi est venue l'idée de créer une cellule de veille stratégique en tant que nouvel instrument dans l'ensemble des activités proactives menées par ces entreprises dans le but de connaître l'information et l'utiliser pour réduire les impacts négatifs des changements dans l'environnement externe, pour atteindre leur objectif principal consistant à augmenter le volume des exportations.

**Les mots clés :** l'information, la veille stratégique, les petites et moyennes entreprises

### **Abstract:**

The small and medium enterprises cornerstone in building a base solid economic being always succeed in continuing growth, thanks to its ability to adapt and come up with innovative methods in production and marketing, but the globalization of the economy has become poses the problem related to ensuring the growth of small and medium enterprises that want access to international markets , and the transition from horizon limited to broad prospects spacious , characterized by high competition and increasing risks and threats posed in this environment and thus came the concept of establishing a cell of the vigilance of the strategy as a new , is in the overall activities of pre-emptive , carried out by the organization in order to know the information and use it to reduce the negative impacts of changes in the external environment , and which is to achieve the primary objective of the institution goal of raising the volume of its exports.

**Key words:** information , vigilance strategy , small and medium enterprises



## فهرس المحتويات

الآية	
الملخص	
كلمة شكر	
الإهداء	
فهرس المحتويات	
قائمة الأشكال و الجداول	
المقدمة العامة.....أ-ح.	
الفصل الأول : المعلومة ركيزة لليقظة الاستراتيجية	
تمهيد .....	11
المبحث الأول: مدخل لنظم المعلومات.....	12
المطلب الأول: مفهوم المعلومة.....	12
المطلب الثاني: أنواع و مصادر المعلومات.....	16
المطلب الثالث: نظام المعلومات.....	19
المبحث الثاني: أساسيات حول اليقظة الاستراتيجية.....	27
المطلب الأول: مفهوم اليقظة الاستراتيجية.....	27
المطلب الثاني: أنواع و طرائق اليقظة الاستراتيجية.....	30
المطلب الثالث: المفاهيم المرتبطة باليقظة الاستراتيجية.....	40
المبحث الثالث: ارساء خلية لليقظة الاستراتيجية.....	47
المطلب الأول: معلومات اليقظة الاستراتيجية.....	47
المطلب الثاني: مراحل اليقظة الاستراتيجية.....	58
المطلب الثالث: تنظيم اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة.....	57
خلاصة.....	63

الفصل الثاني: اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

- تمهيد.....65.
- المبحث الأول: ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....66.
- المطلب الأول: صعوبات ومعايير تصنيف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.....66.
- المطلب الثاني: مفهوم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.....69 .
- المطلب الثالث: أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....75.
- المبحث الثاني: أهمية و مكانة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري .....77 .
- المطلب الأول: المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر .....77 .
- المطلب الثاني: مساهمة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الاقتصاد الجزائري.....81.
- المطلب الثالث: مكانة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المشكلات التي تعترضها في الجزائر.....92.
- المبحث الثالث: بناء خلية اليقظة الاستراتيجية لتنمية الصادرات بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. 96.
- المطلب الأول : شروط وموارد بناء خلية لليقظة الاستراتيجية.....96 .
- المطلب الثاني: هيكله خلية اليقظة الاستراتيجية.....99.
- المطلب الثاني: أثر اليقظة الاستراتيجية في تنمية الصادرات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....104.
- خلاصة .....111.

الفصل الثالث: ارساء اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة

- تمهيد.....113.
- المبحث الأول: تقديم المؤسسات محل الدراسة.....114.
- المطلب الأول: تقديم مؤسسة طبية فود كمباني.....114.
- المطلب الثاني : تقديم مؤسسة دوداح.....120.
- المطلب الثالث: تقديم مؤسسة ملاوي.....122.

المبحث الثاني: خصائص العينة المدروسة.....	124.
المطلب الأول: مظاهر اهتمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة باليقظة الاستراتيجية.....	124.
المطلب الأول: ثبات أداة الدراسة.....	127.
المطلب الثاني: وصف خصائص عينة الدراسة.....	128.
المبحث الثالث: تحليل نتائج الاستبيان .....	131.
المطلب الأول: تحليل نتائج الاستبيان لمؤسسة طيبة فود.....	131.
المطلب الثاني: تحليل نتائج الاستبيان لمؤسسة دوداح.....	149.
المطلب الثالث: تحليل نتائج الاستبيان لمؤسسة ملاوي.....	166.
خلاصة .....	182.
الخاتمة.....	184.
قائمة المراجع.....	190.
الملاحق.	



رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
14	كيفية تحويل البيانات إلى معلومات لاتخاذ قرار بصدها	1_I
33	دور اليقظة التكنولوجية	2_I
38	نموذج بورتر للقوى الخمسة	3_I
41	مصطلح الذكاء الاقتصادي	4_I
42	علاقة اليقظة الاستراتيجية بالذكاء الاقتصادي	5_I
48	العلاقة بين التوقع وشدة الاشارة	6_I
56	مراحل سيرورة اليقظة الاستراتيجية	7_I
78	عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر خلال 2008-2012	1_II
79	التوزيع الجغرافي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر	2_II
80	القطاعات الأساسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة	3_II
83	تطور مناصب الشغل المصرح بها حسب الفئات	4_II
84	تطور الناتج الداخلي الخام خارج المحروقات حسب الطابع القانوني خلال الفترة (2006-2010)	5_II
88	توزيع الواردات حسب الطابع القانوني	6_II
90	تركيبية الصادرات الجزائرية لسنة 2012	7_II
91	تطور الميزان التجاري للفترة 2008-2012	8_II
101	إقامة نظام اليقظة الاستراتيجية	9_II
119	الهيكل التنظيمي لمديرية التسويق	1_III
121	ميادين نشاط مؤسسة دوداح	2_III
128	توزيع أفراد العينة حسب السن	3_III
129	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	4_III
130	توزيع العينة وفقا للمستوى الدراسي	5_III
131	توزيع العينة حسب الخبرة	6_III
132	دوافع انشاء مؤسسة طيبة فود	7_III
134	العناصر التي تعكس درجة نمو مؤسسة طيبة فود	8_III
135	عوائق عملية التصدير لدى مؤسسة طيبة فود	9_III
136	متابعة المؤسسات الاخرى للتغيرات الحاصلة على مستوى مؤسسة طيبة فود	10_III
138	الجهة المكلفة بتوفير المعلومة لمؤسسة طيبة فود	11_III
141	ردة فعل مؤسسة طيبة فود اتجاه التغيرات	12_III
138	الجهة المكلفة بتوفير المعلومة لمؤسسة طيبة فود	13_III

## قائمة الأشكال

141	ردة فعل مؤسسة طبية فود اتجاه التغييرات	14_III
142	الجهة المشرفة على تحليل المعلومات ومعالجتها في مؤسسة طبية فود	15_III
144	توفر المعلومات حول اليقظة الاستراتيجية بمؤسسة طبية فود	16_III
145	الجهة القائمة بممارسة نشاط اليقظة الاستراتيجية بمؤسسة طبية فود	17_III
146	ظروف بناء خلية لليقظة الاستراتيجية بمؤسسة طبية فود	18_III
147	اهمال اليقظة الاستراتيجية بمؤسسة طبية فود	19_III
150	دوافع انشاء مؤسسة دوداح	20_III
152	العناصر التي تعكس درجة نمو مؤسسة دوداح	21_III
153	عوائق عملية التصدير لدى مؤسسة دوداح	22_III
154	متابعة التغييرات بمؤسسة دوداح	23_III
159	ردود فعل مؤسسة دوداح تجاه التغييرات	24_III
160	الجهة المشرفة على تحليل المعلومات ومعالجتها في مؤسسة دوداح	25_III
162	توفر المعلومات حول اليقظة الاستراتيجية بمؤسسة دوداح	26_III
163	الجهة القائمة بنشاط اليقظة الاستراتيجية بمؤسسة دوداح	27_III
163	بناء خلية لليقظة الاستراتيجية بمؤسسة دوداح	28_III
165	اهمال اليقظة الاستراتيجية بمؤسسة دوداح	29_III
166	دوافع انشاء مؤسسة ملاوي	30_III
168	العناصر التي تعكس درجة نمو مؤسسة ملاوي	31_III
169	رغبة مؤسسة ملاوي في دخول الأسواق الخارجية	32_III
170	عوائق عملية التصدير في مؤسسة ملاوي	33_III
171	متابعة التغييرات الحاصلة على مستوى مؤسسة ملاوي	34_III
172	الجهة المكلفة بتوفير المعلومات على مستوى البيئة الخارجية للمؤسسة ملاوي	35_III
175	استعمال المعلومات بمؤسسة ملاوي	36_III
176	الجهة المشرفة على تحليل المعلومات ومعالجتها في مؤسسة ملاوي	37_III
178	تتوفر المعلومات حول اليقظة الاستراتيجية في مؤسسة ملاوي	38_III
179	بناء خلية لليقظة الاستراتيجية بمؤسسة ملاوي	39_III
181	استعمال المعلومات بمؤسسة ملاوي	40_III

## قائمة الجداول

### قائمة الجداول:

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
46	مقارنة اليقظة الاستراتيجية بالاستشراف	1_I
58	ممثلي نشاط اليقظة الاستراتيجية	2_I
61	مزايا وعيوب التنظيم الرسمي وغير الرسمي لليقظة الاستراتيجية	3_I
71	تصنيف اليابان للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة	1_II
72	تصنيف اتحاد بلدان شرق آسيا للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة	2_II
73	تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر	3_II
77	تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر خلال الفترة 2012-2008	4_II
79	التوزيع الجغرافي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر	5_II
80	القطاعات الأساسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة	6_II
81	توجه نمو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة	7_II
82	تطور مناصب الشغل المصرح بها حسب الفئات	8_II
84	تطور الناتج الداخلي الخام خارج المحروقات حسب الطابع القانوني خلال الفترة(2006-2010)	9_II
86	تطور القيمة المضافة خلال الفترة2006-2010	10_II
87	تطور الواردات حسب مجموعة المنتوجات للفترة 2011-2012	11_II
88	توزيع الواردات حسب الطابع القانوني	12_II
89	تركيبية الصادرات الجزائرية لسنة 2012	13_II
90	أهم المنتوجات المصدرة خارج قطاع المحروقات	14_II
91	تطور الميزان التجاري للفترة 2008 - 2012	15_II
	العناصر التفاضلية لطريقة Lesca	16_II
116	تطور حجم مبيعات مؤسسة طيبة فود	1_III
128	الاستبيانات الموزعة والمستردة في كل مؤسسة	2_III
128	توزيع أفراد العينة حسب السن	3_III
129	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	4_III
130	توزيع العينة وفقا للمستوى الدراسي	5_III
130	توزيع العينة حسب الخبرة	6_III
132	دوافع انشاء مؤسسة طيبة فود	7_III
133	العناصر التي تعكس درجة نمو مؤسسة طيبة فود	8_III
134	رغبة مؤسسة طيبة فود في دخول الأسواق الخارجية	9_III
135	عوائق عملية التصدير لدى مؤسسة طيبة فود	10_III
136	متابعة المؤسسات الأخرى للتغيرات الحاصلة على مستوى مؤسسة طيبة	11_III

## قائمة الجداول

	فود	
137	الجهة المكلفة بتوفير المعلومة بمؤسسة طبية فود	12_III
139	المصادر المستعملة للحصول على المعلومة في مؤسسة طبية فود	13_III
141	ردة فعل مؤسسة طبية فود اتجاه التغييرات	14_III
142	الجهة المشرفة على تحليل المعلومات ومعالجتها في مؤسسة طبية فود	15_III
143	الوسائل المستعملة لنشر المعلومة في مؤسسة طبية فود	16_III
144	توفير المعلومات حول اليقظة الاستراتيجية بمؤسسة طبية فود	17_III
145	الجهة القائمة بممارسة نشاط اليقظة الاستراتيجية بمؤسسة طبية فود	18_III
146	ظروف بناء خلية لليقظة الاستراتيجية بمؤسسة طبية فود	19_III
147	اهمال اليقظة الاستراتيجية بمؤسسة طبية فود	20_III
150	دوافع انشاء مؤسسة دوداح	21_III
151	العناصر التي تعكس درجة نمو مؤسسة دوداح	22_III
152	رغبة مؤسسة دوداح في دخول الأسواق الخارجية في ظل إمكانياتها الحالية	23_III
153	عوائق عملية التصدير لدى مؤسسة دوداح	24_III
154	متابعة التغييرات بمؤسسة دوداح	25_III
155	الجهة المكلفة بتوفير المعلومات على مستوى البيئة الخارجية مؤسسة دوداح	26_III
156	ماهية المصادر المستعملة في الحصول على المعلومة في مؤسسة دوداح	27_III
158	أهم المعلومات بالنسبة لمؤسسة دوداح	28_III
158	ردود فعل مؤسسة دوداح اتجاه التغييرات	29_III
159	الجهة المشرفة على تحليل المعلومات ومعالجتها في مؤسسة دوداح	30_III
161	الوسائل المستعملة لتحليل المعلومة في مؤسسة دوداح	31_III
162	توفر المعلومات حول اليقظة الاستراتيجية بمؤسسة دوداح	32_III
162	الجهة القائمة بنشاط اليقظة الاستراتيجية بمؤسسة دوداح	33_III
163	بناء خلية لليقظة الاستراتيجية بمؤسسة دوداح	34_III
164	اهمال اليقظة الاستراتيجية بمؤسسة دوداح	35_III
166	دوافع انشاء مؤسسة ملاوي	36_III
167	العناصر التي تعكس درجة نمو مؤسسة ملاوي	37_III
168	الرغبة في دخول الأسواق الخارجية	38_III
169	عوائق عملية التصدير في المؤسسة	39_III
170	متابعة التغييرات الحاصلة على مستوى مؤسسة ملاوي	40_III
171	الجهة المكلفة بتوفير المعلومات على مستوى البيئة الخارجية للمؤسسة	41_III

## قائمة الجداول

	ملاوي	
173	الوسيلة الأكثر استعمالاً في نشر المعلومة في مؤسسة ملاوي	42_III
174	أهم المعلومات بالنسبة مؤسسة ملاوي	43_III
175	استعمال المعلومات في مؤسسة ملاوي	44_III
176	الجهة المشرفة على تحليل المعلومات ومعالجتها في مؤسسة ملاوي	45_III
177	طرق نشر المعلومة في مؤسسة ملاوي في مؤسسة ملاوي	46_III
178	توفر المعلومات حول اليقظة الاستراتيجية في مؤسسة ملاوي	47_III
178	الجهة المكلفة بممارسة نشاط اليقظة الاستراتيجية في مؤسسة ملاوي	48_III
179	بناء خلية لليقظة الاستراتيجية في مؤسسة ملاوي	49_III
180	اهمال اليقظة في مؤسسة ملاوي	50_III



# المقدمة العامة

### مقدمة الدراسة

تشهد الحياة الاقتصادية المعاصرة اهتماما بالغا بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة باعتبارها النواة الأولى لتكوين قاعدة اقتصادية متينة، باعتبار أن أحد التيارات التي ستشكل مستقبل القرن الواحد والعشرين هو تفكيك المؤسسات الكبرى، وتأسيس المؤسسات و الأسواق الصغرى، للاستفادة من مزايا هذا النوع، والمتمثلة خاصة في تنمية التجارة الخارجية وتنويع سلة الصادرات من جهة، وسهولة تكيف هذه المؤسسات مع التقلبات الاقتصادية المستمرة من جهة أخرى.

إن بيئة الأعمال هي بيئة شديدة التعقد سمتها الأساسية التغير الدائم والمستمر، ويرجع هذا إلى العولمة الاقتصادية وما انجر عنها من انفتاح الأسواق، وتحول العالم إلى قرية صغيرة تحدث بها المنافسة بين المؤسسات الناشطة بها، من أجل الاستمرار، خاصة بزيادة وعي مسيريهيها بأن الاستمرار سيكون للقادر على التكيف والتأقلم مع هذه البيئة، وبما أن السمة الأساسية التي تحكم نشاط المؤسسة الناجحة، هو التكيف مع هذه البيئة وليس الانعزال عنها، أصبحت المؤسسات تسعى لتحقيق المواءمة بين نقاط القوة والضعف لديها، مع الفرص والتهديدات المطروحة بالبيئة الخارجية، بغية تقليل الفجوة بين الأهداف المسطرة والمحقة، لهذا لجأت للتخطيط الاستراتيجي من أجل ضمان ذلك، إلا أنها أدركت أنه وفي ظل هذه البيئة لم يعد التخطيط الاستراتيجي وحده كافيا للتنبؤ بما قد سيحصل آجلا، كون أن الخطط الطويلة والأهداف بعيدة المدى، تعترضها تغيرات كثيرة غير متوقعة، لم يعد بإمكان المؤسسة السيطرة عليها بصفة مطلقة، وأدركت أنها بحاجة إلى فهمها ووضعها في حجمها الصحيح والتعامل معها في الوقت المناسب. وهذا لا يمكن تحقيقه إلا من خلال توفر المعلومة في الوقت والمكان المناسبين، والتي يستعملها صناع القرار بغرض تحديد المتغيرات المطروحة بالمحيط، كيفية تفاعل هذه المتغيرات فيما بينها، وكيفية تأثيرها على المؤسسة.

إلا أن الحصول على هذه المعلومات بجودة باستخدام نظام معلومات يسمح بمعالجة و تخزين وإيصال المعلومات، لا يمكن تحقيقه إلا من خلال توفر المؤسسة على خلية لليقظة الاستراتيجية تمكنها من رصد ما يحدث ببيئتها، فتقوم المؤسسة من خلالها بالاستماع المسبق لمحيطها الاجتماعي والاقتصادي بهدف فتح نوافذ الفرص وتقليل المخاطر المترتبة عن حالة عدم اليقين.

### اشكالية الدراسة

استنادا إلى ما سبق نطرح الإشكالية التالية:

ما مدى إمكانية بناء خلية لليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، و ما دورها في تنمية الصادرات خارج المحروقات؟ وما واقع ذلك في المؤسسات عينة الدراسة؟

### فرضيات الدراسة

وكإجابة مبدئية للأسئلة السابقة تم اعتماد الفرضيات التالية:

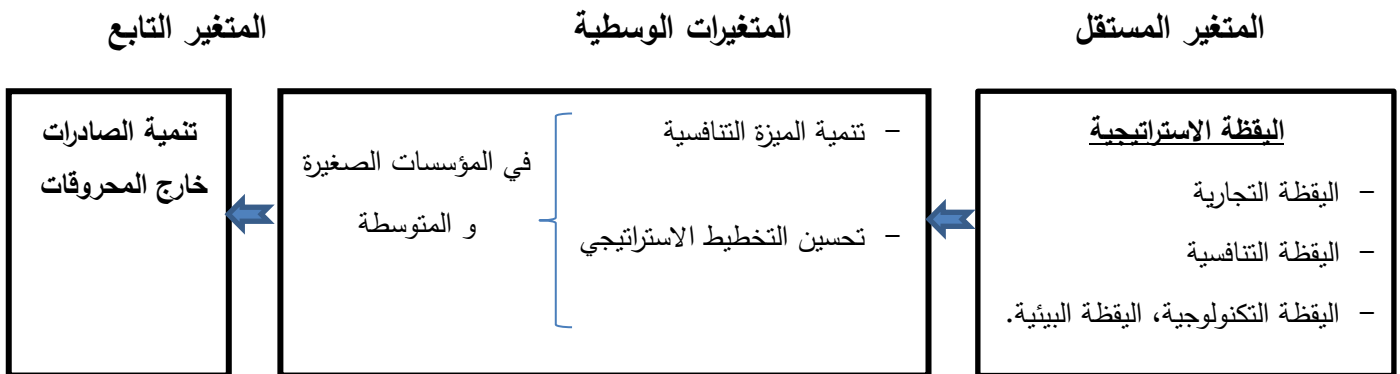
- 1- توجد علاقة موجبة بين اليقظة الاستراتيجية وزيادة صادرات بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- 2- اليقظة الاستراتيجية هي نظام معلومات تزداد الحاجة اليه بازدياد تعقد البيئة الخارجية للمؤسسة وهذا لاستشراف التغيرات المحتملة؛
- 3- لا تعمل المؤسسات محل الدراسة على إرساء ثقافة اليقظة الاستراتيجية، كما أنها لا تسعى لتوفير الشروط الضرورية لبناء خلايا لليقظة الاستراتيجية بغية ترقية الصادرات خارج قطاع المحروقات.

### نموذج الدراسة

تم بناء النموذج الفرضي للدراسة الذي يتضمن ثلاث متغيرات رئيسية:

- 1- **المتغيرات المستقلة:** تمثلت في اليقظة الاستراتيجية بأنواعها المتمثلة في (اليقظة التجارية، اليقظة التنافسية، اليقظة التكنولوجية، اليقظة البيئية)؛
- 2- **المتغيرات الوسيطة:** تمثلت في تنمية الميزة التنافسية، و تحسين التخطيط الاستراتيجي وهذا على مستوى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- 3- **المتغير التابع:** يتمثل في تنمية الصادرات خارج قطاع المحروقات.

وقد تم عرضه وفق التصميم الأفقي الذي يفترض وجود اتجاه واحد من التأثير بينهما، وفقا للشكل التالي



المصدر: من اعداد الباحثة

### مبررات الدراسة:

**1\_ المبررات الموضوعية:** وفي اطار العولمة وتحرير الأسواق العالمية اضطرت الجزائر للتحوّل من النظام الاشتراكي المبني على التخطيط المركزي الى نظام اقتصاد السوق المبني على حرية حركة السلع، الخدمات ورؤوس الأموال لتنمية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بغية التخلص من التبعية الاقتصادية كمرحلة أولى ثم تنويع سلة الصادرات، لكن ورغم الجهود التي بذلتها الدولة منذ أكثر من عشر سنوات ورغم التسهيلات الممنوحة لتشجيع التصدير، إلا أن المحروقات لا تزال تمثل وحدها ما يفوق 97%<sup>1</sup> من مجموع الصادرات، ف جاء هذا البحث كمحاولة لتبيان اثر بناء خلية لليقظة الاستراتيجية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر على زيادة الصادرات بها.

**2\_ المبررات الذاتية:** العلاقة المباشرة بين الموضوع و تخصص الطالبة.

### أهمية الدراسة

تستمد الدراسة أهميتها من أهمية المتغيرات المبحوثة والمتمثلة ب:

**1- اليقظة الاستراتيجية:** لكون هذا المتغير سيساهم في اكتشاف وتحديد المعلومات عن البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، و كذلك خلق الكفاءة والمعرفة التي يمكن تحويلها إلى فائدة لصالح المؤسسة، والعمل على تطوير خلية لليقظة الاستراتيجية، واستقطاب الإطارات الكفوة والمحافظة عليهم باستمرار؛

**2- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:** وأثرها في تنمية الاقتصاد الوطني بوصفها ركيزة أساسية لبناء الاقتصاد الوطني؛

**3- تنمية الصادرات:** يعد هذا المتغير هو الهدف الذي تسعى المؤسسات لتحقيقه من خلال بلوغ المركز التنافسي المرغوب خاصة بعد انفتاح الأسواق الدولية وتوحيدها.

### أهداف الدراسة

تتمثل أهداف الدراسة فيما يأتي:

- 1\_ توضيح أهمية و مكانة اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- 2\_ تبيان دور ومكانة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كقاطرة للنمو الاقتصادي وتنمية الصادرات خارج المحروقات؛
- 3\_ التأكيد على ضرورة بناء خلية لليقظة الاستراتيجية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة و أثر ذلك على تنمية الصادرات خارج المحروقات.

<sup>1</sup>وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقيته الاستثمار، نشرية المعلومات الإحصائية رقم 22، ص 18

### حدود الدراسة

لتحقيق أهداف البحث، و من أجل تنظيم خطوات معالجة إشكالية، تم وضع الحدود التالية:

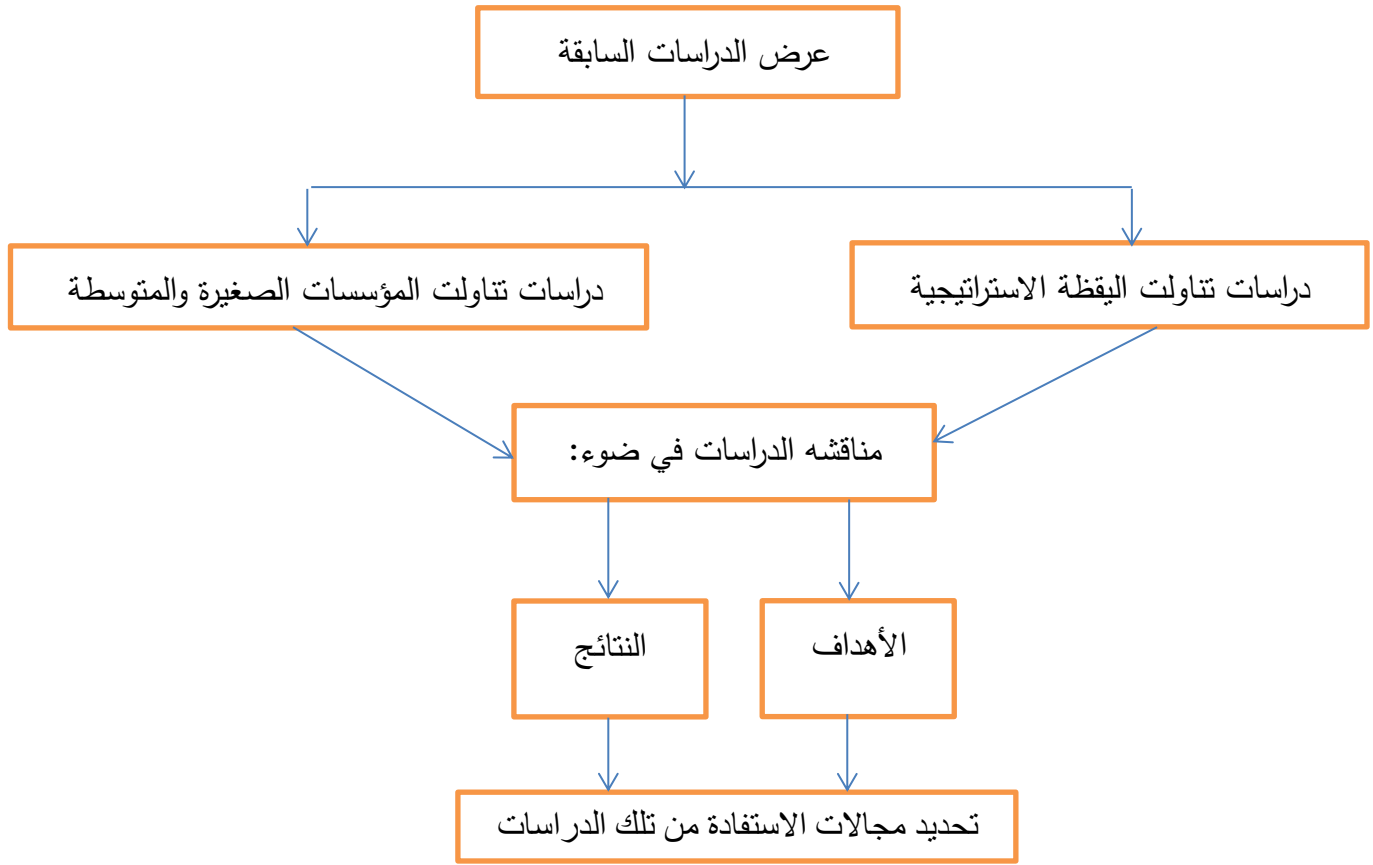
**1\_ الحدود الموضوعية:** يتناول هذا الموضوع بالبحث كيفية بناء خلية اليقظة الاستراتيجية وأثرها في تنمية الصادرات خارج المحروقات بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مبرزين أهمية هذه الأخيرة في الاقتصاد الجزائري.

**2\_ الحدود الزمنية:** فيما يخص تقديم المعطيات المتعلقة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة فقد تطرقنا إلى معطيات 5 سنوات (2006-2012)، أما فيما يخص موضوع دراستنا فلا يهم فيه البعد الزمني كوننا سنستخدم أداة الاستبيان لقياس مدى امكانيه بناء خلية اليقظة الاستراتيجية وأثرها في تنميه الصادرات خارج المحروقات، الا أنه وفي بعض الأحيان لم يتم التقيد بهذا المجال نظرا للبيانات المتوفرة لدينا.

**3\_ الحدود المكانية:** عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتمثل في: مؤسسة دوداح للتجارة العامة والخدمات، مؤسسة طيبة فود كمباني، مؤسسة ملاوي.

**4\_ الحدود البشرية:** سنقوم بتوزيع الاستبيان على عينه العمال الممثلين في عمال ادارة المؤسسة وادارة التسويق، وإدارة الإنتاج، الإدارة المالية، إدارة الموارد البشرية، كون تلك الادارات تعد أكثر ارتباطاً وتأثراً بقرارات المؤسسة حول موضوع اليقظة الاستراتيجية وموضوع تنمية الصادرات، وقد حاولنا التركيز على الاداريين والاطارات باعتبارهم هم المؤثرين في عملية تحليل المعلومة وعملية بناء خلية لليقظة الاستراتيجية باعتبارهم هم المساهمين في صناعة القرار بهذه المؤسسات.

**الدراسات السابقة:** من خلال عمليه المسح المكتبي الذي قمنا به للتعرف على الدراسات السابقة حول موضوع دراستنا، تبين في حدود علم الباحثة أن هناك ندرة في الدراسات التي تناولت الموضوع من خلال الربط بين متغيرات اليقظة الاستراتيجية وتنمية الصادرات خارج المحروقات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث هناك العديد من الدراسات تناولت اليقظة الاستراتيجية وعلاقتها بالمتغيرات الأخرى، في حين هناك العديد من الدراسات التي تناولت المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، وهذا ما يبرز المساهمة التي نحن بصدد انجزها، وسيتم عرض هذه الدراسات وفقا للشكل الموالي:



المصدر: من اعداد الباحثة

## 1- الدراسات التي تناولت اليقظة الاستراتيجية وعلاقتها بالمتغيرات الأخرى: تنوعت الدراسات التي

تناولت اليقظة الاستراتيجية وعلاقتها بالمتغيرات الأخرى بين الجزائرية والأجنبية كما يلي:

بخصوص الدراسات التي تمت في الجزائر فأمكن الوصول الى الدراسات التالية:

أ\_ دراسة يوسف الزين خيرة " دور نظام اليقظة الاستراتيجية في تعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية"<sup>1</sup> من خلال انجاز دراسة تقييمية لمعرفة مكانة اليقظة الاستراتيجية من وجهة نظر ارتباطها بالتنافسية، وابرار معرفة أثر تبني نظام اليقظة الاستراتيجية على تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية، وقد خلصت الدراسة الى أن اليقظة الاستراتيجية توفر للمؤسسة المعلومات الضرورية المرتبطة بالبيئة التنافسية مما يشجع الإبداع والابتكار.

ب\_ دراسة علاوي نصيرة، تطرقت الى " اليقظة الاستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة"<sup>2</sup>، من خلال ابراز دور اليقظة الاستراتيجية كوسيلة ومدخل من مداخل التغيير في المؤسسة، وتحليل العلاقة بين وجود

<sup>1</sup> يوسف الزين خيرة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص الاقتصاد التطبيقي في ادارة الأعمال والمالية كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، 2012-2013

<sup>2</sup> علاوي نصيرة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم

التسيير، إدارة الأفراد وحوكمة الشركات، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2010-2011

نظام لليقظة الاستراتيجية والتغيير في المؤسسة، وخلصت الدراسة الى أن اليقظة الاستراتيجية تمكن المؤسسة من الحصول على معلومات توقعية سبقيه عن كل ما سيحدث في محيطها على المستوى المحلي والدولي، وبعد معالجة وتحليل هذه المعلومات تستطيع المؤسسة إنشاء استراتيجيات تغيير فعالة تتماشى والمستجدات الخارجية؛

ج\_ دراسة مصباح رضا تحت عنوان:

« Condition de conception et mise en place d'une disposition de veille stratégique au sein de l'entreprise AIR ALGERIE »<sup>1</sup>

هدفت الدراسة الى ابراز أهمية المعلومة كمفتاح لنجاح للمؤسسة وابرار دور اليقظة الاستراتيجية كوسيلة أساسية تساعد المؤسسة على تعظيم المنفعة المحصل عليها من هذه المعلومة.

أما بخصوص الدراسات الصادرة خارج الجزائر فأمكن الوصول الى الدراسات التالية:

دراسة للباحث Sébastien GALLAND<sup>2</sup> بعنوان:

« 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 »

هدفت الدراسة الي تسليط الضوء على الأدوار التي يقوم بها فريق الخبراء في اطار اليقظة الاستراتيجية، في ظل المنافسة الشديدة، واسقاط الدراسة على أحد مواقع الانترنت وخلصت الدراسة الى أن اليقظة الاستراتيجية نظام فعال في تحقيق استمرارية الموقع.

2-الدراسات التي تناولت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وعلاقتها بالمتغيرات الأخرى: وتتمثل فيما يلي:

أ\_ دراسة جمال بوتلجة "دور التسويق الدولي في بقاء المؤسسات الصغيرة المتوسطة"<sup>3</sup> مبرزا مكانة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على المستوى الوطني والدولي، ومبرزا الاستراتيجيات التي تعتمدها هذه المؤسسات عند دخولها الى الأسواق الدولية، وخلصت الدراسة الى أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تقوم بإسهامات في الجانب الاقتصادي والاجتماعي، ويرتبط نجاحها واستمرارها على المستوى العالمي بتوفر عوامل عديد أهمها المهارة والخبرة؛

<sup>1</sup> Mesbah reda, mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de magister en science commerciales , option marketing, école des hautes études commerciales, ALGER, 2009-2010

<sup>2</sup> Sébastien GALLAND Thèse pour obtenir le grade de :docteur en sciences de l'information et de la communication, Université du Sud Toulon-Var, novembre 2005

<sup>3</sup> جمال بوتلجة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2011-2012

بـ دراسة مرمي مراد "أهمية نظم المعلومات الإدارية كأداة للتحليل البيئي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية"<sup>1</sup>، هدف الي معرفة مدى مساهمة نظم المعلومات في تسهيل عملية التحليل البيئي من خلال المعلومات الضرورية التي يوفّرها النظام للمؤسسة، وخلصت الدراسة الى ابراز ضرورة وجود نظم المعلومات بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة كونها حجر زاوية في الاقتصاد الوطني.

### مساهمة الدراسة

وما يميز البحث عن سابقه هو ابراز أهمية اليقظة الاستراتيجية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كأداة يكفل استعمالها استمرارية المؤسسة لتصبح مصدرة في مرحلة ما بعد البترول.

### منهجية الدراسة

للإجابة على إشكالية هذا البحث وإثبات أو نفي صحة الفرضيات استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي في بعض أجزاء البحث المتعلقة بعرض مفاهيم تمس الموضوع، والمنهج التحليلي في التعقيب على ما تم وصفه، ولتحليل الأشكال والجداول الواردة في البحث.

### هيكل الدراسة

تم تقسيم موضوع البحث إلى ثلاث فصول يمكن عرضها على النحو التالي:

**1\_ الفصل الأول:** الذي جاء تحت عنوان المعلومة ركيزة لليقظة الاستراتيجية، ويتضمن ثلاث مباحث، الأول منها يتناول مدخل لنظم المعلومات، والثاني أساسيات حول اليقظة الاستراتيجية، أما المبحث الثالث فيدرس ارساء نظام لليقظة الاستراتيجية.

**2\_ الفصل الثاني:** تم تخصيصه لدراسة اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهو بدوره تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث، يتناول الأول منها ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أما الثاني فيتضمن أهمية ومكانة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري، والأخير خصص لأهمية ومكانة اليقظة الاستراتيجية بالمؤسسات الصغيرة.

**3\_ الفصل الثالث:** وهذا الفصل يمثل الدراسة التطبيقية الذي يعد في مجمله إسقاط للدراسة النظرية فهو يدرس واقع بناء خلية لليقظة الاستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة وهذا من خلال ثلاث مباحث حيث يتناول المبحث الأول تقديم المؤسسات محل الدراسة والثاني دراسة تحليلية لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، أما الثالث فيتناول عرض وتحليل لنتائج الاستبيان للمؤسسات محل الدراسة.

<sup>1</sup> مرمي مراد، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،



# المعلومة ركيزة لليقظة الاستراتيجية

تمهيد:

تتميز البيئة التنافسية بدرجة كبيرة من التعقد جعلت منها بيئة غير آمنة ولا تضمن الاستمرارية للمؤسسات التي تنشط في قطاع الأعمال، ما جعل مساييرها يحاولون أن يكونوا على استعداد دائم للتجاوب السريع مع التغيرات التي تملئها هذه البيئة، من خلال سعيها الى توقع تغيراتها واتجاهها الجديدة بشكل مسبق، وهذا ما أدى بها الى زيادة الطلب على المعلومة التي أصبحت كثيرة، مختلفة ومتجددة. فقد أصبحت قدرة المؤسسة على النمو وتطوير حصتها السوقية في وقتنا الراهن مرتبطة بقدرتها في الحصول على المعلومات التي تعتبر مصدر تميز وتفوق بالنسبة اليها في الوقت والزمان المناسبين، فتوفر المعلومات لدى متخذ القرار يساعد على تكوين فكرة أكثر موضوعية وأكثر مصداقية لما يحدث في البيئة التنافسية للمؤسسة، وبالتالي يسمح له باتخاذ القرارات في مناخ أكثر أمنا.

وبعد توفير المعلومات في المؤسسة الركيزة الأساسية لمواكبة التغيرات المتسارعة الحاصلة في العالم، ولا تقل هذه الأهمية من مؤسسة لأخرى، كون أن المعلومة هي وسيلة اتصال تربط بين الأقسام والعناصر المكونة للمؤسسة، لهذا السبب أصبحت المؤسسة مجبرة على تبني نظام معلوماتي فعال، يمكنها من الحصول على المعلومات المرغوب فيها في وقتها من خلال متابعة ورصد ومراقبة سير العمل بها، وضبط علاقتها بالبيئة الخارجية خاصة ما يتعلق بالمنافسين، مما يمكنها من تحقيق الأسبقية على منافسيها في مجال نشاطها، وهذا النظام يعرف باليقظة الاستراتيجية.

## المبحث الأول: مدخل لنظم المعلومات

تلقى المعلومات اهتماما متزايدا وانتشارا واسعا، على كافة المستويات الإدارية للمؤسسة، كونها مورد استراتيجي يرفع من إنتاجيتها، وسلاحا تواجه به المؤسسات المنافسة من خلال تكوين تصور واضح عن البيئة الداخلية والخارجية والتعرف على المتغيرات الحاصلة فيها.

## المطلب الأول: مفهوم المعلومة

مصطلح المعلومات ومصطلح البيانات يتم استخدامها كترادفتين مع وجود اختلاف جوهري علمي بينهما في المعنى، لهذا لا بد من التفريق بينهما، حيث أن كل مصطلح يشير إلى مفهوم يختلف عن مفهوم المصطلح الآخر.

**أولاً- تعريف البيانات:** تعرف البيانات على أنها: " الشكل الظاهري لمجموعة حقائق غير منظمة، قد تكون حقائق أو تصورات في شكل أرقام، كلمات، صور، أو رموز لا علاقة بين بعضها البعض، ولا تعطي معنى وهي منفردة. فهي قياسات بدون محتوى أو تنظيم تجمع عن طريق الملاحظة أو المشاهدة أو الاستقصاء، و يمكن أن تخزنها بأسلوب معين. فهي الوصف الأولي للأشياء والمعاملات وهي مسجلة ومصنفة ومخزنة، ولكن غير منتظمة لتعطي معنى محدد<sup>1</sup>."

وتعرف أيضا على أنها: "عبارة عن مواد خام مفصلة كأرقام أو كلمات تمثل وتصف الشؤون المتعلقة بالمؤسسة وعملياتها"<sup>2</sup>

**ثانياً- تعريف المعلومة:** تعددت التعاريف المقدمة للمعلومة باختلاف مجال استخدامها، وفيما يلي عرض لأهم التعاريف المقدمة في مجال التسيير:

1- تعرف المعلومة على أنها: " كل ما يسمح بإعطاء معنى لمجموعة من الأحداث، وما يهمنا هو المعنى الذي نتخذه المعلومة داخل المؤسسة، فمن وجهة نظر التقني، تمثل المعلومة من خلال أي إشارة يمكن أن ترسل وتخزن، وهذا المفهوم للمعلومة يتطابق مع الإعلام الآلي"<sup>3</sup>.

2- وتعرف أيضا على أنها: "احتياجات الأشخاص للمعرفة والاتصال وتمثيلها يمكن أن يأخذ عدة مظاهر"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> فايز جمعة صالح النجار، نظم المعلومات الإدارية، دار حامد، عمان، الأردن، 2007 ص19

<sup>2</sup> Martin Christopher, Philip Powell, Information System: A Management Perspective, England: McGraw – Hill Book Company, 1992 , p 10

<sup>3</sup> يوسف الزين خيرة، دور نظام اليقظة الاستراتيجية في تعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، جامعة المدينة، 2012-2013

<sup>4</sup> Gerard hurt , jean rauset , « les systèmes d'information » ,Edition seuil ,2006, pp104-106

- 3- كما تعرف أيضا على أنها: "بيانات تم تصنيفها وتنظيمها بشكل يسمح باستخدامها والاستفادة منها".<sup>1</sup>
- 4- كما تعرف أيضا على أنها: "منتجات ومخرجات البيانات التي يتم تشغيلها ومعالجتها، وتشير المعلومات إلى ناتج تشغيل البيانات التي تصنف إحدى العمليات التي تقع في المؤسسة، وإخراجها في شكل له معنى للمستفيد منها وبما يتفق مع احتياجاته والفائدة المنتظرة منها".<sup>2</sup>
- 5- وتعرف المعلومة أيضا على أنها: "تعبير عن حقيقة أو ملاحظة أو إدراك، أو أي شيء محسوس، أو غير محسوس يستخدم في تدنية عدم التأكد بالنسبة لحالة أو حدث معين ويضيف شيء إلى معرفة الأفراد أو الجماعة".<sup>3</sup>
- 6- وتعرف المعلومة في المؤسسة على أنها: "التجميع، التشكيل، النشر على شكل معلومات تقنية، اقتصادية، اجتماعية ضرورية كانت أم غير ضرورية مع إعلام الموظفين بها، كي يتسنى لكل فرد من أفراد المؤسسة الاطلاع عليها، حتى يتمكن من اتخاذ القرارات والاحتياط مستقبلا".<sup>4</sup>
- 7- كما يمكن تعريفها كما يلي: "المعلومات هي البيانات التي تم اعدادها لتصبح في شكل أكثر نفعا للفرد مستقبلا، و التي لها قيمة مدركة في الاستخدام الحالي أو المتوقع أو في القرارات التي يتم اتخاذها".<sup>5</sup>
- فالمعلومة إذن هي جملة من الحقائق والمفاهيم المتوصل إليها نتيجة جمع، ومعالجة البيانات المتوفرة والمعبرة عن احتياجات الأشخاص خلال تلك الفترة، بغرض تطوير معرفة الأفراد وتسهيل عملية الاتصال بين النظام والمحيط لاتخاذ القرار المناسب، ولا يعد الحصول على المعلومة هدفا في حد ذاته بل هو ضرورة لفتح وارساء قنوات الاتصال بين عناصر المؤسسة، والغرض من جمع المعلومات هو الرصد البيئي واستخدامها بغرض تقليل المخاطر التي تعترض المؤسسة.
- ثالثا: العلاقة بين المعلومات والبيانات:** تعتبر البيانات المادة الخام التي تستخرج منها المعلومات، فهي الأساس الذي ترتكز عليه الإدارة، وترجمه إلى معلومات. ولهذا فإن دقة وصحة المعلومات مرتبطة بمدى صحة البيانات، ومدى مطابقتها لواقع وطبيعة الأنشطة التي تجري داخل المؤسسة أو في بيئتها الخارجية، ويتم تحويل البيانات إلى معلومات وفقا للشكل التالي:

<sup>1</sup> نجم عبد الله، وآخرون، نظم المعلومات الادارية المرجع السابق، ص34

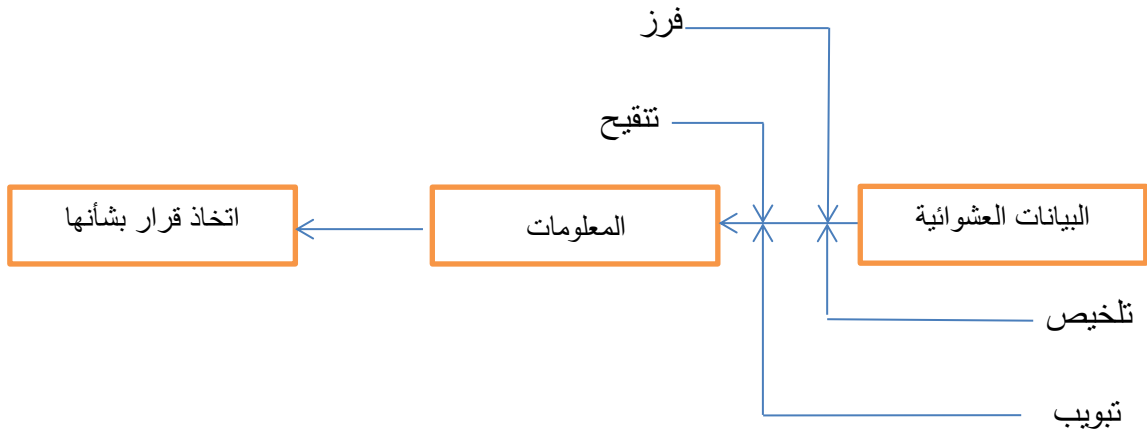
<sup>2</sup> سونيا محمد البكري، نظم المعلومات الادارية، الدار الجامعية، مصر، 1998، ص18

<sup>3</sup> كمال السيد غراب، قادية محمد حجازي، نظم المعلومات الادارية: مدخل اداري، مكتبة وطبعة الاشعاع الفنية، مصر، 1999، ص40

<sup>4</sup> A .R François : « manuel de l'organisation de l'entreprise », les éditions de l'organisation ,1988,p 101

<sup>5</sup> محمد أحمد حسان، نظم المعلومات الادارية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2008، ص 112

الشكل رقم (1\_I) : كيفية تحويل البيانات إلى معلومات لاتخاذ قرار بصدها



المصدر: مشرفي حسن علي، نظرية القرارات الإدارية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 1997، ص50.

رابعاً- **خصائص المعلومات:** تمتاز المعلومات المستخدمة من اتخاذ القرارات السديدة بجملة من الخصائص يمكن تحديدها وفقاً للأبعاد التالية:<sup>1</sup>

**1- البعد الزمني:** ويصف البعد الزمني العناصر التالية:

أ-**التوقيت:** تعني وصول المعلومة إلى المستفيد في الوقت المناسب، وفي حالة عدم وصولها في الوقت المناسب ستفقد قيمتها، وبالتالي تمثل ضياعاً للوقت والمال والجهد.<sup>2</sup>

ب-**التداول والحدثة:** للحدثة دور هام في جودة المعلومات إذ تقل قيمة المعلومة بتقدمها، وعليه يجب أن تكون المعلومة مجددة وحديثة للاستفادة منها، تقديمها وتداولها في المؤسسة، ويتم ذلك من خلال الكفاءة في تجهيز المعلومة، وهذا بالانتقال من التقارير الدورية للتقارير الفورية.<sup>3</sup>

ج-**الفترة الزمنية:** تغطي المعلومات الفترة الزمنية الصحيحة، بحيث يستطيع المدير الحصول على المعلومات عن ما يحدث الآن، وما حدث في الماضي وما هو متوقع حدوثه في المستقبل؛

**2- بعد المحتوى:** ويصف بعد المحتوى العناصر التالية:

أ-**الدقة:** فتحدد درجة دقة المعلومات بمدى تمثيلها للموقف أو الحدث الذي تصفه، بالإضافة إلى اتسام المعلومات بالموضوعية والابتعاد عن الذاتية من جهة، ومن جهة أخرى تجنب

<sup>1</sup> فايز جمعة صالح النجار، نظم المعلومات الادارية، دار الحامد، عمان، الأردن، 2006 ص36  
<sup>2</sup> صبري فايق عبد الجواد أبو سبت، تقييم دور نظم المعلومات الإدارية في صنع القرارات الإدارية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2005، ص29  
<sup>3</sup> نجم عبد الله الحميدي و آخرون، نظم المعلومات الادارية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009، ص42

الأخطاء والتزوير المتعمد أو الناجم عن المعالجة الخاطئة للبيانات، ولهذا يمكن اعتماد نظام رقابي يضمن صحة البيانات وأسلوب معالجتها؛<sup>1</sup>

ب- الواقعية: تحتاج وحدات الأعمال المختلفة في المؤسسة إلى معلومات متميزة عن بعضها البعض، تمثل الواقع ومرتبطة باحتياجات المستفيدين؛

ج- الملاءمة: وهي أن تكون المعلومات ملائمة ووثيقة الصلة ومفيدة في تحسين اتخاذ القرار، وموجهة خصيصا للمشكلة التي تدرس، وهذا من خلال ربط المعلومات باحتياجاتها؛

د- الشمولية: المعلومات الشاملة تلك التي تزود المستفيد بكل ما يحتاج معرفته عن حالة معينة؛<sup>2</sup>

هـ- دلالة المعلومات: أي أنه يجب التمييز بين المعلومات التي تنفع المؤسسة والتي لا تنفعها، حيث نجد أن المعلومات التي تنفع هي أكثر دلالة من غيرها، كما أن المعلومة الحديثة أكثر دلالة من المعلومة القديمة لفقدانها هذه الثقة الميزة مع مرور الوقت، وعليه يجب اختيار معلومات ذات دلالة.<sup>3</sup>

### 3- البعد الشكلي ويتضمن الجوانب التالية:

أ- الوضوح: تقديم المعلومات بطريقة وشكل يسهل فهمها، ونعني بذلك تلخيص البيانات في جداول ورسومات بيانية توضح الاتجاهات العامة وتدل على البنود التي تعتبر متفقة مع الاتجاهات الطبيعية والمتوقعة وغير شاذة؛

ب- المرونة: مرونة المعلومات تعني قابلية تكيف المعلومات وتسهيلها لتلبية الاحتياجات المختلفة للمستفيدين.<sup>4</sup>

ج- الترتيب: تقديم المعلومة بترتيب صحيح وطريقة متناسقة ضمن معايير موحدة من أجل تعظيم الاستفادة منها؛

<sup>1</sup> نجم عبد الله الحميدي وآخرون، المرجع السابق، ص42

<sup>2</sup> أحمد صالح الهزايمة، دور نظام المعلومات في اتخاذ القرارات في المؤسسات الحكومية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 25، العدد الأول، 2009، ص 394

<sup>3</sup> فؤاد الشرايبي، نظم المعلومات الادارية، دار أسامة، 2008، ص27

<sup>4</sup> أحمد صالح الهزايمة، مرجع سبق ذكره، ص395

المطلب الثاني: أنواع و مصادر المعلومات

أولاً- أنواع المعلومات: يتم تقسيم المعلومات وفقاً للمعايير التالية:<sup>1</sup>

1- حسب درجة الرسمية: تأخذ المعلومة حسب هذا المعيار الأشكال التالية:

أ- المعلومات البيضاء: تعرف أيضاً بالمعلومات المفتوحة، غالباً ما يكون الوصول إليها سهلاً، متاح و قانوني، من خلال القنوات العادية للنشر والتسويق. ويمكن العثور عليها في الكتب، الصحف، المجلات، قواعد البيانات والإنترنت وتمثل حوالي 80% من المعلومات المتدفقة للمؤسسة؛

ب- المعلومات الرمادية: هي معلومات من الممكن الوصول إليها، لكن بصعوبة نسبية كونها ليست منشورة كالمعلومة البيضاء، لهذا فهي تحظى بقيمة استراتيجية هائلة؛

ج- المعلومات السوداء: هي معلومات أمنة للغاية متاحة فقط للأشخاص المصرح لهم استعمالها، ينهى عن نشرها ويعاقب القانون كل من يصل إليها بطريقة غير شرعية؛

2- تصنيف المعلومات وفقاً لمستويات اتخاذ القرار: تقسم المعلومات وفقاً لهذا المعيار إلى:<sup>2</sup>

أ- المعلومات الاستراتيجية: يستخدم هذا النوع من المعلومات في التخطيط الاستراتيجي، و وضع السياسات طويلة الأجل التي هي عادة من مسؤوليات الإدارة العليا، ويمتاز هذا النوع بدرجة عالية من عدم التأكد؛

ب- المعلومات الإدارية: تتعلق بقرارات الإدارة الوسطى المسؤولة عن التحليل ومتابعة السياسات، كالمعلومات التحليلية لجدول الإنتاج؛

ج- المعلومات التشغيلية: هي المعلومات التي تتعلق بالعمليات اليومية التي تتم داخل المؤسسة، وتستخدم من قبل الإدارة الدنيا؛

ثانياً- مصادر المعلومات: مصدر المعلومات هي ما يحصل منه الفرد على معلومات تحقق احتياجاته، وترضي اهتماماته، ويجب على المدير الاهتمام بمصادر المعلومات المختلفة حتى يكون قادراً على الإدراك و التنبؤ بالمشكلات المتوقعة، وتنقسم مصادر المعلومات إلى:<sup>3</sup>

1- المصادر العامة للمعلومة: و تتمثل في المصادر المعروفة، المنشورة والمستعملة من طرف جميع المؤسسات بغض النظر عن حجمها، وهي أساسية من أجل تنظيم حراسة منتظمة، تتبع دوري ومنتظم للقطاع الذي تنشط به المؤسسة.

<sup>1</sup> إبراهيم سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 57

<sup>2</sup> ثابت عبد الرحمن ادريس، نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2000 ص ص 212-213

<sup>3</sup> François JAKOBIAK, l'intelligence économique , éditions d'organisation, paris, France, 1998,pp88-109

وتتمثل هذه المصادر فيما يلي:<sup>1</sup>

أ- **الصحافة:** تعتبر المجالات والجرائد كمصدر أساسي للمعلومة العلمية، التقنية والاقتصادية، ومراجعتها أنيا تمكن المؤسسة من النقاط المعلومات مبكرا مقارنة باعتمادها على قواعد البيانات.

ب- **براءات الاختراع:** إن إيداع ونشر براءات الاختراع يوفر معلومات ثمينة حول الابتكارات المستحدثة، وسياسات المنافسين، والتي من شأنها مساعدة المؤسسة على تحديد المؤشرات المهمة بالنسبة لها. ويتم تخزين هذه المعلومات المحصلة وتبويبها في بنوك للمعلومات، ليسهل الوصول إليها عند الحاجة لها؛

ج- **المنظمات الحكومية:** تمثل المنظمات الحكومية كغرف التجارة مصادر غنيا جدا بالمعلومات التي يحتاجها المتخصصون في اليقظة الاستراتيجية.

2- **المصادر المتخصصة:** تدرج في هذا الإطار المصادر الأقل عامية وتقوم أساسا على الإجابة على أسئلة محددة، وهذه المصادر تتعلق بشكل مباشر باليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي، وتتمثل هذه المعلومات فيما يلي:<sup>2</sup>

أ- **تقارير الجمارك:** هذا المصدر يتم التغاضي عنه في كثير من الأحيان، إلا أنه مصدر مهم ليس فقط للمعلومات التقنية والعلمية، بل للمعلومات الاقتصادية أيضا؛

ب- **الندوات و المعارض:** هي مصدر مهم للمعلومات التي يتم جمعها من التقارير والدراسات المقدمة خلال هذه الندوات، كما تعتبر المعلومات المحصل عليها من تحليل عينات المنتجات المنافسة المقدمة خلال هذه الندوات من أهم مصادر معلومات اليقظة التنافسية والتكنولوجية؛

ج- **التقارير السنوية:** تعتبر التقارير السنوية من مصادر المعلومات الهامة داخل المؤسسة، فمن خلال تقارير السنوات السابقة يتم إعطاء مؤشرات قيمة عن بحوث سياسات التنمية والابتكار، بالإضافة الى استعمال هذه المؤشرات في التنبؤات قصيرة ومتوسطة الأجل.

3- **الانترنت كمصدر للمعلومات:** تعتبر شبكة الانترنت أهم ثورة حصلت في تاريخ البشرية، تعود نشأتها الى أواخر سنة 1968 حين تمكن مركز البحث القومي التابع لوزارة الدفاع الأمريكي من إنشاء شبكة معلوماتية للاتصالات تركز على نظام غير مركزي، واطلق على هذه الشبكة اسم \*(A.R.P.A.net)، هدفها ربط مختلف مراكز البحث العلمي العسكرية، ومنذ ذلك الوقت وهي تنمو بوتيرة متزايدة إلى غاية اليوم. والإنترنت عبارة عن شبكة عنكبوتية مؤلفة من شبكات حاسوبية مرتبطة

<sup>1</sup> Henri ISAAC, Utilisation d'Internet pour la veille stratégique : facteurs déterminant les pratiques des entreprises françaises, [www.3ie.org](http://www.3ie.org), p18

<sup>2</sup> François Jakobiak, opcit, p 109

ببعضها البعض بطريقة تمكن المستخدم من البحث عن واستثمار والوصول إلى المعلومات التي يوفرها الآخريين.<sup>1</sup> تتمثل الخدمات الأساسية للإنترنت فيما يلي<sup>2</sup>:

أ- **خدمة البريد الإلكتروني**: هو وسيلة تسهل عملية الاتصال والتواصل بين ملايين البشر، تسمح هذه الخدمة بإرسال واستقبال الرسائل الإلكترونية من وإلى جميع المشتركين عبر العالم، وتتسم بعدة خصائص تميزها عن البريد العادي، أهمها السرعة و السرية في الاتصالات. ويمكن استخدام هذه الخدمة في طلب المعلومات حول منتج معين أو طلب فواتير شكلية أو إرسال طلبيات للموردين أو إلغائها... إلخ

ب- **خدمة الشبكة العنكبوتية العالمية للمعلومات (www)\*** : يطلق عليها اسم الويب وتعد من أهم خدمات الإنترنت، والأكثر غنا بصفحات المعلومات التي تغطي موضوعات شتى، وتعتبر هذه الخدمة وسيلة للترويج والدعاية والإعلان على المستوى الدولي والإقليمي، كما تتميز هذه الخدمة بقدرة هائلة على التصفح والإبحار في الإنترنت مما يجعلها أكثر شعبية من غيرها.

ج- **خدمة بروتوكول نقل الملفات**: تسمح هذه الخدمة بجلب الملفات وتحويلها من حاسب لآخر، عبر الشبكة العالمية، وتكون هذه الملفات عبارة عن تقارير بحوث أو برامج، وعموما يستعان بهذه الخدمة في تحديث مواقع الإنترنت.

د- **خدمة بروتوكول الربط عن بعد**: تمكن هذه الخدمة المستفيد من الإنترنت من الدخول مباشرة، إلى الحواسيب الأخرى المرتبطة بالشبكة، للاستفادة من الخدمات والعمليات المتوفرة على الشبكة، كاستغلال الحواسيب ذات الطراز العلمي في تنفيذ بعض البرامج أو القيام ببعض الحسابات المعقدة التي يستحال القيام بها على الحاسب الشخصي، بالإضافة إلى الاستفادة من تلك الحواسيب وكأنها في مكتب المستفيد، لكن شريطة معرفة عناوين الدخول إلى هذه الحواسيب وشفرات استغلالها.

هـ- **خدمة مجموعات النقاش**: تسمح هذه الخدمة لمشاركتها بالتعبير عن آراءهم كتابة حول موضوع معين يحدد على أساس الاشتراك في مجموعة النقاش، يوزع كل رأي مدلى به على باقي الأعضاء أليا ويكون لكل واحد منهم حق الرد من عدمه، ويشترط في هذا الاشتراك احترام موضوع النقاش الاحترام المتبادل بين أعضاء المجموعة.

<sup>1</sup> بشير عباس العلاق، الاتصالات التسويقية الإلكترونية مدخل تحليتي تطبيقي دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2006 ص9

<sup>2</sup> أنظر :

إبراهيم بختي، دور الإنترنت وتطبيقاته في مجال التسويق، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 2002 ص 37-38.

ريحي مصطفى عليان، طرق جمع البيانات و المعلومات لأغراض البحث العلمي، دار صفاء، الأردن، 2005 ص 191-192

ويمكن أن تقوم المؤسسة من خلال هذه الخدمة من طرح مجموعات نقاش خاصة بها، تطرح بها نقاشا حول منتجاتها، للتعرف على المشاكل التي قد تعترض زبائنها، أو التعرف على وجهات نظرهم وما يقترحونه من تعديلات مما يعزز قدرة المؤسسة على المنافسة الحرة.<sup>1</sup>

و- **خدمة الاتصال المباشر:** تمكن هذه الخدمة من استخدام شبكة الانترنت كوسيلة اتصال مباشرة بين الأفراد أو المؤسسات، من أجل خفض تكلفة الاتصالات خاصة تلك الخارجة عن المنطقة الهاتفية، مستفيدة بذلك المؤسسات من عقد لقاءات مع الزبائن، الموردين، الموزعين وغيرهم. وقد كشفت مؤسسة كومباك كمبيوتر مؤخرا، عن استراتيجية حديثة لإجراء الأعمال الكترونيا بشكل مستمر للمؤسسات العميلة المعتمدة على شبكة الويب.

### المطلب الثالث: نظام المعلومات

لنظم المعلومات دور استراتيجي في المؤسسة اذ تقدم للإدارة المعلومة المناسبة الصحيحة لمساعدة الإدارة على القيام بوظائفها المختلفة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة وكذا اتخاذ القرارات بمختلف أنواعها.

**أولاً- مفهوم نظام المعلومات:** للإحاطة بمفهوم نظام المعلومات، يجب تناول العناصر التالية:

**1- تعريف نظام المعلومات:** أدى التناول المطرد لموضوع نظم المعلومات بين الباحثين والمختصين الى تعدد التعاريف وتنوعها، والتي نذكر من بينها ما يلي:

أ- تعرف نظم المعلومات بأنها: "مجموعة الاجراءات التي تتضمن تجميع وتشغيل وتخزين وتوزيع ونشر واسترجاع المعلومات بهدف تدعيم عمليات صنع القرار والرقابة داخل المنظمة"<sup>2</sup>، بالإضافة الى هذا فإن نظم المعلومات يمكن أن تلعب دورا هاما في مساعدة المديرين والعاملين في المنظمة على تحليل المشكلات، والتصور المرئي للموضوعات المعقدة، وتنمية المنتجات الجديدة.<sup>3</sup>

ب- وتعرف أيضا على أنها: "النظم الرسمية وغير الرسمية التي تمد الإدارة بمعلومات سابقة وحالية، تنبؤية في صورة شفوية أو مكتوبة أو مرئية للعمليات الداخلية للمؤسسة ولعناصر البيئة المحيطة بها بهدف دعم الإداريين وبخاصة المديرين بإتاحة المعلومات الدقيقة والواضحة، وفي إطار الوقت المناسب لمساعدتهم على إنجاز العمل والإدارة واتخاذ القرارات."<sup>4</sup>

<sup>1</sup> ابراهيم بختي ، مرجع سبق ذكره ، ص 39

<sup>2</sup> ابراهيم سلطان، نظم المعلومات الادارية: مدخل النظم، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر 2005، ص 1

<sup>3</sup> ثابت عبد الرحمان ادريس، نظم المعلومات الادارية في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر ص123

\* Advanved Research Projects Agency Network

<sup>4</sup> سليم إبراهيم الحسنية، نظم المعلومات الإدارية، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن 1998، ص 27

ج- كما يعرف أيضا على أنه: " لغة اتصال المؤسسة مع محيطها الداخلي والخارجي، مصمم بعناية من أجل يمثل بطريقة فعالة وموضوعية بسرعة وبتكلفة أقل لتحسين العمل بهذه المؤسسة، إن جمل وكلمات هذه اللغة هي البيانات التي تأخذ معناها طبقا لقواعد يتم اعدادها من طرف أشخاص وألات، إن ميكانيزمات التمثيل الخاصة بهذا النوع من اللغة تأخذ فعاليتها عند تكرار الأعمال داخل المؤسسة."<sup>1</sup>

د- ويعرف أيضا على أنه: " نظام يستخدم البيانات الخام كمدخلات، ثم يحولها الى معلومات (مخرجات)، هي ما يستحقه المستفيدون، أو يعاد استخدامها مرة أخرى كمدخلات للحصول على معلومات جديدة."<sup>2</sup>

هـ- كما يعرف أيضا على أنه: "نظام منهجي محوسب قادر على تكامل البيانات من مصادر مختلفة بقصد توفير المعلومات الضرورية للمستخدمين ذوي الاحتياجات المتشابهة، أي أنه نظام مخصص للحصول على صياغة وتكييف ومعالجة البيانات كمعلومات وتقديمها للمديرين عندما يحتاجونها"<sup>3</sup>.

## 2- خصائص نظم المعلومات: تمتاز نظم المعلومات بعدة خصائص تتمثل فيما يلي:<sup>4</sup>

أ- **توافق النظام مع البيئة الخارجية:** إن تفاعلات المكونات الأساسية مع البيئة الخارجية، ومع بعضها البعض أمر ضروري، حتى تتمكن عمليات التشغيل اللازمة للوصول إلى معلومات مفيدة ومنتجات لتغذية النظام أحسن تغذية<sup>5</sup>، إذ يؤدي ارتباط هذه العناصر فيما بينها وارتباطها مع بيئتها الخارجية إلى تحقيق الأهداف المسطرة؛

ب- **خطوط الاتصال بين الأنظمة الفرعية:** إن الاتصال بين الأنظمة الفرعية المكونة لأي نظام هو أمر ضروري له، يمكنه من القيام بوظائفه وأنشطته الأساسية بفاعلية كبيرة، ويكون هذا الاتصال عن طريق خطوط تمثل قنوات تدفق للمعلومات بين هذه الأنظمة الفرعية، فتكون بذلك مخرجات نظام فرعي عبارة عن مدخلات لنظام فرعي آخر؛

ج- **التغذية العكسية:** يقوم نظام المعلومات بمتابعة وتقسيم أداء المعلومات التي يوفرها للمسير بصفة عامة ومتخذ القرار بصفة خاصة، وذلك بأخذ آراءهم حول هذه المعلومات وأثرها في اختيار البديل المناسب من بين البدائل المتاحة<sup>6</sup>، وبالتالي تحديد النقائص الموجودة بالمعلومات، من خلال التأكد من

<sup>1</sup> سليم ابراهيم الحسنية، نظم المعلومات الادارية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2007، ص72

<sup>2</sup> مجيد شعباني، نماذج لنظم وتكنولوجيا المعلومات في مراكز البحوث العربية، جامعة الجزائر 3، أطروحة دكتوراه، 2009-2010، ص21

<sup>3</sup> فايز جمعة صالح النجار، مرجع سبق ذكره ص19-20

<sup>4</sup> مجيد شعباني، مرجع سبق ذكره، ص 40

<sup>5</sup> فايز جمعة صالح النجار، نظم المعلومات الادارية، دار وائل، عمان، الأردن، 2007، ص 72

<sup>6</sup> علاء عبد الرزاق، محمد سالم، نظم دعم اتخاذ القرار، دار وائل، 2005 عمان، الأردن، 2005، ص60

البيانات، طرق جمعها وتشغيلها وتوفيرها في الوقت المناسب، أي القيام باسترجاع المعلومات وإعادة بنائها وزيادة فعاليتها، وهذا ما يعرف بالتغذية العكسية؛

د- **التوجه السليم للمعلومات:** إن الهدف الرئيسي للنظام هو توجيه المعلومات وتقييمها في الطريق الصحيح ولذلك يجب أن يخضع تقييم المعلومات للشروط التالية:

✓ التناسب بين المعلومات ومستخدميها، فكل معلومة يجب أن تقدم للشخص الذي يحتاجها؛

✓ تقديم المعلومات التي تشبع حاجة النظام دون اضافات؛

✓ توضيح درجة الدقة في إعداد المعلومات ومعاملات الثقة في استخدامها، خاصة في حالة التنبؤ؛

هـ- **التناسب بين قدرات النظام وحجم العمليات القائمة:** على المؤسسة أن تضع نظام معلومات يتوافق مع حجم عملياتها، ويرتبط تحديد قدرة النظام بقدرات المؤسسة، حجم عملياتها ووفقا لحجم المؤسسة وامكانياتها؛

و- **مراعاة قيمة المعلومات وتكلفة الحصول عليها:** إن تصميم نظام المعلومات يعتمد على معرفة تكلفة الحصول على المعلومة، والعوائد المحققة من جراء استغلال هذه المعلومة، وهذا لكي تتجنب المؤسسة هدر مواردها نتيجة التكاليف العالية التي تحملتها؛

ز- **توقيت استخراج المعلومة:** تحتاج كل المؤسسات الى معلومات جيدة وموقوتة، تجعها تحل مشاكلها في الوقت المناسب، ومن هنا نجد أن نظام المعلومات يوفر معلومات سليمة، وبسرعة لتحقيق اجراءات كافية لاتخاذ قرارات صائبة.

ثانيا- **عناصر وأنواع نظم المعلومات:** يتكون نظام المعلومات من عدة عناصر وينقسم إلى عدة أنواع كما يلي:

1- **عناصر نظم المعلومات:** يتكون نظام المعلومات كغيره من النظم من العناصر التالية:<sup>1</sup>

أ- **الموارد المادية:** و تتضمن كلا من:

✓ **الأجهزة:** تتضمن الأجهزة المستخدمة في معالجة البيانات، ويفترض اليوم في أي نظام معلوماتي أن يكون مكونا من حاسوب على الأقل، خاصة وأن أجهزة الحاسب أصبحت متوافرة و بأسعار في متناول معظم المؤسسات، لأن توفر مثل هذه الأجهزة والمعدات يعني توفر مورد هام من موارد نظم المعلومات.

<sup>1</sup> سليم ابراهيم الحسنية، مرجع سبق ذكره، ص 56

✓ **الشبكات:** وهي وسائل الاتصال المختلفة التي تصل أجزاء النظام ببعضها وتنقل المدخلات والمخرجات من وإلى النظام إلى سائر المستخدمين في النظام، وتكون في شكل انترنيت، أنترنيت، إكسترانت.

ب- **البرمجيات:** هي الأنظمة التي تشغل الأجهزة والبيانات والمعلومات والمعارف، وتحدد العمليات التي ستؤديها الأجهزة، وتنقسم إلى نوعين:

✓ **برمجيات النظم:** وهي البرامج التي تشغل الحاسوب وتجعله قادرا على تنفيذ العمليات، مثل ترتيب البيانات واسترجاعها من الذاكرة، ويقوم بإعدادها منتجي الحاسبات الإلكترونية. فباختصار برمجيات النظم هي كل ما يستطيع الحاسب فعله.

✓ **برمجيات التطبيقات:** وهي البرامج الخاصة بالوظائف المختلفة المطلوب تشغيلها باستخدام الحاسب مثل: برنامج الأجور. ويمكن أن يقوم مستخدم الحاسب بإعداد هذه البرامج بنفسه كما يمكنه أن يحصل عليها سابقة الإعداد من مؤسسات متخصصة. وعليه فبرامج التطبيقات هي ما يطلب من الحاسوب أن يفعله.<sup>1</sup>

ج- **موارد البيانات:** هي المخزن أو الوعاء الذي يحتوي البيانات التي تصف كل العمليات والأحداث الجارية في المنظمة، بكل التفاصيل المهمة والخاصة بنشاطها.<sup>2</sup> وتكون هذه الموارد على شكل ملفات ورقية في النظام اليدوي، أو مسجلة الكترونيا في النظام المحوسب. وتضم:

✓ **قواعد البيانات:** وتقوم بحفظ البيانات التي تم تشغيلها وتنظيمها.

✓ **قواعد المعرفة:** تقوم بحفظ المعرفة في شكل حقائق، طرق، قواعد، عن موضوعات متنوعة.

د- **الإجراءات:** هي نظام عمل يتضمن وصف وترتيب مجموعة الخطوات و التعليمات المحددة لإنجاز العمليات الحاسوبية. فهي عبارة عن أداة عمل تشرح ما الذي سيعمله مستخدم النظام، والكيفية التي سيتم العمل بها.

هـ- **الموارد البشرية:** تحتاج كل المنظمات الى عمال ومتخصصين قادرين ومتخصصين على تشغيل وإدارة نظم المعلومات، وتضم الموارد البشرية على ما يلي:

✓ **المستخدم النهائي:** وهو مستخدم مخرجات نظام المعلومات - المعلومات - مثل المدير، رجال البيع والموظفين.

<sup>1</sup> أحمد حسين علي حسين، نظم المعلومات الحاسوبية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر 2003/2002، ص 47

<sup>2</sup> سليم ابراهيم الحسنية، مرجع سبق ذكره، ص 57

✓ **متخصصي نظم المعلومات:** وهم الأشخاص القائمين على انشاء، تطوير وتشغيل نظام المعلومات، وينقسم هؤلاء المتخصصين إلى:<sup>1</sup>

• **محلي النظم:** يقوم محلي النظم على تصميم المعلومات بناء على متطلبات المستخدمين من المعلومات؛

• **المبرمجون:** يقوم المبرمجون بوضع برامج الحاسب بناء على المواصفات التي حددها محلي النظم؛

• **المشغلون:** وهم الأفراد القائمون على ادخال البيانات والمعلومات إلى الحاسب، أي يقومون بتشغيل النظام؛

2- **أنواع نظم المعلومات:** تعددت أنواع النظم بتعدد معايير التصنيف المعتمدة، وبهذا نستطيع تحديد الأنواع التالية:

أ- **نظم المعلومات الوظيفية:** تتوزع نظم المعلومات الوظيفية على الأنشطة الرئيسية للمنظمة، لتقدم لها المعلومات المناسبة بهدف رفع الكفاءة الانتاجية لها، وتتمثل هذه النظم فيما يلي:<sup>2</sup>

✓ **نظم المعلومات التسويق والمبيعات:** هو نظام معلومات ينتج المعلومات المرتبطة بالأنشطة التسويقية و البيعية للمؤسسة والتي تؤمن تخطيط و تحليل و عرض للمعلومات الضرورية للقرارات في مجال التسويق، وتحديد احتياجات المستهلكين من المنتجات و الخدمات و تطويرها لمقابلة احتياجات المستهلكين، كما تعمل على تفعيل دور تكنولوجيا المعلومات في علاقات متبادلة مع المنتج، لجعل المؤسسة قادرة على استخدام طرق أكثر فاعلية، و الحصول على فرص التجارة الالكترونية.

✓ **نظم معلومات التصنيع والانتاج:** هي نظم تسمح بإنتاج المعلومات المرتبطة بالأنشطة التصنيعية بالمؤسسة، خاصة فيما يتعلق بالتخطيط، التطوير، إنتاج المنتجات والخدمات، وكذلك تدفق المنتجات على خط الانتاج.

✓ **نظم المعلومات المحاسبية والمالية:** هذه النظم تنتج المعلومات المرتبطة بالأنشطة المحاسبية فهي نظم تستخدم لتأمين وإنتاج التقارير حول تدفق النقد في المؤسسة فهي تسجل وتتابع التقارير حول مبادلات الأعمال والأحداث الاقتصادية لإخراج الموازنات المختلفة مثل: ميزان المراجعة والميزانية العامة، ويتوفر العديد من برمجيات تطبيقات المحاسبة لخدمة الأغراض المختلفة في الشركات حتى تحفظ متابعة الأصول المالية للمؤسسة والتدفق النقدي فيها. أما نظام المعلومات المالية فينتج معلومات مرتبطة

<sup>1</sup> أحمد حسين علي حسين، مرجع سبق ذكره، ص 47

<sup>2</sup> فايز جمعة صالح النجار، مرجع سبق ذكره، ص 87

بالأنشطة المالية للمؤسسة ويمثل مجموعة من الطرق والإجراءات تدعم المديرين الماليين في اتخاذ القرارات المالية و كذا مراقبة الموارد المالية في الأعمال.

✓ **نظم المعلومات الموارد البشرية:** هو مجموعة من الطرق والإجراءات تعمل على إدامة سجلات الموظفين والإشراف على مهاراتهم، الأداء الوظيفي، تدريب ودعم تعويضات العمال وتطوير المسار الوظيفي، إذ أن غاية إدارة الموارد البشرية هي تحقيق الفعالية والكفاءة في استغلال الموارد البشرية.

✓ **نظم تشغيل العمليات:** هي نظم تقوم بتسجيل وتشغيل البيانات الناتجة من العمليات التشغيلية للمؤسسة، مثل أنظمة تشغيل عمليات البيع، الشراء، وإدارة المخزون، فهي تساعد المديرين التشغيليين على المحافظة على أداء الأنشطة والعمليات العادية والروتينية للمؤسسة، بالإضافة الى توفير منتجات متنوعة من المعلومات للاستعمال الداخلي والخارجي ككشف حساب العميل وغيرها. وتقوم بتشغيل العمليات وفقا لأحد النظم التالية:

• **نظم التشغيل على دفعات:** ويتم فيه تجميع دفعة من العمليات لفترة معينة، ثم تشغيلها دوريا (يوميا، أسبوعيا، شهريا)؛

• **نظام التشغيل الفوري:** ويتم من خلاله تشغيل العمليات أولا بأول وقت حدوثها؛

ب- **نظم دعم الإدارة:** وتتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

✓ **نظم المعلومات الإدارية:** هي من أكثر الأنواع استخداما في الواقع العملي، تهدف الى توفير المعلومات التي تساعد المديرين في مستوى الإدارة الوسطى في اتخاذ قراراتهم اليومية، بناء على المعلومات المتحصل عليها من مخرجات نظم تشغيل العمليات، والمعلومات المتحصل عليها من البيئة الخارجية للمؤسسة؛

✓ **نظم دعم القرار:** هو النظام الذي يزود المديرين بأدوات معلوماتية (جداول، رسوم، نماذج، محاكاة تساعد على حل المشكلات بأنفسهم فنظم دعم القرارات ليس مهمتها صنع القرارات للمديرين ولكنها تزود المدير بمجموعة من التسهيلات التي تولد المعلومات التي هم بحاجة لها عند اتخاذ القرارات<sup>2</sup>؛

✓ **النظم الخبيرة:** هي نظم مبنية على المعرفة، تعتبر أحد الأشكال المتطورة للذكاء الصناعي، تستند في بناء النظم على منطق شبيه بمنطق التفكير الإنساني، لتحل محل الخبير البشري، و يعتمد النظام الخبير على إجابات الأسئلة، ليصل إلى تقديم النصيحة المطلوبة، ويتكون النظام الخبير مما يلي:

<sup>1</sup> أحمد حسين علي حسين، مرجع سبق ذكره، ص 76

<sup>2</sup> سليم إبراهيم الحسنية، مرجع سبق ذكره، ص: 245-246

- قاعدة المعرفة بمجال معين، يتم الحصول عليها من خلال محاكاة طريقة تفكير الخبير البشري عند حل المشاكل الخاصة بهذا المجال؛
  - وحدة الاستنتاج، وهي حزمة من البرامج التي تساعد المستخدم على التفاعل مع النظام واستخدام نتائجه.
- 3- **وضائف نظم المعلومات:** يمكن تجميع الأنشطة التي يقوم بها نظام المعلومات في الوظائف التالية:<sup>1</sup>
- أ- **تجميع البيانات:** يتم من خلال هذه الوظيفة تحديد البيانات التي ستعتبر المدخلات الأساسية للنظام، ثم تجميع هذه البيانات من مصادرها المختلفة وادخالها للنظام واعدادها للتشغيل من خلال مجموعة محددة من الأنشطة. ويتم هذا وفقا للمراحل التالية:
- ✓ **الحصر والتسجيل:** وهو جلب البيانات الخاصة بالأحداث والعمليات والقرارات إلى النظام ثم تسجيلها حتى يتمكن من استخدامها؛
  - ✓ **الترميز:** ويقصد به إعطاء رموز خاصة للبيانات بدلا من أسمائها، وهذا بغرض تحقيق سرعة أكبر في ادخال البيانات، حيث أن أقل في تخزينها والتقليل من الأخطاء، بالإضافة الى أنه أكثر أمنا لأنه لن يعرف معنى الشفرات سوى المصرح له باستخدامها؛
  - ✓ **التدقيق:** ويقصد به التحقق من صحة ودقة واكتمال البيانات قبل تشغيلها، أي خلوها من الأخطاء والتزوير المتعمد لأن سلامة المعلومات تتوقف بشكل كبير على صحة وسلامة البيانات؛
  - ✓ **التحويل:** وهو آخر نشاط في مرحلة تجميع البيانات، يتم من خلاله تحويل البيانات من بيانات في شكل مستندات الى بيانات على شرائط أو أسطوانات ممغنطة مقروءة بلغة الحاسب حتى يمكن تشغيلها باستخدامه.
- ب- **تشغيل البيانات:** هي معالجة البيانات لتحويلها إلى معلومات ذات معنى مفيد لمتخذ القرار، ويتم ذلك من خلال الخطوات التالية:
- ✓ **التصنيف:** ويتم من خلاله تجميع البيانات المتشابهة او المشتركة في خاصية معينة و تبويبها في شكل فئات او مجموعات، فيتم مثلا يتم تصنيف المبيعات بحسب المنتج أو بحسب منطقة البيع؛
  - ✓ **الترتيب:** خلال هذه المرحلة يتم وضع البيانات في تسلسل معين طبقا لصفة شائعة بين هذه البيانات، فمثلا يتم ترتيب فواتير البيع بحسب أرقامها أو تواريخها أو مناطق البيع؛

<sup>1</sup> أحمد حسين علي حسين، مرجع سبق ذكره، ص 53

- ✓ **العمليات الحسابية:** وهي معالجة البيانات بالعمليات الحسابية الأساسية بغرض الحصول على بيانات أو نتائج جديدة من هذه العمليات؛
- ✓ **المقارنة:** وهي اجراء بعض عمليات المقارنة المنطقية بين البيانات بغرض تحديد علاقات لها دلالة معينة يمكن استخدامها في اتخاذ القرار؛
- ✓ **التلخيص:** وهو تجميع وتركيز البيانات التفصيلية في بيان واحد أو عدد محدود من البيانات بغرض اقتناء البيانات الهامة والحساسة من ضمن كم هائل من البيانات.
- ج- **ادارة البيانات:** هي الأنشطة الخاصة بتنظيم وإدارة عمليات تخزين، استرجاع، إعادة إنتاج، تحديث، وصيانة البيانات.
- ✓ **التخزين:** وهو نشاط أساسي يقوم بحفظ بيانات ومعلومات تغطي كافة جوانب المؤسسة، بطريقة منظمة ومدروسة مما يسهل استرجاعها عند الحاجة إليها؛
- ✓ **الاسترجاع:** ويقصد به استدعاء البيانات المخزنة وقت الحاجة إليها لأغراض التشغيل وإنتاج المعلومات.
- ✓ **إعادة الإنتاج:** ويعني القيام باستخراج صورة من البيانات المخزنة لاستخدامها، مع بقاء الأصل في وحدة التخزين محميا من التلف ويمكن إعادة استخراج صور البيانات منه مرة أخرى؛
- ✓ **التحديث:** وهو عملية تحديث البيانات، أي أن تعكس هذه البيانات المخزنة الأوضاع الحالية؛
- ✓ **الصيانة:** ويقصد به عمليات الحذف، التصحيح أو التغيير التي تجري على الملفات التي تحوي البيانات.
- د- **الرقابة، الأمن والتغذية العكسية:** هي عبارة عن مجموعات متباينة من الإجراءات تهدف إلى التحقق من أن النظام يعمل ويحقق الهدف الذي انجز من أجله. وهي كما يلي:
- ✓ **الرقابة:** وهي عبارة عن مجموعة من الإجراءات المستندية، التي تهدف إلى التحقق من أن النظام يعمل بالإجراءات التي تم تصميمها، وتحديد مسبقا أثناء تصميم النظام؛
- ✓ **الأمن:** وهي الإجراءات المادية الهادفة إلى المحافظة على الوجود المادي للأصول، وتشتمل هذه الإجراءات على منع وصول الأشخاص غير المصرح لهم الى الأصل المعين، حماية الأصول وقت استخدامها من الأشخاص المصرح لهم، بالإضافة إلى الحفاظ على هذه الأصول في غير أوقات التشغيل.

✓ **التغذية العكسية:** وهي المعلومات التي تحصل عليها إدارة نظم المعلومات من المستخدمين لهذا النظام، وهي ذات أهمية كبيرة لتصحيح الأخطاء وتحسين وتطوير النظام، وتتعلق هذه المعلومات عادة بالشكاوي، الاقتراحات والاحتياجات الجديدة لمستخدمي النظام.

هـ- **تجميع المعلومات:** تهدف هذه الوظيفة إلى نقل، وإيصال المعلومات المنتجة إلى مستخدميها النهائي، المصرح له بالحصول على هذه المعلومات، سواء كان هذا المستخدم شخصا أو نظاما فرعيا في النظام الكلي. وتتم هذه الوظيفة كما يلي:

✓ **التجميع:** ويقصد به تنظيم المعلومات الناتجة من دورات التشغيل الجارية في شكل تقرير تمهيدي لإرسالها لمستخدميها؛

✓ **الاسترجاع:** وهو إعادة طلب المعلومات الناتجة عن دورات التشغيل السابقة، من وسيلة التخزين لاستعمالها في شكل مدخلات أساسية لعمليات التشغيل الحالية، وفقا لمتطلبات التقرير المطلوب إعداده؛

✓ **النقل:** وهو نقل المعلومات من موقع لآخر تمهيدا لوصولها للمستخدم النهائي، سواء كان شخص أو نظام فرعي آخر.

### المبحث الثاني: أساسيات حول اليقظة الاستراتيجية

تعيش المؤسسات ضغوطا و تهديدات مستمرة من حولها، مما يتطلب منها التيقظ وبشكل مستمر ودائم، أي أن تمتلك نظاما للاستشعار المبكر يرصد كل المستجدات، بغرض مراقبة و إبراز التهديدات التي يمكن أن تواجهها و اقتناص الفرص المتاحة لها، بالإضافة إلى المساعدة في اتخاذ القرار بالمؤسسة.

### المطلب الأول: مفهوم اليقظة الاستراتيجية

قبل التطرق لمفهوم اليقظة الاستراتيجية يجب أولا التطرق لمفهوم مصطلح اليقظة :

أولا- **تعريف اليقظة:** اليقظة كلمة لاتينية الأصل، مشتقة من اللفظ VIGILA والذي يعني القيام بالحراسة والمراقبة على حماية مكان ما أو منطقة معينة و الحفاظ عليها<sup>1</sup>، فهي تعني بقاء الفرد في وضعية استقبال، وتلقي لكل ما يريده من محيطه الخارجي، من إشارات، أفعال وأقوال دون معرفة ماهي بالضبط ومتى وأين تحدث<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> عبد الفتاح بوخمخ، عائشة مصباح، دور اليقظة الاستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية ، للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، 2007 ص 06.

<sup>2</sup> Humbert Lesca, la veille stratégique : la méthode L.E Scanning, éd EMS, 2003, p 3

والجدير بالذكر أن مصطلح اليقظة حديث النشأة، ظهر ونشأ في أدبيات ادارة الأعمال وفي الأوساط التي تعنتي بالمعلومة وتسييرها، فهي تعني المراقبة والمتابعة العامة والذكية لمحيط المؤسسة من خلال البحث عن المعلومات الواقعية والمستقبلية<sup>1</sup>، بغرض إبقاء المؤسسة على علم بكل المستجدات الحاصلة على مستوى القطاع الذي تشغله.

**ثانيا- تعريف اليقظة الاستراتيجية:** لقد أعطيت العديد من التعاريف لليقظة الاستراتيجية أهمها ما يلي:

**1- تعرف اليقظة الاستراتيجية بأنها:** "البحث عن المعلومة من خلال الحذر الثابت والحراسة الدائمة للبيئة من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية. ويتموضع البعد الاستراتيجي لليقظة الاستراتيجية في الثلاثية (الاستقبال ، الشرح و الفعل)"<sup>2</sup>.

**2- وتعرف أيضا على أنها:** " نشاط مستمر يمكن المؤسسة من متابعة التجديد، ومواكبته وخلق ميزة تنافسية تسمح لها أو للدولة بالتكيف مع متغيرات محيطها"<sup>3</sup>. أي أنها تهتم بتسيير موارد المعلومات لجعل المؤسسة أكثر ذكاء وتنافسية؛

**3-وتعرف أيضا على أنها:** " أسلوب منظم في الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة، تركز على تحسين تنافسيتها، بالجمع، معالجة المعلومات ونشر المعرفة المفيدة للتحكم في المحيط (الفرص والتهديدات). هذا المنهج الذي يساهم في أخذ القرارات يستعمل وسائل معينة، يجند العمال ويرتكز على نشاط الشبكة الداخلية والخارجية"<sup>4</sup>؛

**4- كما عرفت أيضا على أنها:** " سيرورة الجمع المستمرة واستعمال المعلومات الاستباقية، والمتعلقة بالتغيرات الحساسة الحاصلة في البيئة الخارجية للمؤسسة من طرف أشخاص متطوعين و بصفة إرادية، وهذا من أجل خلق فرص عمل، وتقليل المخاطر وعدم التأكد مما يسمح للمؤسسة بالتصرف في الوقت المناسب"<sup>5</sup> ؛

<sup>1</sup> Laurent Hermel :maitriser et pratiquer veille stratégique et intelligence économique, Editions AFNOR ,2eme édition,France,2007,p2.

<sup>2</sup> Emmanuelle patyron: la veille stratégique, Edition Economica, France , 1998 , p13 .

<sup>3</sup> عبد الفتاح بو خمخم، عائشة مصباح مرجع سبق ذكره، ص7

<sup>4</sup> بومدين يوسف، آلية اليقظة والذكاء الاستراتيجية أداة لمواجهة التحديات المستقبلية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، جامعة الشلف، الجزائر، 2007 ،

<sup>5</sup> Humbert LESCA, veille stratégique : concept et de marche de mise en place dans l'entreprise, Ministère de l'Education Nationale de la Recherche de la Technologie, France, 1997,p3

5- وتعرف اليقظة الاستراتيجية على أنها: "الجهاز الاعلامي الذي تقوم المؤسسة من خلاله باكتشاف ومعالجة التهديدات التي قد تؤثر سلبا على استمراريتها، وهذا من خلال تمكين المؤسسة من الحد من عدم اليقين الناتج أساسا عن التغيير المتسارع في بيئتها الاجتماعية، الاقتصادية والتكنولوجية".<sup>1</sup>

6- يعرف AFNOR\* اليقظة الاستراتيجية بأنها: "نشاط رصد البيئة بشكل مستمر ومتكرر من أجل استباق التطورات الحاصلة بها".<sup>2</sup>

مما سبق يمكن القول أن اليقظة هي ذلك النشاط الذي يدعو متخذ القرار لتنظيم رؤيته (نظريته) لما حوله، بتقديم المعلومة الجيدة للشخص المناسب وفي الوقت المناسب لاتخاذ القرار المناسب، وذلك من خلال عملية بحث، تحليل وانتقاء لتلك المعلومة الجيدة للوصول في النهاية لخلق مزايا تنافسية تسمح للمؤسسة بالتكيف مع التحولات المستمرة والمتسارعة الحاصلة في بيئتها، فهي وظيفة تسمح بمعرفة من تكون المؤسسة؟ و ماذا تعرف؟ و أين ستذهب؟ و من هم الآخرين؟ و أين هم؟ و كيف يتحركون؟. فاليقظة الاستراتيجية نظام يركز أساسا على المعلومات، يساعد متخذ القرار على ملاحظة وتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، بغرض اقتناص الفرص وتجنب التهديدات التي يحتمل أن تواجهها المؤسسة في مجال نشاطها.

ثالثا - أشكال اليقظة الاستراتيجية: يمكن أن تأخذ اليقظة الاستراتيجية الأشكال التالية:<sup>3</sup>

1- اليقظة المنتظمة: ويوافق هذا النوع تحليل الواقع، لموضوع معين عند لحظة زمنية معينة ويقترب هذا الشكل من دراسة السوق؛

2- اليقظة العرضية: هي حراسة منظمة على مواضيع مستهدفة، وفي هذه المرحلة تكون المؤسسة على دراية بالهدف الذي يجب حراسته بصفة دائمة؛

3- اليقظة الدورية: هي مراقبة منتظمة للهدف حسب السؤال، و دورية المصادر المحروسة، تظهر من خلال: موازنات المؤسسات، التقارير والدراسات، النشرات من طرف المنظمات المتخصصة وغيرها من المصادر؛

4- اليقظة الدائمة: تعمل على النقاط الإشارات الضعيفة و معلومات الانذار من البيئة، و التي تكون نتيجة للبحث الارادي عن المعلومات.

<sup>1</sup> Humbert LESCA, SCHULER Maria, Veille Stratégique : Comment ne pas être noyé sous les informations? Laboratoire CERAG, Ecole Supérieure des Affaires, Université Pierre Mendès France, Grenoble p1.

\*L'Association Française de Normalisation

<sup>3</sup> La veille stratégique , les yeux et les oreille de votre entreprise, [www.3ie.org](http://www.3ie.org) p21-22

رابعاً - خصائص اليقظة الاستراتيجية: من خلال التعاريف السابقة يمكن استنتاج ما يلي<sup>1</sup>:

1- الاستراتيجية: تستعمل كلمة استراتيجية للإشارة إلى أن المعلومات التي يقدمها نشاط اليقظة الاستراتيجية لا تتعلق بالعمليات الحالية والمتكررة، وإنما تقوم بالمساعدة على اتخاذ القرار، وعليه فاليقظة تتعلق بالقرارات غير المتكررة والتي ليس لها أي نموذج من النماذج المفحوصة والمقيمة بفعل التجربة مع الأخذ بالحسبان المعلومات الناقصة جداً، ولكنها من الممكن أن تعبر عن القرارات التي لها تأثير كبير على تنافسية وبقاء استمرار المؤسسة، كاختيار موارد جديدة مثلاً؛

2- الاستماع المسبق: يهدف الاستماع المسبق إلى توفير المعلومات التي تخص المستقبل، مما يسمح باتخاذ القرارات التي تظهر نتائجها في فترة قادمة؛

3- الصفة الإرادية (الطوعية): لا يمكن لليقظة الاستراتيجية أن تكون عملاً سلبياً ومحدوداً بالمتابعة والمراقبة البسيطة للمحيط لكونها هدف إبداعي، فهي على العكس من ذلك تطوعية وتحتاج إلى إرادة تفرض على الجهات المسؤولة عنها في المؤسسة تنشيط وفتح جيد لأدوات التردد والتتبع بهدف النقاط المعلومات الاستباقية؛

4- البيئة (المحيط): يتكون محيط المؤسسة من عدة عوامل مؤثرة داخلية وخارجية كالزبائن، الموردين، المنافسون، القوانين، الحكومات... الخ. يجب دراستها وتحديد كيفية تأثيرها على المؤسسة؛

5- التوقع والابداع: وهو توقع وكشف التغيرات التي يحتمل حدوثها في البيئة المتعلقة بالمؤسسة، فاليقظة لا تصف الأحداث التي وقعت فقط، لكن من خلالها يمكن صياغة فرضيات ورؤية مستقبلية إبداعية؛

#### المطلب الثاني: مكونات و طرائق اليقظة الاستراتيجية

أولاً- مكونات اليقظة الاستراتيجية: لليقظة الاستراتيجية عدة أنواع تختلف فيما بينها باختلاف ميزاتها، مجال نشاطها، أهدافها وغاياتها، إلا أنها ورغم هذا الاختلاف تخدم الاستراتيجية العامة للمؤسسة. وتقسّم اليقظة الاستراتيجية حسب المختصين إلى الأنواع التالية:<sup>2</sup>

1- اليقظة التنافسية: تعرف اليقظة التنافسية بأنها: "النشاط الذي من خلاله تتعرف المؤسسة على منافسيها الحاليين والمحتملين وهي تهتم أيضاً بالمحيط الذي تتطور فيه المؤسسات المنافسة وهذا من

<sup>1</sup> H. Lesca, M.Caron, « La veille stratégique : créer une intelligence collective au sein de l'entreprise », op cit, pp61-62.

<sup>2</sup> Emmanuel Pateyron, la veille stratégique, édition economica, paris, France, 1998, p131

خلال جمع المعلومات المحصل عليها من تحليل الصناعة وتحليل المنافسة (نقاط القوة والضعف) ثم تحليلها واستخراج النتائج وتطبيقها في اتخاذ القرار"<sup>1</sup>.

فهو النشاط الذي يمكن المؤسسة من تحديد منافسيها الحاليين والمحتملين، من الزاوية التجارية والاقتصادية، من خلال معرفة وتقييم الأداء الحالي للمنافسين، تحديد استراتيجية المنافسين، أهداف وقدرات المنافسين الجديدة، الفرضيات التي تحكم عمل وقرارات المنافسين، الأعمال التي لا يستطيع المنافسون القيام بها وتحديد كيفية رؤية المنافسين لمستقبلهم. وكل هذا يتم من خلال جمع المعلومات المتعلقة بهؤلاء المنافسين، معالجتها ونشرها، بالإضافة إلى تحديد نقاط القوة والضعف بالمؤسسة، والمتعلقة أساساً بالإنتاج والتكاليف، ويتم كل هذا بهدف معرفة استراتيجية المنافسين، وذلك لاستباق القرارات التي من المرجح أن تؤثر على مستقبل المؤسسة.

وتظهر أهمية اليقظة التنافسية من خلال قدرتها على الإجابة على التساؤلات التالية:<sup>2</sup>

• ما هو السوق الذي تنشط به المؤسسة؟

• من هم منافسي المؤسسة؟

• ماهي المنتجات الناشئة؟ وما هو أداؤها؟

• ما هي فرص و امكانيات تطور منافسي المؤسسة؟

• ما هي الفرص و التهديدات المطروحة أمام المنافسين؟

• ماهي قدراتك التي تمكنك من التصدي للمنافسة؟

وتهدف اليقظة التنافسية إلى معرفة تقييم الأداء الحالي للمنافسين؛ استراتيجية المنافسين؛ أهداف وقدرات المنافسين الجديدة؛ الفرضيات التي تحكم عمل وقرارات المنافسين، الأعمال التي لا يستطيع المنافسون القيام بها؛ رؤية المنافسين لمستقبلهم.

**2- اليقظة التجارية:** "هي النشاط الذي يمكن المؤسسة من دراسة العلاقة زبائن/ موردين، قدراتهم

الجديدة في السوق، معدلات تغير السوق وغيرها، فاليقظة التجارية بوابة مهمة للحصول على المعلومات

الهامة المتعلقة بالزبائن، الموردين، المتعاملين و الشركاء، تنمية وتطوير منتجاتها"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> نحاسية رتبية، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2002- 2003 ص68

<sup>2</sup> La veille stratégique, les yeux et les oreilles de l'entreprise, [www.3ie.org](http://www.3ie.org), p 11

<sup>3</sup> La veille stratégique, les yeux et les oreilles de l'entreprise, op-cit p12

كما تهتم اليقظة التجارية بدراسة الجانب الخفي و الأمامي للسوق بشكل مستمر، ويعني ذلك إشباع الحاجات المتطورة للزبائن، والتعرف إلى موردين جدد، والأخذ بعين الاعتبار عدم رضا الزبائن حتى يتم تحسين جودة المنتج أكثر فأكثر، وحتى يتم ذلك يجب معرفة:<sup>1</sup>

- مختلف تقنيات الشراء؛
- تقنية إدارة الجودة؛
- التخطيط المستقبلي.

ولليقظة التجارية أهمية بالغة تظهر من خلال قدرتها على الاجابة على التساؤلات التالية:

- ماهي إمكانيات زبائن المؤسسة، مورديها، شركائها، حصتها السوقية والموقع الجغرافي الذي تحتله المؤسسة؟ وما مدى إمكانية تحولهم الى منافسين جدد؟
- ماهي مواصفات المنتجات المنافسة، وما مدى إمكانية الابتكار لدى المنافسين؟
- ماهي المواد اللازمة للإنتاج؟ وما هي أسعار المنتجات المنافسة؟
- ما مدى خبرة العمال في المؤسسات المنافسة؟

**3- اليقظة التكنولوجية:** تعد اليقظة التكنولوجية عنصرا مكونا لليقظة الاستراتيجية، فهي تهتم بتأثير التطورات التكنولوجية على استراتيجية المؤسسة، و كذلك على التحركات الاستراتيجية للمنافسين، هذا النوع من اليقظة مكرس بصفة أساسية لتطور التكنولوجيات والتقنيات، أي الاكتشافات العلمية والإبداعات التكنولوجية.<sup>2</sup>

ويعبر مصطلح اليقظة التكنولوجية عن الجهود التي تبذلها المؤسسة لاستخدام الموارد التي تملكها والإجراءات التي تقوم بها ، في الاطلاع والتعرف على جميع التغييرات والمستجدات التي تحدث يوميا في المجال التقني و التكنولوجي و التي تؤثر عليها حاليا، أو يحتمل أن تؤثر عليها مستقبلا.<sup>3</sup>

فهي النشاط الذي يمكن المؤسسة من تحديد التقنيات، و التكنولوجيا المستعملة من طرف زبائنها، مورديها، شركائها ومنافسيها، في اطار قطاع نشاطها من أجل تتبع التطورات التي من الممكن أن تؤثر على مستقبل المؤسسة، زبائنها، مورديها و منافسيها، ثم وضع التدابير الكافية لحماية المؤسسة.

لكن التعريف الأشمل لليقظة التكنولوجية يصفها بأنها: "مراقبة وتحليل المحيط العلمي، التقني، والتكنولوجي والتأثيرات الاقتصادية الحاضرة والمستقبلية، من أجل توقع المخاطر والتهديدات وفرص

<sup>1</sup> Emmanuel pteyron, la veille stratégique, op-cit p 154

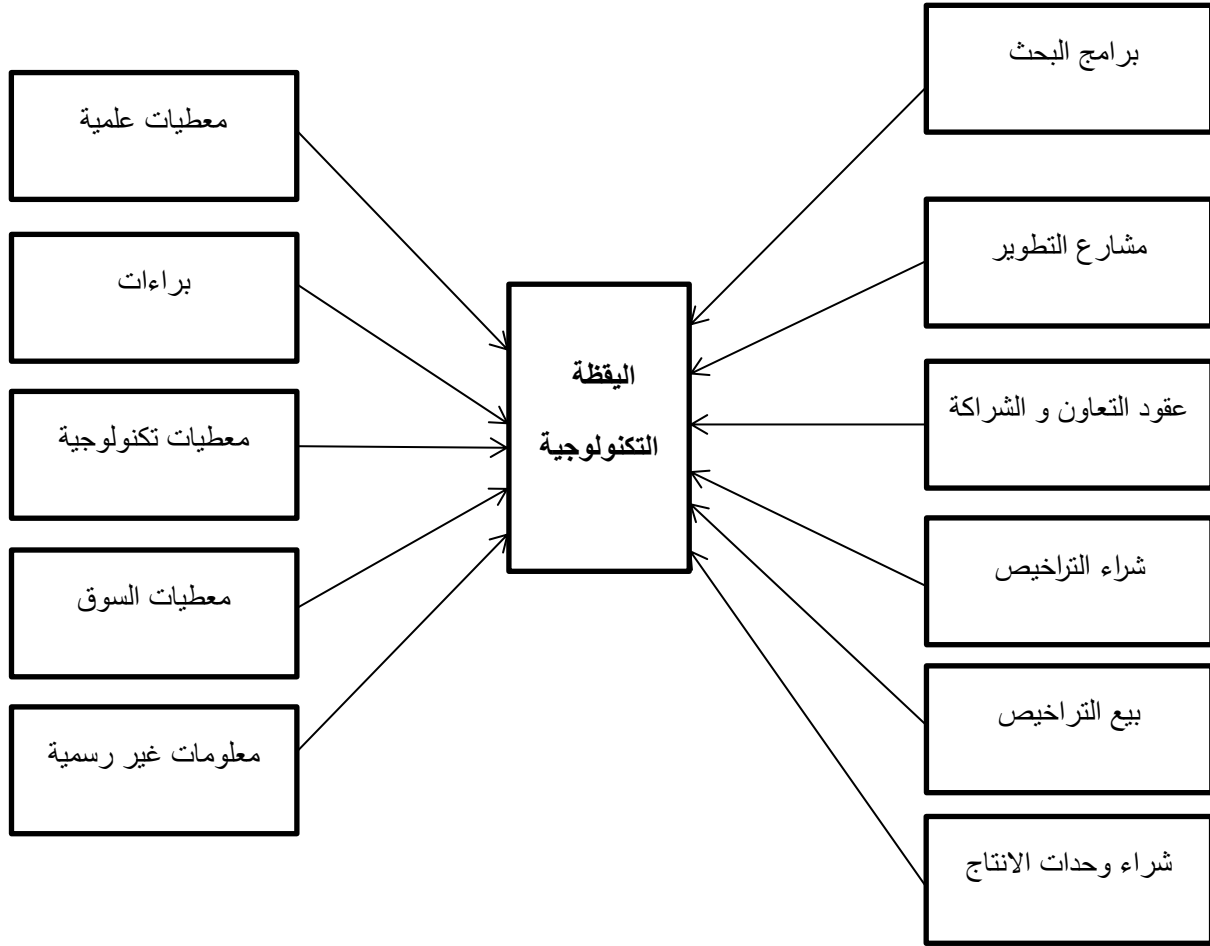
<sup>2</sup> يوسف الزين خيرة، مرجع سبق ذكره، ص87

<sup>3</sup> Emmanuel pateyron, op cit, p 145

التطوير، وبالتالي فهي اليقظة التي تركزها المؤسسة بصفة خاصة لتطور التكنولوجيات مع كل ما يحمله هذا المصطلح من اكتشافات علمية أبحاث أكاديمية، وأبحاث تطبيقية، ابتكار. منتجات أو خدمات، تطور مراحل التصنيع، ظهور معدات وآلات جديدة، ترقية أنظمة المعلومات.<sup>1</sup>

ويظهر الدور الأساسي لليقظة التكنولوجية من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم(2\_I): دور اليقظة التكنولوجية في المؤسسة الاقتصادية



المصدر: داودي الطيب و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 17.

و حسب الشكل السابق فان اليقظة التكنولوجية تلعب الدور الرئيسي كأداة لإعداد القرارات المستقبلية لهذا يجب على المؤسسات حاليا أن تهتم بتكوين حافظة للتكنولوجيات موازنة في ذلك بين الإسهامات الداخلية والخارجية.

**4- اليقظة البيئية:** وتعنى بدراسة مختلف عناصر البيئة التي لم يتم تناولها، والمتمثلة في البيئة التشريعية، الاجتماعية، السياسية، المالية والثقافية، وتحظى هذه العناصر بأهمية بالغة كونها تستطيع

<sup>1</sup> داودي الطيب، وآخرون، اليقظة التكنولوجية كأداة لبناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي، و مساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة الشلف، الجزائر، 2007، ص 13

التأثير على المؤسسة بشكل كبير، فإذا كانت البيئة السياسية للبلاد مضطربة لا يمكن للمؤسسة أن تمارس نشاطها بها، ونفس الشيء إذا كانت منتجاتها لا تتوافق مع ثقافة الأفراد.

ويعد تطبيق اليقظة البيئية صعب بالنسبة للمؤسسة كونها تتعلق بجانب واسع من البيئة المتبقية، كذلك معالجتها وارسالها لمتخذي القرار حتى يحددوا بدورهم المعلومة الأساسية في عملية اليقظة البيئية، ومن هذا المنطلق نجد أن دراسة البيئة تكون خاصة عن طريق الاجابة على الأسئلة التالية:

أين يكمن الخطر؟ هل نستطيع تحليله؟ هل يمكن إبعاده أو تقليصه؟ وما هي الإجراءات المناسبة لذلك؟ و الجدير بالذكر أنه ومن خلال اليقظة البيئية يتم مسح المؤسسة للمعلومات البيئية، جمعها وتحليلها ثم ايصالها لمتخذي القرار بمختلف المستويات ليتم تحييصها واختيار المعلومات الأساسية اللازمة لاتخاذ القرار.

ثانيا- طرائق اليقظة الاستراتيجية: تستعمل اليقظة الاستراتيجية عدة طرق ابرزها ما يلي:

1- المقارنة المرجعية: اشتق مصطلح المقارنة المرجعية من علم المساحة، اذ يقوم المساحون بوضع علامات ضفة BENCHMARKS، لمواضع محددة مسبقا تقوم النقاط الأخرى بالاستناد إليها.<sup>1</sup> وفي أعقاب الحرب العالمية الثانية، كانت اليابان من أولى الدول التي طبقت المقارنة المرجعية واستندت عليها في إبداع منتجاتها ومبتكراتها، قبل ظهور مصطلح المقارنة المرجعية في قاموس الأعمال. وقد انتقلت تطبيقات هذا الأسلوب إلى الولايات المتحدة الأمريكية، حيث تعتبر شركة RANK-XEROX الرائدة العالمية في آلات السحب أول مؤسسة قامت بتطبيق المقارنة المرجعية كتسمية وكأسلوب علمي لصد المنافسة.

أ- تعريف المقارنة المرجعية: أعطيت للمقارنة المرجعية عدة تعاريف، أهمها ما يلي:

✓ عرفها (David Kearns) الرئيس والمدير العام لمؤسسة (Rank Xerox) سابقا على أنها "عملية مستمرة لتقييم منتجاتهم و الطرق مقارنة بتلك المتعلقة بالمنافسين الأكثر جدية أو المؤسسات الرائدة"<sup>2</sup>

✓ وتعرف المقارنة المرجعية بأنها: " مقاييس أداء كمية ونوعية لتلبية والتفوق على توقعات المنتفع، عن طريق تعلم المعرفة من الآخرين كونها عملية تعلم ممارسات لمجالات محددة منافسة وغير منافسة"<sup>3</sup>

<sup>1</sup> خالد بن محمد وآخرون، دور ادارة المعرفة في تطبيق المقارنة المرجعية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية العدد 25، 2010، ص 224

<sup>2</sup> علاوي نصيرة، مرجع سبق ذكره، ص 92

<sup>3</sup> ايثار عبد الهادي فيجان ، المقارنة المرجعية الاستراتيجية، مجلة الادارة والاقتصاد، العدد 54، الجامعة المستنصرية، 2005، ص 89

✓ كما يمكن تعريفها أيضا على أنها: "عبارة عن البحث المستمر عن الطرائق الأكثر فاعلية لإنجاز المهمة عن طريق مقارنة الطرائق المعمول بها ومستويات الأداء مع وحدات الوحدة. أو مع وحدات فرعية ضمن الوحدة الاقتصادية نفسها"<sup>1</sup>.

✓ أما مركز الجودة والإنتاجية الأمريكي فيعرف المقارنة المرجعية بأنها: "أن تكون متواضعا بذلك القدر لكي تعترف بأن شخص آخر أفضل منك في مجال معين، وأن تكون حكيما بما فيه الكفاية لأن تتعلم كيف تجاربه، أو حتى تجاوزه في هذا المجال"<sup>2</sup>.

✓ وتعرف المقارنة المرجعية أيضا بأنها: "أداة إدارية تتطلب قبول الإدارة العليا للمنظمة بتبني عمليات التغيير الناجمة عن محاكاة المنتجات والعمليات والممارسات الإدارية في تلك المنظمة مع نظيراتها في أكثر المنظمات نجاحا بغية صياغة أفكار واعتماد تطبيقات جديدة لتحسين الأداء"<sup>3</sup>

ومما سبق يمكن القول أن المقارن المرجعية هي عملية قياس، ومقارنة الممارسات الرئيسية للمؤسسة، مع الممارسات الرئيسية للمؤسسات الأخرى الرائدة في قطاع نشاطها، لترسيخ مقاييس الأداء التي تساعد على وضع أهداف جديدة، واكتشاف أفكار جديدة للتحسين المستمر والدائم لتغيط الفجوة، التي تكون بين المؤسسة الرائدة والمؤسسة التي تقوم بالمقارنة المرجعية باعتبار أن تطور المؤسسة الرائدة يتواصل أثناء فترة المقارنة المرجعية وبهذا فالفجوة لا تزول بمجرد تطبيق المؤسسة لهذا الأسلوب، لذا ينبغي عليها عدم التوقف عند تطور الآخرين بل يجب استهداف التفوق عن طريق نظرة مستقبلية تروم الأفضل.

ب- أنواع المقارنة المرجعية: تنوب المقارنة المرجعية الى أنواع عدة وفقاً لتصنيفات مختلفة أهمها:<sup>4</sup>

✓ **المقارنة المرجعية الداخلية:** وتتم من خلال مقارنة عمليات المنظمة مع مثيلاتها في المنظمة ذاتها، سيما ذات الأعمال المتعددة مستهدفة بذلك الطرائق الافضل للتعميم أو الأسوأ للتحسين، وهذه الطريقة تعتبر سهلة، لسهولة جمع المعلومات، كما تسمح أيضا بتحديد الحالة لعامة للمؤسسة تتماشى مع أهداف المقارنة المرجعية و يمكن أن تصل الى تحسين أداء المؤسسة. ويمثل هذا النوع الخطوة الأولى لإجراء مقارنة مرجعية خارجية.

✓ **المقارنة المرجعية الخارجية:** وتتم من خلال مقارنة المؤسسة مع المؤسسات الأخرى الرائدة، سواء كانت تمارس نفس نشاط المؤسسة أو ناشطة في مجال اخر غير مجال نشاط المؤسسة، وتقسم كما يلي:

<sup>1</sup> صالح ابراهيم بونس الشعباني وآخرون، استخدام تقنية المقارنة المرجعية في تقييم أداء القطاع السياحي، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 32، المجلد 8، أبريل 2013، ص 141

<sup>2</sup> سمير زهير الصوص، المقارنة المرجعية، [www.alriyadh.com](http://www.alriyadh.com) ، ص 3

<sup>3</sup> خالد بن محمد وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 224

<sup>4</sup> ايثار عبد الهادي فيجان ، مرجع سبق ذكره، ص 97

- **المقارنة المرجعية التنافسية:** يكون هذا النوع داخل الصناعة الواحدة، بهدف تشخيص الفجوات في الأداء بين المنظمة ومنافسيها الرئيسيين أو قادة الصناعة، وذلك في مستويات أداء متحققة، فالكلفة أو النوعية أو المرونة أو التسليم، ويطلق على هذا النوع "بالمقارنة المرجعية للأداء".<sup>1</sup>
  - **المقارنة المرجعية الوظيفية:** ويتضمن مقارنة وظيفة معينة (الشراء، البيع، التخزين...) بالمؤسسة مع نظيراتها بالمؤسسات الأخرى الرائدة، و يركز هذا النوع على طرائق عمل الأشياء وكيفية الإنجاز مقارنة مع المنظمات ذات الأداء الأفضل في ممارسات أو معالجات أو وظائف مشابهة بصرف النظر عن مجال النشاط التي تنتمي إليها؛
  - **المقارنة المرجعية المتجانسة:** يتعلق الأمر هنا بمقارنة طرق العمل في قطاعات أنشطة مختلفة، و يحتمل ان تكون هذه الطريقة أكثر فعالية في اطار السعي لتحقيق المرتبة العالمية، وهذا من خلال تعلم ونقل الطرائق المبتكرة وغير المستخدمة في المنظمة المقارنة. وذلك عبر تعاون فاعل بين الشركاء فيما يتصل بتبادل المعلومات.
- ج- أهمية المقارنة المرجعية: للمقارنة المرجعية أهمية بالغة تتمثل فيما يلي:<sup>2</sup>
- ✓ مساعدة المنظمة في تحديد أدائها نسبة للأفضل، ومن تم تحسين وتطوير عمليات المنظمة الحالية، باكتساب أفضل الطرائق لبلوغ و تجاوز العلامات المرجعية ذات الرتب الافضل، من خلال التعلم من خبرات الاخرين؛
  - ✓ تحسين أداء العمليات وتحسين جودة الإنتاج من خلال تحديد فجوات الأداء مقارنة بأداء الآخرين، وتحديد العمليات الحرجة ومن ثم اختيار عمليات التحسين المطلوبة، وهذا بدوره يسهم في بقاء الوحدة الاقتصادية ضمن دائرة المنافسة مع الوحدات الاقتصادية الرائدة في النشاط الذي تعمل فيه؛
  - ✓ تخصيص الموارد بدقة أكبر و استخدام أفضل؛
  - ✓ المساهمة في بناء ميزة تنافسية للمؤسسة، تحسين الموضع التنافسي، وحتى الاحتفاظ بمركز الصدارة؛
  - ✓ مساعدة المؤسسة في تحديد المجالات الأكثر حاجة للتحسين؛
  - ✓ توفير المناخ الملائم وتعزيز الرغبة لدى قادة المنظمة و العاملين بها على تبني التغيير.

<sup>1</sup> ايثار عبد الهادي فيجان : مرجع سبق ذكره، ص 97

<sup>2</sup> انظر :

\_ايثار عبد الهادي فيجان، مرجع سبق ذكره ص93

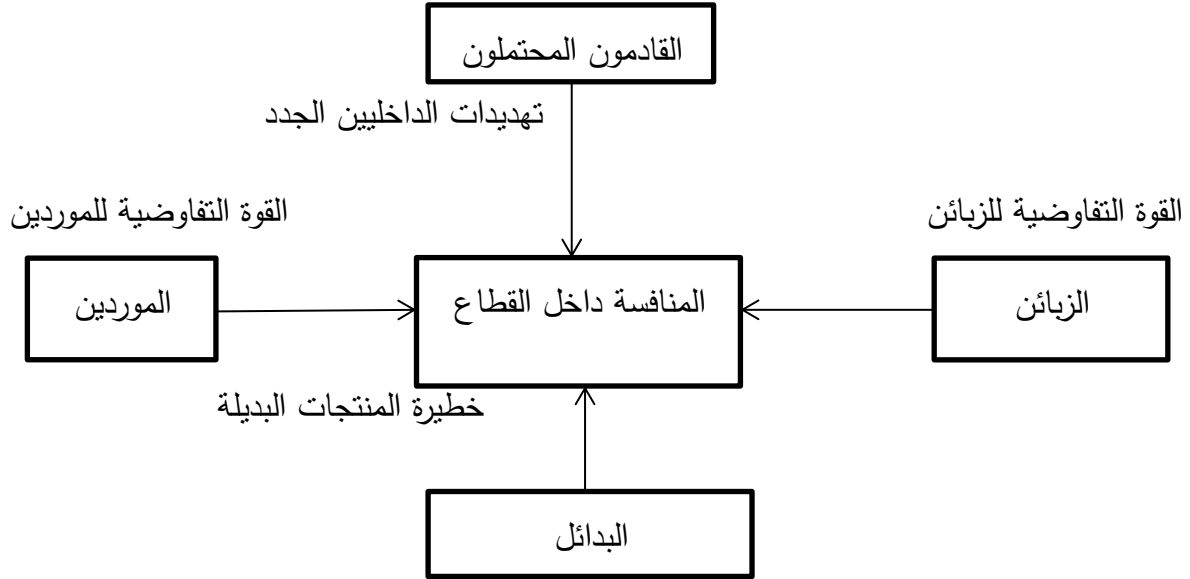
\_سمير زهير الصوص: مرجع سبق ذكره ص11

- د- مراحل سيرورة المقارنة المرجعية: تتم سيرورة المقارنة المرجعية وفق خمسة مراحل كما يلي:<sup>1</sup>
- ✓ **لتخطيط:** وهذه المرحلة الأولى يمكن أن تنقسم بدورها الى ثلاث مراحل كما يلي:
    - تحديد الهدف من عملية البحث من أجل الاجابة على السؤال التالي: ما الذي نبحث عنه؟
    - تحديد المؤسسات التي ستنتم المقارنة بها من أجل الاجابة على السؤال التالي: مع من أو مع ماذا ستنتم المقارنة؟
    - اختيار طريقة جمع المعلومات.
  - ✓ **التحليل:** هو ثاني مراحل القياس المقارن، ويتضمن مرحلتين متتاليتين كما يلي:
    - تحديد فجوة الأداء بين المؤسسة ومرجع المقارنة، ويمكن أن تكون هذه الفجوة موجبة، سالبة أو منعدمة؛
    - تحديد عتبة الأداء مستقبلا: فالجوة تتطور وتتغير تبعا لتطور الطرق والأساليب المستعملة، لهذا يجب اعادة تقييم الاهداف باستمرار.
  - ✓ **التكامل:** هي ثالث مرحلة، وتجزء الى خطوتين هما:
    - **التواصل وقبول نتائج القياس المقارن:** من أجل الحصول على موافقة الادارة والعمال، يجب اثبات مصداقية النتائج المتوصل إليها، والتي يجب أن تكون مستمدة من بيانات جيدة ومن مصادر معلومات مختلفة ومتداخلة؛
    - **وضع الأهداف الوظيفية:** تتم ترجمة الاستنتاجات المتوصل إليها إلى قائمة الوظائف المبدئية.
  - ✓ **الاجراءات:** ويتم خلال هذه المرحلة ترجمة المبادئ الى تطبيقات ملموسة، تخضع لتقييم دوري من أجل قياس التقدم المحقق، ويتم هذا كما يلي:
    - **وضع خطط العمل:** التي يمكن من خلالها التمييز بين الطرق و الوسائل الكفيلة بتسهيل تطبيقها؛
    - **بدء الاجراءات الملموسة مع المراقبة المستمرة لرصد التغيرات:** من خلال تحديد مدير للمشروع يقوم بتكليف وتحسين الاساليب ثم تنفيذها، بالإضافة الى جمع بعض المؤشرات التي تظهر درجة التقدم؛
    - **إعادة تحديد القياس المقارن:** من خلال التخطيط لإجراء التعديل للتناسب مع مجموعة المقارنة.
  - ✓ **النضج:** بعد التحقق الفعلي للمراحل السابقة، تتحقق مرحلة النضج اليا اذا توفر ما يلي:
    - ضمان موقع الرائد؛
    - التكامل التام لأساليب القياس المقارن في المؤسسة.

<sup>1</sup> François Jakobiak, l'intelligence économique, éditions d'organisation, paris , France, pp217-220

2- نموذج بورتر للقوى الخمسة: يعتمد بورتر في تحليله على لقوى التنافس على خمسة قوى أساسية، وفق ما يظهر من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (3\_I): نموذج بورتر للقوى الخمسة



المصدر: صالح محسن مهدي العامري، الادارة والأعمال، دار وائل، الأردن، 2007، ص 270.

و العناصر الأساسية لهذا النموذج هي:<sup>1</sup>

- أ- **المنافسة القائمة داخل القطاع:** تعتبر المنافسة القائمة محور ومركز القوى التي تساهم في تحديد مدى جاذبية الصناعة، و تتحدد شدة المنافسة في القطاع نسبة الى عدة عوامل كما يلي:
- ✓ **نمو الصناعة:** تزداد حدة المنافسة اذا كانت الصناعة تنمو بشكل بطيء، أما اذا كان النمو بمعدلات مرتفعة فان الفرص المتاحة لكل مؤسسة تزيد ومنه تقل المنافسة داخل قطاع النشاط؛
  - ✓ **عدد المنافسين في القطاع:** تزداد شدة المنافسة في القطاع اذا قل عدد المؤسسات المتنافسة به، وهذا راجع لسيطرة مؤسسة أو عدد قليل من المؤسسات على قطاع النشاط؛
  - ✓ **ارتفاع التكاليف الثابتة:** يمكن أن تؤثر التكاليف الثابتة على طريقة إدارة وحدات النشاط ، فقد يؤدي ارتفاعها الى ارتفاع نسبة كبيرة من الطاقة الكاملة، و ان لم يتم الرفع من حجم الطلب فان رد الفعل الطبيعي للمؤسسة سيكون منح التسهيلات للمستهلكين حتى تتمكن من رفع حجم الطلب؛
  - ✓ **تميز المنتج:** تزداد حدة المنافسة اذا قلة درجة تميز منتجات المؤسسات المتنافسة فيما بينها.
- ب- **الداخليين المحتملين:** لا يقتصر تحليل الصناعة على تحليل المجموعة الحالية من المنافسين فقط وكيفية تحليل الميزة عنهم، بل الالهم من هذا هو توجيه الالهتمام نحو الداخليين المحتملين، والذين لا يمكن

<sup>1</sup> ثابت عبد الرحمان ادريس، الادارة الاستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، مصر، 2006، ص ص 165- 170

تجاهلهم حيث أن الداخلين الجدد تكون لديهم الرغبة في اقتحام السوق معتمدين على القدرات الجديدة، وبالتالي على التأثير على مردودية قطاع النشاط من خلال تخفيض أسعار العرض،<sup>1</sup> ويرتبط دخول منافسين جدد بعدة عوامل هي:

✓ **عوائق الدخول ضعيفة:** ترتفع عوائق الدخول في الحالات التالية:

- اقتصاديات الحجم المعتبرة؛
- القطاع يتطلب رؤوس أموال كبيرة؛
- الخبرة الكبيرة للمؤسسات الحالية في مجال نشاطها؛
- المزايا الخاصة كبراءات الاختراع.

✓ **رد فعل ضعيف:** ترتفع قدرة رد الفعل في القطاع ب:

- المؤسسات الكبيرة؛
- المؤسسات القوية.

ج- **المنتجات البديلة:** يكون للمنتجات البديلة تأثير سلبي على مردود الصناعة في الحالات التالية:

- ✓ مستويات أسعار وأرباح المنتجات الموجودة في السوق مرتفعة؛
- ✓ يمكن تعويض المنتجات الموجودة في السوق بمنتجات أخرى، أي عدم تميز المنتجات الحالية بالجودة الكافية لضمان ولاء الزبون لها؛
- ✓ تركيز البدائل على تكنولوجيا جديدة.

د- **القوة التفاوضية للزبائن:** تزداد القوة التفاوضية للزبون في الحالات التالية:

- ✓ العدد القليل للزبائن مما يسمح لهم بالانتقال من مورد لآخر حسب العروض المقدمة لهم؛
- ✓ منتجات المؤسسة لا تمثل الجزء الأكبر من تكاليف الزبون؛
- ✓ إمكانية التكامل للخلفي للزبائن فيصبحون قادمون محتملون جدد؛
- ✓ عدم تأثير المنتج على منتجات الزبون، فالعكس يؤدي إلى قلة قوته التفاوضية.

هـ- **القوة التفاوضية للموردين:** وتظهر القوة التفاوضية لهؤلاء من خلال رفعهم للسعر أو خفض جودة

المنتجات المباعة؛ و تزداد القوة التفاوضية للزبائن في الحالات التالية:

- ✓ قلة عدد الموردين والتركيز على الصناعة التي تخص قطاع المؤسسة، و من هنا يكون التأثير على الأسعار، الجودة و شروط الشراء لدى الزبائن؛

<sup>1</sup> سحنون جمال الدين، حمدي معمر، تحليل التنافسية على مستوى القطاع الصناعي، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف ص11

- ✓ تزداد القوة التفاوضية للمورد في حالة ولاء المؤسسة له؛
- ✓ استعمال تأثير إمكانية التكامل الامامي للمورد فيصبح بذلك قادم محتمل جديد؛
- ✓ كما تزداد القوة التفاوضية للمورد أيضا في حالة كانت منتجاته تمثل الجزء الاكبر لمشتريات المؤسسة.

### المطلب الثالث : المفاهيم المرتبطة باليقظة الاستراتيجية

هناك العديد من المفاهيم التي ترتبط باليقظة الاستراتيجية، والتي يجب تحديد طبيعة العلاقة بينها وبين اليقظة الاستراتيجية:

**أولا- الذكاء الاقتصادي:** أعطيت عدة تعاريف لهذا المصطلح، أهمها ما يلي:

- 1- يعرف الذكاء الاقتصادي بأنه: " جميع الأعمال المنبثقة و المرتبطة بالبحث عن المعلومات، معالجتها، ونشرها بهدف توفير معلومات مفيدة للفاعلين الاقتصاديين، بالاعتماد على مجموعة من الاجراءات المنفذة من الناحية القانونية، وتوفير كل ضمانات الحماية، اللازمة للحفاظ على ثقافة المؤسسة، في ظل أفضل شروط الجودة، النوعية، الوقت والتكلفة"<sup>1</sup>.
- 2- ويعرفه AFNOR على أنه: " النشاط الذي يمكن المؤسسة الخاصة أو العامة من مضاعفة مواردها والوصول الى المعلومات الاقتصادية، الاجتماعية، الاقتصادية، التكنولوجية و الاجتماعية لكي تتمكن من التموّج في بيئتها التنافسية، اتخاذ القرارات السليمة ثم التحرك بناء عليها"<sup>2</sup>.
- 3- كما يعرف أيضا Alain juillet على أنه: "يشمل على التحكم و حماية المعلومة الاستراتيجية لجميع الأعوان الاقتصاديين من أجل الوصول إلى: المنافسة في المجال الاقتصادي، الأمن الاقتصادي، أمن المؤسسات تعزيز سياسة التأثير"<sup>3</sup>.

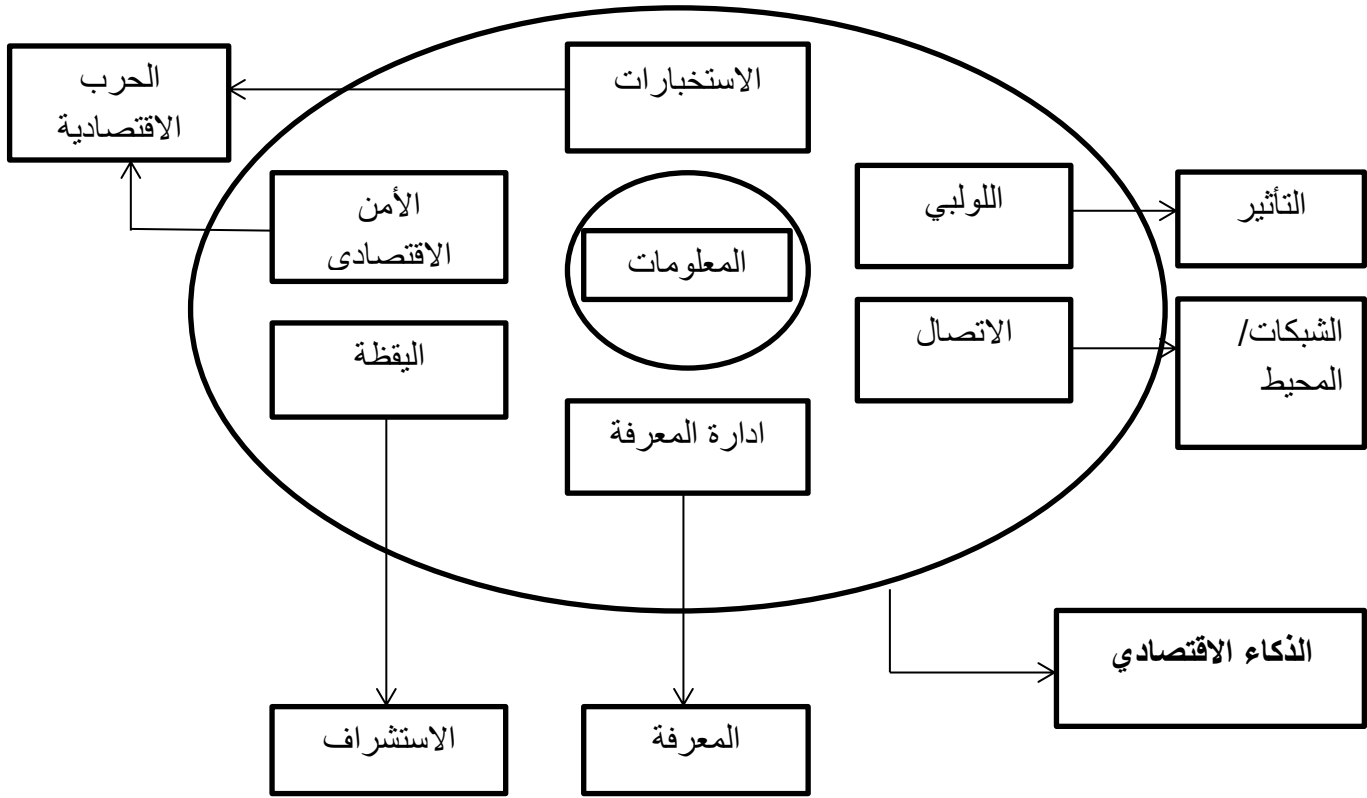
**ثانيا- عناصر الذكاء الاقتصادي:** يجمع الذكاء الاقتصادي في وقتنا الحالي يجمع بين عدة مفاهيم هي الأمن الاقتصادي، اليقظة، الاستخبارات، ادارة المعرفة، واللوبي(الجماعات الضاغطة)، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

<sup>1</sup>Emmanuel pateyron :la veille stratégique , édition economica ,paris ,France ,1998p 13

<sup>2</sup> www .afnor .fr

<sup>3</sup> محمد دحماني، أهمية الذكاء الاقتصادي في تحسين ملاءمة مناخ الأعمال و جذب الاستثمارات الأجنبية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية العدد2002/02، جامعة وهران، ص12

الشكل رقم (I\_4): مصطلح الذكاء الاقتصادي



المصدر: عبد الفتاح بوخمخ، عائشة مصباح: دور اليقظة الاستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف ص7.

من خلال الشكل يظهر الذكاء الاقتصادي من خلال ثلاث جوانب أساسية كما يلي:<sup>1</sup>

- 1\_ **اليقظة:** تهتم بمراقبة، رصد وتحليل التطورات الحاصلة في البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة، من خلال جمع المعلومات من المصادر المختلفة، معالجتها، بثها الى مراكز القرار.
- 2\_ **الاتصال و الأمن:** القيام بمراقبة وتتبع اليقظة المطبقة من المؤسسات المنافسة للحيلولة دون تأثيرها السلبي على نشاط المؤسسة، وذلك بخلق ديناميكية للاتصال داخلها، و ابلاغ جميع المسؤولين، العمال، والاجراء بمختلف المستجدات، تحسبا لردود الفعل السلبية، وهذا ما يسمح للمؤسسة بتبني سياسات خاصة تمكنها من المحافظة على أمنها و استقرارها.

<sup>1</sup> عبد الفتاح بوخمخ، عائشة مصباح، مرجع سبق ذكره، ص 8

3\_الاتصال اللوبي (الجماعات الضاغطة): يتم استغلال الجماعات الضاغطة لضخ المعلومات الخاصة في بيئة الأعمال التجارية المربحة، لاتخاذ القرارات التي تخدم مصالحها، و تقوي مركزها التنافسي في السوق.

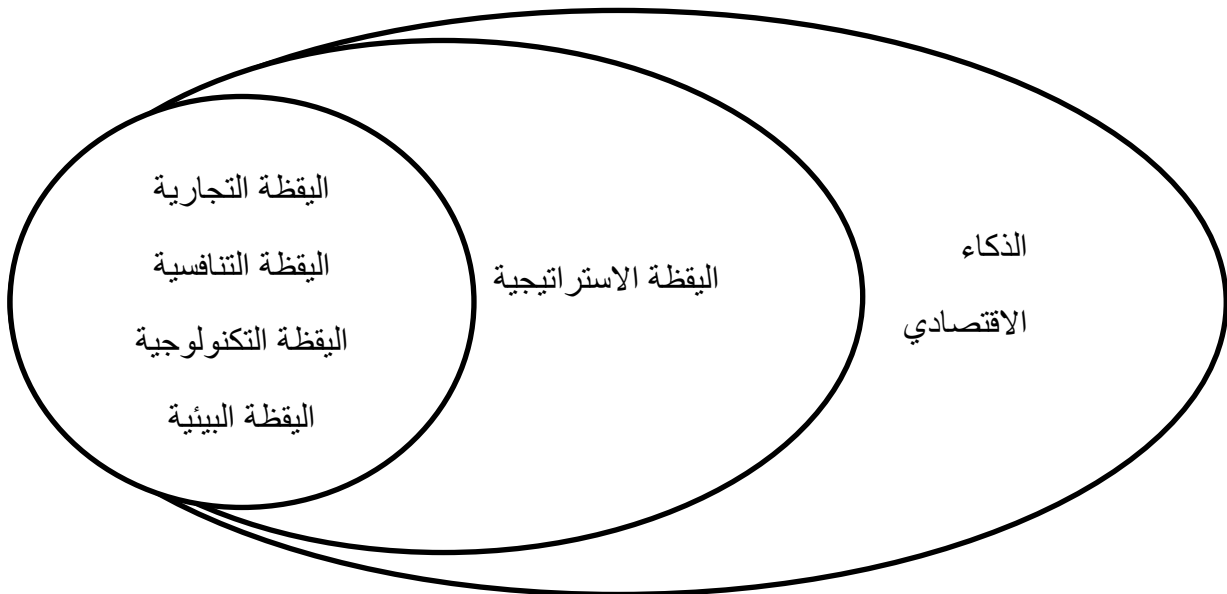
ثالثا - علاقة اليقظة الاستراتيجية بالذكاء الاقتصادي: و تتحدد هذه العلاقة من خلال مدخلين هما:

أ- المدخل الاول: من خلال الشكل يظهر أن اليقظة الاستراتيجية مرحلة من مراحل الذكاء الاقتصادي، تهتم في مضمونها برصد محيط المؤسسة بشكل منظم ومستمر، بغرض البقاء على علم بكل المستجدات في القطاع الذي تشغله المؤسسة، و تنتهي هذه العملية بتحصيل و تحليل و نشر المعلومات، أما الذكاء الاقتصادي فهو أشمل إذ يتضمن إضافة إلى نتائج العملية السابقة ترجمة هذه المعلومات كمؤشرات لاتخاذ القرارات الاستراتيجية المناورات التكتيكية بما يخدم أهداف المؤسسة.

ب- المدخل الثاني: و يتبنى هذا المدخل التعارض بين المفهومين حيث يعتبر أن استخدام اليقظة يكون في المؤسسة كرد فعل اتجاه التطورات الحاصلة في البيئة، بينما يستخدم الذكاء الاقتصادي على المستوى الكلي و يعبر عن الفعل.

و من خلال ما سبق يتضح أن اليقظة الاستراتيجية أحد أجزاء الذكاء الاقتصادي، الذي يعتبر الأشمل كون أن تطبيق اليقظة الاستراتيجية يكون على المستوى الجزئي أي المؤسسة، أما الذكاء الاقتصادي فيكون على المستوى الكلي، و هذا ما يتضح جليا من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (5\_I): علاقة اليقظة الاستراتيجية بالذكاء الاقتصادي



La source : La veille stratégique du concept à la pratique, L'institut Atlantique d'Aménagement des territoires, juin 2005. P6

ثانياً - التجسس الاقتصادي: ظهر في العقود الأخيرة مفهوم جديد للتجسس<sup>1</sup>، يركز على الجوانب الاقتصادية للدول ويحاول معرفة ما يدور في كواليس العمل الاقتصادي، سواء في مجال التجارة الخارجية أو التجارة الداخلية أو الإنتاج والتسويق والتكنولوجيا وبراءات الاختراع والعلامات التجارية وغيرها، و يتم من خلال هذه العملية جمع المعلومات والتصميمات والرسومات المتعلقة بالمشروعات الاقتصادية- لإحدى المؤسسات العالمية مثلاً- ، و تسريبها إلى المؤسسات المنافسة، من أجل إنهاء سيطرة هذه المؤسسة على الأسواق العالمية، و اعطاء فرصة للمنافسين لتحقيق أرباح كبيرة، ومن هذا المنطلق ولد التجسس الاقتصادي كمفهوم جديد في عالم الاقتصاد الدولي الراهن وفي عالم المخابرات، وأصبح يستخدم في مجال الصراع السياسي والاقتصادي بين الدول والشركات والأفراد، وقد تنوعت مجالات التجسس لتغطي جميع مجالات النشاط الاقتصادي إنتاجي وتسويقي وتكنولوجي وغيرها من المجالات.

وقد انتشر التجسس الاقتصادي مع تزايد موجات العولمة والتحرير الاقتصادي في العالم، حتى وصف البعض العولمة الاقتصادية بأنها "عولمة التجسس الاقتصادي" وجعل البعض الآخر يصف التجسس الاقتصادي بأنه تجسس اقتصادي عالمي، ومما يثير الاستغراب أن عمليات التجسس، التي تم اكتشافها كشفت عن وجود مؤسسات متخصصة في هذا المجال، توظف العديد من الكوادر المدربة من المحاسبين والمراجعين والمحللين الاقتصاديين وتركز نشاطها في تقديم هذه الخدمة إلى الشركات الصناعية والخدمية والحكومة مقابل أجر، ويرى موظفو هذه المؤسسات أن قيامهم بهذا العمل هو واجب وطني وخدمة عامة بحجة الدفاع عن المصالح القومية الاقتصادية في حالة التجسس على دولة أخرى أو في حالة التجسس على إحدى المؤسسات التي تنتمي إلى دول أخرى.

وقد ذكرت مصادر في ألمانيا أن خبراء ألمانيين في شؤون الأمن والاستخبارات اكتشفوا بالأدلة القاطعة أكبر عملية تجسس اقتصادية تقوم بها الولايات المتحدة الأمريكية ضد أوروبا، وذلك باستخدام الأقمار الصناعية لرصد الأنشطة الاقتصادية والعلمية في بريطانيا وألمانيا، وهذه العملية تسببت في أن يخسر الألمان حوالي 12 مليار دولار، نتيجة قيام الأمريكيين خلال التجسس بسرقة الأبحاث العلمية المتطورة المتعلقة بشؤون الاقتصاد والمشروعات الخاصة بتحقيق النمو في المجالات الاقتصادية الحيوية.

وقد حدد الرئيس الأمريكي السابق بيل كلينتون، الدور الجديد للمخابرات الأمريكية- بعد سقوط الاتحاد السوفياتي- في كلمة ألقاها في 14 يوليو 1994م بمقر ال CIA عندما قال: "إن دوركم هو المساهمة في

<sup>1</sup> أنظر:

حمد بن عبد الله الحيدان: الارهاب و التجسس والتخريب معاول هدم في جسم الامة العربية [www.alriyadh.com](http://www.alriyadh.com)  
محمد بوبوش، التجسس الاقتصادي <https://www.gulfpolicies.com/index.php?option=com...task>

رخاء ورفاهية الولايات المتحدة الأمريكية خلال القرن الحادي والعشرين"، ومنذ هذا الوقت أصبحت عمليات القرصنة الإلكترونية التي تحدث عبر شبكات الإنترنت أعمالاً عادية تجاه كافة دول العالم المختلفة، ومنها الدول العربية. كما كان الرئيس الأمريكي الأسبق هاري ترومان قد منح هذا الامتياز لوكالة الأمن القومي NSA منذ أكتوبر 1952 للتجسس على كل ماله علاقة بالمصالح القومية الأمريكية السياسية والاقتصادية والعسكرية.

**1- أساليب التجسس الاقتصادي:** تفننت الشركات والأفراد المتخصصون في عمليات التجسس في أساليب جمع المعلومات والحصول على الأسرار الدول والمؤسسات المستهدفة، دون الالتزام بأي أعراف أو موثيق شرف أو قوانين، فمن الممكن اتباع وسيلة مشروعة للوصول إلى بيانات يعتبر الحصول عليها غير مشروع أو غير مباح، وقد أثبتت الدراسات أن أشهر أساليب التجسس التي تتبع من الأفراد أو الشركات العاملين في هذا المجال هي:

أ- الحصول على نوعية وحجم الخدمات التي تقدمها المؤسسات والدول إلى الموظفين لديهم مثل خدمات العلاج والاشتراك في الأندية والمواصلات والمصايف والرحلات والتدريب وغيرها، وهي تستخدم بكثرة في حالة رغبة إحدى المؤسسات في استقطاب الموظفين والعمالة من الشركات المنافسة لها، وذلك بتقديم خدمات أفضل لهم لينتقلوا إليها؛

ب- الأبحاث الأكاديمية التي يقوم بها الطلبة للحصول على البيانات المطلوبة بطريقة أو بأخرى، وفي الغالب تكون عن طريق العلاقات الشخصية؛

ج- القيام بدور المتدرب الذي يحضر دورة تدريبية في الشركة المنافسة أو بدور المورد الذي يريد أن يتعرف على منتجات الشركة أو دور المشترك في أحد المعارض؛

د- استخدام الوسائل الإلكترونية للتنصت على الاجتماعات الخاصة بالإدارة العليا أو بتصوير خطوط الإنتاج أو الرسومات الهندسية والتصميمات أو الوثائق السرية أو القيان باعتراض أجهزة الفاكس أو التليفونات أو البريد الإلكتروني الخاص بهذه الشركة والعاملين بها؛

هـ- سرقة الدفاتر والمستندات أو الحصول عليها عن طريق رشوة العاملين في هذه المؤسسات؛

و- فحص قمامة الشركات المنافسة وقمامة منازل العاملين بها، للحصول على بيانات من خلال الأوراق والأدوات التي تلقى في هذه القمامة وتحليلها للكشف عن معلومات سرية وغالبا ما يتم تجنيد عمال النظافة في هذه الحالة.

2- علاقة اليقظة الاستراتيجية بالتجسس الاقتصادي: من خلال ما سبق، يمكن القول أن اليقظة الاستراتيجية تتفق مع التجسس الاقتصادي في نقطة واحدة، مفادها السعي الى جمع المعلومات المتعلقة بالمنافسين، الزبائن، العملاء و غيرها بينما يظهر الاختلاف بينهما جليا من خلال الأساليب و الطرق المستعملة في تحصيل هذه المعلومات، فاليقظة الاستراتيجية تستخدم فقط الطرق المشروعة، بينما يقوم التجسس الاقتصادي باستعمال كل الطرق الممنوعة من أجل الحصول على المعلومة، ومنه يمكن القول أن اليقظة تستخدم أساسا لخدمة المؤسسة والاقتصاد أي جعلها في حالة متأهبة لما سيحدث مستقبلا من خلال تطويرها، تحسين مركزها التنافسي، دون تعمد الحاق الاذى بالمؤسسات أو الاقتصاديات المنافسة، بينما التجسس يقوم أساسا بتطوير المؤسسة أو الاقتصاد جراء هدمه للمؤسسات أو الاقتصاديات المنافسة.

ثالثا- الاستشراف: يعرف الاستشراف لغة على أنه: الاستطلاع التوقع والتحري، وهو من الفعل استشرَف أي علا وانتصب، و يعرف على أنه الوقوف على روية عالية لاستطلاع آفاق المستقبل المنظور.

1- تعريف الاستشراف: يعرف الاستشراف على أنه امكانية اسقاط حالة العالم الراهنة على المستقبل، بإبصار تطوره مستقبلا، وتمييز ما يمكن تجنبه و التأثير فيه و السيطرة عليه<sup>1</sup>، من خلال اجتهاد علمي منظم هادف الى صياغة مجموعة من التوقعات المشروطة أو السيناريوهات التي تشمل المعالم الرئيسية لمجتمع ما.

كما يعرف أيضا على أنه: "القدرة على رؤية الاتجاهات المستقبلية عبر اجراء مسح للعوامل الديناميكية في الماضي و الحاضر، و يؤدي غيابه بالمؤسسة الى الفشل الحتمي لها"<sup>2</sup>. و يعرف أيضا على أنه: "تحديد صورة متوقعة للمستقبل في مجال واحد أو أكثر، في ضوء معلومات دقيقة و باستخدام أساليب علمية محددة"<sup>3</sup>

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن الاستشراف هو عملية، تعكس مقدرة الفرد وقابليته للتفكير بالاستناد الى قوى مرئية وغير مدركة الا أنها تساهم في وضع المستقبل، استناد لقاعدة علمية.

2- أنماط الاستشراف: يأخذ الاستشراف الأنماط التالية:

<sup>1</sup> صالح أحمد، بشرى هاشم العزاوي، ابراهيم خليل ابراهيم، الإدارة بالذكاءات- منهج التمييز الاستراتيجي و الاجتماعي للمنظمات، دار وائل للنشر، عمان، الأردن 2010،ص 178

<sup>2</sup> سعاد حرب قاسم، الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرار، مذكرة ماجستير، الجامعة الاسلامية، غزة، 2011 ص41.

<sup>3</sup> محمد أحمد محمدين موسى، "استشراف المستقبل"، [www.pdfactory.com](http://www.pdfactory.com)

أ- النمط الحدسي: ويستند هذا النمط على الخبرة الذاتية المكتسبة في مجال النشاط، ولا يستند الى أية قاعدة للبيانات والمعلومات؛

ب- النمط الاستطلاعي: وحسب هذا النمط يتم وضع صورة المستقبل بناء على نموذج للعلاقات، قائم على أساس فرضيات يضعها الباحث بناء على قاعدة موضوعية من البيانات الكمية و الكيفية مما يستلزم الاعتماد على أساليب التحليل الموضوعي و المنظم؛

ج- النمط المعياري: وحسب هذا النمط يتم تحديد الأهداف، ثم يصاغ النموذج على نحو يسمح بتحديد الخطوات و السياسات الكفيلة بتحقيق أهداف الدراسة المستقبلية، ويستخدم هذا النمط أسلوب العصف الذهني وأسلوب دلفي.

د- نمط الأنساق الكلية: يقوم هذا النمط على الجمع بين الانماط السابقة في شكل تغذية عكسية، تعمل على التفاعل فهو يجمع بين الحقائق الموضوعية و التخيل، و يعتمد على الارقام، الاحصاء والرياضيات؛

3- علاقة اليقظة الاستراتيجية بالاستشراف: يتم تحديد العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية و الاستشراف من خلال المقارنة بينها من عدة جوانب، كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم(1\_I): مقارنة اليقظة الاستراتيجية بالاستشراف

أوجه المقارنة	اليقظة الاستراتيجية	الاستشراف
الاهداف	اكتشاف الفرص والتهديدات من أجل اتخاذ القرار	تحديد
المنظور التاريخي	في المدى القصير	في المدى الطويل
المنطق	رقمية	اسقاط
المستوى	على مستوى المؤسسة	على مستوى الدولة
التطبيق	تنظيم، سيرورة و نظم المعلومات	دراسة منتظمة

La source : Denis Meingan, Isabelle lebo, Maitriser la veille pour préparer l'intelligence économique, [www.knowledgeconsult.com](http://www.knowledgeconsult.com) , p21

يظهر من خلال الجدول سعي كل من اليقظة الاستراتيجية والاستشراف الى التطلع واستباق التغيرات التي يحتمل حدوثها مستقبلا، من خلال جمع المعلومات ذات الطابع الاستباقي، إلا أن الاختلاف فيما بينهما يتجلى في كون اليقظة الاستراتيجية تعنى بالمستوى الجزئي أي المؤسسة، بينما يكون الاستشراف على مستوى الدولة.

بالإضافة للمفاهيم السابقة توجد عدة مصطلحات ترتبط باليقظة الاستراتيجية، كما يلي:

**1- الذكاء الاستراتيجي:** هو ذكاء يوسم به قادة المؤسسات ممن يتمتعون بالرؤية المستقبلية (الاستشراف و التفكير التنظيمي، الشراكة، القدرة على تحفيز العاملين، الإبداع). و يركزون على نظام معلوماتي حولهم يتيح لهم استقصاء المعلومات ومعالجتها، ليتسنى لهم توظيف المادة الفكرية الناتجة في صناعة قرارات فاعلة<sup>1</sup>.

**2- الذكاء التنافسي:** هو مصطلح يتعلق بالتنبؤ ورؤية ما هو مخفي عن نوايا المنافسين أسس التنافس، وبما يجعل كل مدير يمتلك معرفة بالمنافسين، ليضيف قيمة إلى نظم إدارة المعرفة في المؤسسة، كما و يجعله قادرا على صياغة استراتيجية جديدة للتنافس، بالارتكاز إلى المعلومات التي يوفرها هذا النوع من الذكاء عن نشاطات المنافسين ونواياهم.

### المبحث الثالث: ارساء نظام لليقظة الاستراتيجية

نظرا لأهمية اليقظة الاستراتيجية، فأن تطبيقها في المؤسسة من شأنه امدادها بكل المستجدات التي تمكنها من اتخاذ القرارات الملائمة.

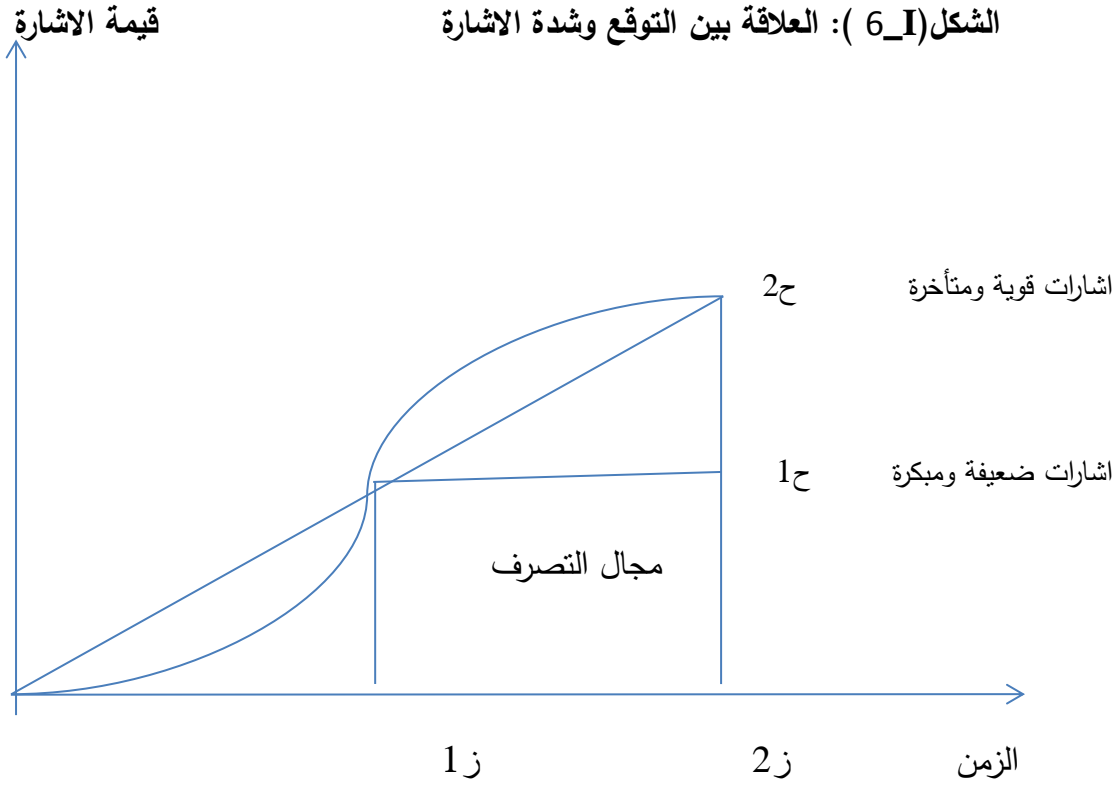
### المطلب الأول: معلومات اليقظة الاستراتيجية

إن هدف اليقظة الاستراتيجية هو إمداد المؤسسة بمعلومات تساعد على معرفة ما هي التغييرات الحاصلة في بيئتها الخارجية، والأهم من هذا التنبؤ بالتغيرات التي ستحصل في هذه البيئة مستقبلا، وكيف تكون المؤسسة في ضل هذه البيئة، وهذا من أجل اتخاذ قرارات سليمة تمكن المؤسسة من اقتناص الفرص وتجنب التهديدات المطروحة بها، وبهذا فمعلومات اليقظة الاستراتيجية ليست استقراء للماضي بل هي عبارة عن علامات تحذير مبكرة للمؤسسة عما سيحدث مستقبلا. وتقسم هذه المعلومات كما يلي:<sup>2</sup>

**أولاً- علامات الانذار المبكرة:** استخدم مصطلح اشارات الانذار المبكرة طرف من ANSSOF، ويعبر عن المعلومات التوقعية والاستباقية، التي تنبه المسير وتحسسه أن شيئا هاما سيحدث في بيئة المؤسسة، وهذا الحدس مصدره المعلومات التي تم الحصول عليها من المحيط الخارجي والموجهة للاستعمال الداخلي. وهذه المعلومات عبارة عن مؤشرات مبكرة وغامضة تتطور وتتضح مع مرور الزمن، كمايلي:

<sup>1</sup> صالح أحمد واخرون، مرجع سبق ذكره، ص 142

<sup>2</sup> Humbert LESCA, Veille stratégique, concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise. Guides pour la pratique de l'information scientifique et technique. Ministère de l'Education Nationale, de la Recherche et de la Technologie, 1997, p5



**La source :** Humbert lesca, veille stratégique: la méthode L.ESCANing, édition EMS, Paris, France, 2003,p2

يتضح من خلال الشكل أنه عند الزمن  $ز 2$  قد تحقق الحدث ح المعبر عنه بالإشارة ح  $2$  بالكامل، وهي الحد الأقصى لقيمة الإشارة، ويتطلب هذا الحدث القليل من الجهد ليتم التقاطه كونه معروف في اللحظة  $ز 2$ ، وبهذا يوضع المسير أمام الأمر الواقع ولا يكون لديه الوقت من أجل للتصرف. كما يتضح أيضا أنه عند الزمن  $ز 1$ ، يكون الحدث ح لم يتحقق بعد، ويعبر عنه بالإشارة ح  $1$  و يكون عندها الاعلان صغيرا نسبيا ويتطلب المزيد من الجهد ليتم التقاطه، ويعتبر الزمن  $ز 1$  هو زمن التنبؤ بالحدث، والفترة  $ز 1-ز 2$  هي مجال التصرف بغية تفادي الوقوع أمام الأمر الواقع ويكون حينها قد تأخر وقت التصرف.

لكن المؤسسات تبقى دائما تبحث اشارات أكثر استباقية، وتعتبر عملية البحث هي تكلفة الحصول على هذه الاشارات واعطاء هامش للمناورة.

**1- خصائص علامات الانذار المبكرة:** إن علامات الانذار المبكرة هي عبارة عن معلومات متميزة أساسا بالخصائص التالية:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Humbert LESCA, opcit, p 7

أ- النوعية: إن معلومات اليقظة الاستراتيجية غالبا ما تكون نوعية مقارنة بالمعلومات الاخرى، فهي لا تكون في شكل أرقام تبين الماضي وتستنبط منه فقط، بل الأهم من هذا أنها أحداث يحتمل وقوعها مستقبلا؛

ب- جزئية: تكون الاشارات الضعيفة في شكل معلومات مشتتة، تم انتقاؤها، جمعها، تفسيرها والمصادقة عليها، وتعتبر كل واحدة منها دون الاخرى مشبوهة و غير مهمة؛

ج- ناقصة: ان طبيعة هذه المعلومات وصعوبة الحصول عليها في الوقت المناسب، تجعلها مبكرة، ناقصة، لكن هذا لا يمنع استغلالها بطريقة مريحة؛

د- غامضة: تفتقر هذه المعلومات الى الدقة في أغلب الأحيان، وهذا امر حتمي يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار في اختيار الوسائل المستعملة في نشر المعلومة.

## 2- أنواع معلومات الانذار المبكرة: تتضمن الاشارات الضعيفة الأنواع التالية:<sup>1</sup>

أ- معلومات عن التنافس: ويتضمن هذا النوع جميع المعلومات المتعلقة بالمنافسة الحالية والمحتملة، كدخول المنافسين الى أسواق جديدة و طرق التسويق فيها، تحسين أساليب العمل، مشاريع البحث والتطوير الجديدة وتحديد الأسعار المرتقبة للمنافسين؛

ب- المعلومات الشخصية و القدراتية: هي معارف ذات طبيعة وصفية ، تشير الى المعلومات المتعلقة بالشخصيات المهمة في المؤسسات المنافسة، والتي من الممكن أن تؤثر على مستقبل المؤسسة، وتشمل الميولات، القدرات التسييرية والتفاوضية، الانتماء الحزبي وغيرها من الضغوطات المرتبطة بها، وتقيد هذه المعلومات لتحديد الافعال المحتملة للمؤسسات المنافسة، فالمسير المحافظ يخشى تبني استراتيجيات؛

ج- المعلومات التجارية: وهي المعلومات المتعلقة بالزبائن والموردين، القوة التفاوضية الضغوطات التي يمارسونها على المؤسسة، رضاهم والمشاكل التي تعترضهم، بالإضافة الى الموارد المادية والمالية المتاحة للمؤسسة.

د- المعلومات التكنولوجية: وتضم أساليب التصنيع الجديدة أو تحسين المنتجات والخدمات التكنولوجية البديلة أو الجديدة أو التكنولوجيا الخدمانية أو التصنيعية؛

هـ- المتغيرات الاجتماعية، الاقتصادية والسياسية: تضم الأولى جميع المتغيرات المتعلقة تركيبة المجتمع، نمط حياة السكان، بالإضافة ومتطلباتهم الى العادات الاستهلاكية لهم، والثانية تضم جميع المؤشرات الاقتصادية بما فيها الناتج المحلي الخام، نسبة التضخم، العجز في ميزانية الدولة، حركة

<sup>1</sup> علاوي نصيرة، اليقظة الاستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة، مذكرة ماجستير، جامعه أبي بكر بلقايد، تلمسان ، 2010-2011 ص98

الأسهم في البورصة، الاستثمارات وغيرها، أما الأخيرة فتضم التشريعات والقوانين المتعلقة بحماية التجارة، نظام الضرائب بالإضافة إلى المعلومات الإقليمية والدولية الأخرى.

**ثانياً- المعلومات المحتملة:** هي معلومات تعبر عن قدرات عناصر ومتعاملي المحيط التي تهتم بهم المؤسسة، والتي من المهم وضعها تحت المتابعة المستمرة والنشطة، فإذا كان هذا المتعامل منافساً في مشروع ما مثلاً، تكون المعلومات المحتملة والمهمة عنه، هي كمية التمويل الذاتي له، والذي يتحدد من خلاله مدى قدرة هذا المنافس في تمويل هذا المشروع، وإلى آخر ذلك من مؤشرات التنافس<sup>1</sup>.

ويمكن تشغيل معلومات اليقظة الاستراتيجية طبقاً لأليتين هما:<sup>2</sup>

**1- آلية التحكم:** من خلال هذه الآلية تقوم الأبحاث بتنشيط معلومات اليقظة الاستراتيجية، بدءاً بالطلب السريع و العاجل من المسؤول المباشر الذي يعبر عن حاجة معينة للمعلومات، أي أن المبادرة تكون من المستعمل المحتمل للمعلومات.

**2- آلية الإنذار:** وحسب هذه الطريقة تبقى الأبحاث الفعالة للمعلومات مستمرة من طرف بعض الأشخاص المعروفين بالمتعقبين، حيث يقوم هؤلاء الأشخاص بجمع المعلومات وتوفيرها للمستعمل حتى قبل أن يبدي حاجته لها.

### المطلب الثاني: مراحل اليقظة الاستراتيجية

تتم اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة وفق عدة مراحل، وتضم كل مرحلة مجموعة من الخطوات كما يلي:

**أولاً- البحث عن المعلومات:** هي أولى مراحل اليقظة الاستراتيجية وتضم الخطوات التالية:<sup>3</sup>

**1- الاستهداف:** إن استهداف اليقظة الاستراتيجية، هو العملية التي يتم من خلالها تحديد الجزء البيئي الذي تريد المؤسسة حراسته بشكل استباقي، من أجل تركيز انتباههم ومجهوداتهم من أجل الحصول على المعلومات المناسبة، لإعطاء فعالية أكبر لعملية اليقظة الاستراتيجية. فمن خلال عملية الاستهداف يتم تحديد هدف اليقظة الاستراتيجية، ويعتبر الهدف نتيجة لعملية الاستهداف، وهذه النتيجة تتضمن أعداد جدول ذو مدخلين تسجل به قائمة أسماء المتعاملين من جهة، وقائمة الموضوعات من جهة أخرى، وأعداد قائمة للكلمات المفتاحية التي تسمح بالبحث عن المعلومات؛ بالإضافة إلى أعداد قائمة أخرى لمصادر المعلومات المستقصاة.

<sup>1</sup> Humbert Lesca, Rim Dourai, « Traque et remontée des information de veille stratégique anticipative : une approche par la notion d'épanouissement de soi », (Facef Pasquis volume 7 N° 2 , France, 2004)P6.

<sup>2</sup> بومدين يوسف، البية اليقظة و الذكاء الاستراتيجية، أداة لمواجهة التحديات المستقبلية وأحد عوامل التنافسية ، الملتقى الدولي الرابع، حول

المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية، للمؤسسات الصناعية خارج المحروقات، في الدول العربية، الشلف، 2007 ص 13

<sup>3</sup> Humbert LESCA, veille stratégique, Concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise, p8

والجدير بالذكر أنه لا يمكن تغيير الهدف باستمرار كون أن اليقظة الاستراتيجية معتمدة عليه، بل يجب تطويره دائما حسب احتياجات المسؤولين بالمؤسسة.

أ- مجالات الاستهداف: تهتم عملية الاستهداف بالاعتماد على العناصر التالية:<sup>1</sup>

✓ **الأعوان:** العون هو كل شخص طبيعي أو معنوي، تصدر عنه افعال وقرارات يحتمل أن تؤثر سلبا أو ايجابا على مستقبل المؤسسة، و يكون هذا التأثير بشكل مباشر أو غير مباشر، ويمكن ان تتضح من خلال الحدث الناجم عن العون مثل : انتاج منتج جديد أو تقنية جديدة. و يكون العون مستهدفا اذا كان بإمكانه احداث تغييرات في بيئة المؤسسة، تؤدي الى نتائج هامة للمؤسسة. لهذا وجب الاهتمام بجميع الاعوان الحاليين و المحتملين كون أن العون المحتمل اليوم، يمكن أن يصبح عونا مهما و مؤثرا بشكل سريعا في فترة لاحقة.

✓ **الموضوع:** يتمثل الموضوع في النشاط الذي يمارسه العون أو الخصائص التي يمتاز بها، والتي تتعلق بمجال اليقظة الاستراتيجية، وبعبارة اخرى هي كل ما يتعلق بالعون الحالي أو المحتمل، فتقوم المؤسسة بجمع جميع المعلومات المتعلقة به والتي يحتمل أن تؤثر في قراراتها. ومن أمثلة ذلك ما يلي:

- **الزبون:** تحديد المشاريع التي من الممكن أن تكون المؤسسة موردا له؛
- **المنافس:** تحديد شركاءه، توجهاته و أبحاثه.

ب- **سيرورة الاستهداف:** تتم عملية الاستهداف من خلال مرحلتين هما:

- ✓ **نقطة الانطلاق:** هي الهدف الرئيسي للمؤسسة، في القسم أو في مجال النشاط؛
- ✓ **نقطة الوصول:** و هي الوثيقة التي تسمى هدف اليقظة الاستراتيجي.

2- **التعقب:** هي عملية استباقية تمكّن أعضاء المؤسسة من الحصول على معلومات اليقظة، وقد تم اختيار هذا المصطلح للدلالة على أن هذه المعلومات لا يتم الحصول عليها صدفة أو بشكل تلقائي، بل يكون نتيجة للجهد الارادي، التطوعي والاستباقي المبذول من طرف أشخاص مكلفين بالبحث، التقصي وجمع معلومات اليقظة الاستراتيجية يعرفون بالمتعقبين.

أ- **أنواع التعقب:** يمكن أن يأخذ التعقب أحد الأنواع التالية:<sup>2</sup>

✓ **التعقب المستمر:** ويقوم به المتعقبون الدائمون، وهم أشخاص يعملون في المكاتب عامة، يحصلون على المعلومات من مصادرها الرسمية كقواعد البيانات وغيرها؛

<sup>1</sup> Humbert LESCA, op-cit, p8

<sup>2</sup> Humbert LESCA, op-cit, p11

✓ **التعقب المتنقل:** يقوم به أشخاص دائمي التنقل، يكونون على اتصال دائم مع مختلف الفئات: الزبائن، الموردين، بحثا عن المعلومات التي غالبا ما تكون حسية (سمعية، بصرية، ملموسة)، ويعرف هؤلاء الأشخاص بالمتعقبين المتنقلين.

والجدير بالذكر أن عملية التعقب تتطلب من المتعقبين مجهودات وقدرات إدراكية كبيرة لتحسس المعلومات، نظرا للصعوبات الكبيرة التي تواجهها والتي تحتاج لإرادة قوية من قبل المتعقبين من جهة، وتحفيز من طرف المسؤولين من جهة أخرى.

ب- **اختيار المتعقبين:** تحظى عملية اختيار المتعقبين بأهمية بالغة، لأن نجاح اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة يعتمد بشكل مطلق على صحة المعلومات المقدمة من طرف هؤلاء، لهذا فإن عملية انتقاء المتعقبين تقوم على أساس عدة معايير أهمها ما يلي:

✓ **معيار الهدف:** إن تحديد هدف اليقظة الاستراتيجية هو نقطة بداية لعملية الانتقاء؛ ويظهر ذلك من خلال محاولة الاجابة على السؤال "من هو المعني؟ وبماذا؟ بمعنى من هم الأعوان؟ وما هي الموضوعات؟

✓ **معيار مصادر المعلومات:** حسب هذا المعيار يتم اختيار الشخص الذي يكون على اتصال مع مصادر هذه المعلومات في الأنشطة المعتادة؛

✓ **معيار الشخصية:** وفقا لهذا المعيار يتم تحديد الأسلوب المعرفي للشخص، ثم تحديد ما اذا كان هذا الاسلوب مناسباً لتعقب المعلومات؛

✓ **معيار العدد:** يتحدد عدد المتعقبين المعنيين رسمياً، نتاج التفكير والموارد التي تريد المؤسسة أن تكرسها لليقظة الاستراتيجية فلا يمكن لكل عضو في المؤسسة أن يكون متعباً، بل تقوم المؤسسة بتعيين مجموعة محددة؛

✓ **معيار التحفيز:** يجب على المتعقب المختار أن يبدي اهتمامه، رغبته وتعلقه بهذه المهمة.

ثانياً- **تحليل المعلومة ومعالجتها:** بعد مرحلة جمع وتحصيل المعلومات تأتي المرحلة الثانية والمتمثلة في تحليل ومعالجة المعلومات، وتهدف هذه المرحلة إلى فرز المعلومات لإبقاء المعلومات الأساسية والتي تعطي قيمة أكبر لعملية اتخاذ القرار. وتضم هذه المرحلة الخطوات التالية:

**1- الاختيار:** هي العملية التي يتم من خلالها انتقاء المعلومات الهامة والمفيدة من بين المعلومات التي تم جمعها والاحتفاظ بها. إن اختيار المعلومات هي العملية التي يتم من خلالها الإبقاء على المعلومات التي تهتم أعضاء اليقظة الاستراتيجية، ويؤدي غياب هذه المرحلة المهمة والحاسمة إلى وجود معلومات

كثيرة جدا تؤدي إلى خلق عملية اليقظة الاستراتيجية، بينما الانتقاء الصارم جدا يؤدي إلى إفقار عملية اليقظة.

أ- **القائم على عملية الاختيار:** يختلف القائم على عملية الاختيار باختلاف مصادر المعلومات المحصل عليها، فإذا كانت هذه المعلومات من مصادر ميدانية، يقوم المتعقب نفسه وانتقاء أفضلها بمفرده وفي نفس لحظة جمعها، بينما إذا كانت هذه المعلومات من مصادر وثائقية فيتم انتقاؤها كما يلي:

✓ يقوم المتعقبون المستقرون في البداية بقراءة المنشورات والبحث في قواعد البيانات، وكذا على الانترنت... الخ. و من ثم القيام بعملية انتقاء ينتج عنها معلومات أولية، متمثلة في بعض الأسطر إلى عدة صفحات بحسب الحالة، ثم يتم إرسال هذه المعلومات الأولية إلى خبير؛

✓ الخبير هو الوحيد الذي يستطيع أن يختار الخطوط القليلة من أجل استخراج المعلومات الأساسية من هذه المعلومات الأولية، و حالات الانتقاء لابد أن تكون وفقا لمعايير تساعد على القيام بهذه العملية فنتيجة الانتقاء (التمثلة في الوصول إلى المعلومات الأساسية) بعضا منها ينتج من بناء أهداف اليقظة كأسماء المتعاملين، أسماء الموضوعات، الكلمات الرئيسية... الخ. كما يوجد هناك معيار آخر مرتبط بمفهوم اليقظة الاستراتيجية و المتمثل في الميزة التوقعية للمعلومات، غير أن هذه الأمثلة ليست حصرية، حيث يمكن إضافة معايير أخرى طبقا للواقع الذي توجد فيه المؤسسة<sup>1</sup>

2- **صعود المعلومات:** هي العملية التي يتم من خلالها إرسال معلومات اليقظة الاستراتيجية من طرف المتعقب إلى الشخص المكلف بالتخزين، و الذي غالبا ما يكون منشط ومنظم لعملية التخزين، وتتطلب هذه العملية من المتعقب ما يلي:

أ- معرفة مستقبل المعلومات، وتقديمها له دون أي تردد أو تعقيد وهذا بغرض ربح الوقت.

ب- تحديد الوسائل اللازمة والملائمة لإرسال المعلومات.

3- **التخزين الذكي للمعلومات:** يعد تخزين معلومات اليقظة الاستراتيجية أمرا ضروريا لاستغلال هذه المعلومات بطريقة فعالة، فهو يجسد تجميع المعلومات، التي يجب أن يكون الوصول إليها أمر سهل وبسيط بالنسبة للأشخاص المرخص لهم، والتخزين يمكن أن يكون رصيد معرفي للمؤسسة، و يكون التخزين إما:

أ- تخزين معلومات المستوى الأول الناتجة عن عملية انتقاء للمستوى الأول مثل: مقال صحفي؛

<sup>1</sup> علاوي نصيرة، مرجع سبق ذكره، ص 124

ب- وإما تخزين المعلومات المهمة الناتجة عن المعلومات الأولية، وتكون إما نتيجة اختيار الدرجة الثانية أو هي نتائج ملتقطة من طرف المتعقبين مباشرة.

ويكون التخزين إما في وحدة مركزية أو في وحدات موزعة، مختلفة ومتراطة فيما بينها اختياريا عن طريق الشبكة.

**4- معالجة معلومات اليقظة الاستراتيجية:** تختلف طريقة معالجة معلومات اليقظة الاستراتيجية باختلاف أنواع هذه المعلومات:

ففيما يتعلق بالمعلومات المحتملة، وهي المعلومات التي تعطي ترجمتها استعمال حول قدرات المتعامل المستهدف (نقاط القوة و الضعف مثلا)، بهدف تحليل و تقييم القدرة على العمل في الحاضر والمستقبل. مثلا إذا كان المتعامل المستهدف منافس، من المهم الاستعلام حول قدراته المالية وتحالفاته الحالية والمحتملة، قدراته الابتكارية، شركاؤه...الخ<sup>1</sup>.

**ثالثا- استعمال المعلومات:** تعتبر المراحل السابقة جوهر عملية اليقظة الاستراتيجية، إذ يتم من خلالها انتقاء ومعالجة المعلومات ثم الخروج منها بالمعلومات الأساسية، لكي يتم استعمالها خلال هذه المرحلة لاستعمالها في اتخاذ القرارات اللازمة، وتحقيق المرودية كون أن عملية تخزينها دون استعماله تعتبر تكاليف زائدة للمؤسسة. و تتم هذه المرحلة من خلال الخطوات التالية:

**1- نشر المعلومات:** هي عملية وضع المعلومات والمعارف الناتجة عن عمليتي الانتقاء والمعالجة تحت تصرف المستعملين المحتملين، والذين غالبا ما يكونون المديرين التنفيذيين، والشخص المكلف بهذه العملية هو مسير مخزون المعلومات والمعارف.

والغرض من هذه العملية هو وضع المعلومات الجيدة في اللحظة المناسبة إلى الشخص المناسب أي متخذ القرار الذي يمكن المؤسسة انطلاقا من هذه المعلومات من مواجهة التهديدات والأخطار التي تحدث بالمؤسسة، وانتهاز الفرص المتاحة لتعزيز موقفها وهنا يتم التركيز على وصول هذه المعلومات في الوقت المناسب لأنها يمكن إذا تأخرت قد تنخفض منفعتها و فعاليتها أو قد تصبح بلا منفعة<sup>2</sup>.

و يكون نشر المعلومات فعالا إذا تحقق ما يلي<sup>3</sup>:

أ- وصول المعلومات والمعرفة بشكل فعال للمستخدمين المحتملين؛

<sup>1</sup>كرومي سعيد، أهمية اليقظة الاستراتيجية في تفعيل قرارات المؤسسة الجزائرية دراسة مقارنة بين جيزي، نجمة وموبليس، مذكرة ماجستير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2008/2009 ص127

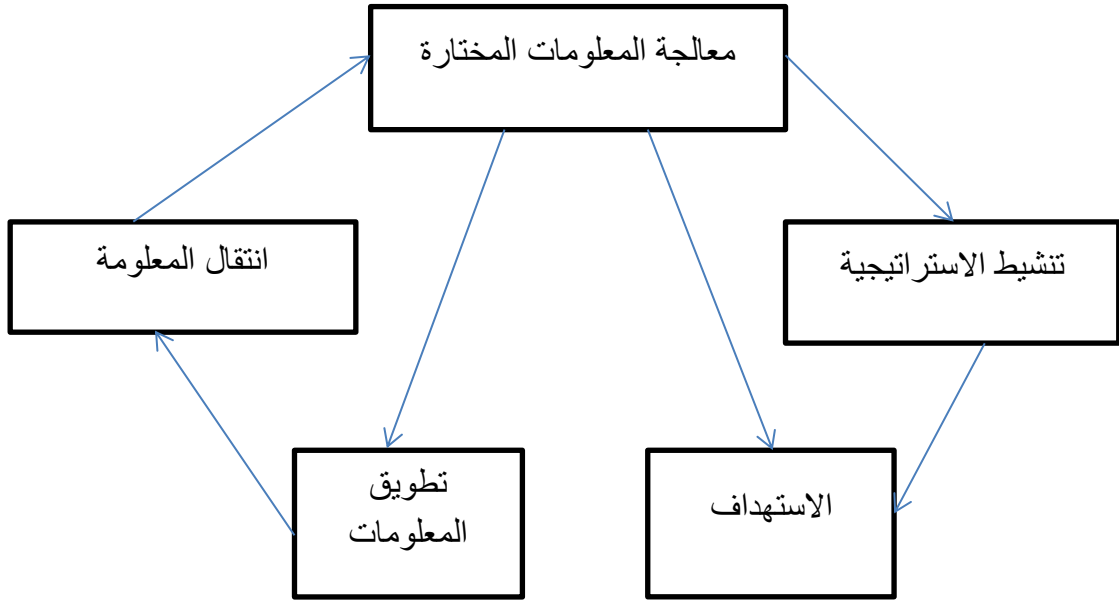
<sup>2</sup> عليوات رفيق، ص 74

<sup>3</sup> Humbert lesca , op-cit p 14

- ب- أن تكون هذه المعلومات مفهومة وواضحة بالنسبة لمستقبلها؛
- ج- أخذ المعلومات بعين الاعتبار بشكل فعال من قبل المستخدمين المحتملين.
- 2- طرق نشر المعلومات: هناك نوعان من النماذج الأساسية لنشر المعلومات والمعارف هي: <sup>1</sup>
- أ- طريقة المخزونات: وحسب هذه الطريقة يكون المدير القائم على حفظ وتخزين المعلومات سلبية، لا يقوم بتقديم المعلومات الا لمن يقدم طلبا لاستخدام المعلومات المتاحة، موضحا له غايته من أخذها.
- ب- طريقة التدفقات: وحسب هذه الطريقة، يقوم المدير القائم على حفظ وتخزين المعلومات بتقديم هذه الأخيرة بشكل استباقي، من خلال القيام بنشرها وتوزيعها على أفراد المؤسسة.
- رابعا- تنشيط اليقظة الاستراتيجية: تقع مهمة التنشيط على عاتق منظم ومنشط جهاز اليقظة الاستراتيجية، حيث تعتبر اتصالية لهذا تتطلب هذه المهمة شخصا انبساطيا ومحفزا وذلك من أجل التعامل مع المستخدمين المحتملين للمعلومات، كما يجب أن يتوفر في هذا الشخص أيضا صفات التفاهم مع الغير وجودة التنظيم، وكذا الصرامة والكفاءة المزدوجة من جانب التوصيل وجانب المهارات التقنية بالإضافة إلى السيطرة على بعض أدوات الكمبيوتر لأنها أساسية في العصر الراهن. وتتألف عملية تنشيط المعلومات مما يلي:
- 1- تحفيز أعضاء خلية اليقظة، تتبعهم -خاصة المتعقبون الميدانيون- وحثهم على العمل والابداع؛
  - 2- تنسيق عمل الأعضاء في استقصاء المعلومات والأفكار من أجل اخراج التفسير والمعنى؛
  - 3- التأكد من أن عدم بقاء المعلومات نائمة في المخازن ورؤوس الأفراد داخل المؤسسة؛
  - 4- اقتراح مصادر جديدة محتملة للمعلومات؛
  - 5- متابعة طلبات الحصول على المعلومات من أعضاء المؤسسة؛
  - 6- إنعاش و تطوير آلية اليقظة الاستراتيجية؛
  - 7- الاعتماد على نموذج مختار من قبل المؤسسة، إذ يمكن مثلا إعطاء المعلومات التجارية لشخص واحدة، أو عدة أشخاص، و ينشأ هذا الوضع لا سيما عند تخزين المعلومات ويتم توزيع المعرفة بين مختلف الخبراء.

<sup>1</sup> Ipid p 14

الشكل رقم (7\_I) : مراحل سيرورة اليقظة الاستراتيجية



**La source :** Humbert Lesca, Varon Fason La Veille Stratégique, un facteur clé de succès pour les PME/PMI voulant devenir fournisseur de grandes compagnies transnationales, <http://www.veille-strategique.org>, p 7

يلخص الشكل السابق مراحل اليقظة الاستراتيجية، حيث تتمثل المرحلة الأولى في مرحلة الاستهداف، حيث تقوم المؤسسة بتحديد الجزء الذي ترغب المؤسسة في متابعته وجمع المعلومات حوله، تليها مرحلة الرصد التي تتضمن تعيين الأشخاص المساهمين في عملية اليقظة وتحديد المهام المسندة لكل شخص، ثم يتم انتقال المعلومة، لتصل الى الشخص المكلف بتخزينها بطريقة ذكية، تعالج لتنتشر فيما بعد لتصل الى المستعمل النهائي والذي غالبا ما يكون المسؤول التنفيذي.

#### المطلب الثالث: تنظيم اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة

أولاً- الترتيبات الرئيسية لنظام يقظة فعال: تعتبر اليقظة الاستراتيجية عملية في غاية الدقة والصعوبة، تتطلب على تدخل الأشخاص المؤهلين، تستند على الأدوات، البرامج، التقنيات العلمية والموارد المتوفرة لدى المؤسسة، إلا أن الصعوبة الأساسية لا تكمن في وضع هذا النظام، بل تكمن في الطريقة المثلى التي تسمح باستمراره والمحافظة عليه، في المدى الطويل لضمان فعاليته واستقراره، وهذه الترتيبات هي كما يلي:<sup>1</sup>

**1- الوسائل البشرية:** جميع الأنشطة التي يمارسها العمال، داخل المؤسسة يحتمل أن تكون مصدرا للمعلومات، كما أن الكمية الأكبر منها ستقبل بشكل غير رسمي، لذا فمن المثير الاهتمام بتطوير ثقافة

<sup>1</sup>: عبد الفتاح بوخمم، عائشة مصباح، مرجع سبق ذكره، ص 11-12

التحرير و الإعداد المستمر للتقارير داخل المؤسسة، وهذا ما يسمح بانتقال المعلومة عبر مختلف المستويات التنظيمية دون احتكارها من قبل فئة معينة؛

**2- المختصون في المعلومات و الوثائق:** على المؤسسة تكوين أشخاص في جمع المعلومات مع تحديد المصادر المفيدة منها، والقدرة على تعبئة الموارد الخارجية بالإضافة الى التحكم في الوقت.

**3- شبكات الاتصال والممثلين غير المباشرين لليقظة:** تعتبر شبكات الاتصال حجر الأساس في تشكيل نظام اليقظة الاستراتيجية، فمن الضروري تغذية التبادلات القائمة في الشبكات ومعرفة المهمة منها وتطبيقها؛

**4- ادارة المؤسسة:** تعتبر المستفيد الأول من امتيازات نظام اليقظة، لهذا وجب عليها الاشتراك بقوة في إرساء هذا النظام؛

**5- مصادر المعلومات والوثائق:** على المؤسسة وضع أشخاص مؤهلين لجمع المعلومات، كون هؤلاء يتقنون التعامل مع الكم الهائل من المعطيات، واختيار أحدثها والتي تكون في علاقة مباشرة مع استراتيجية المؤسسة، وأهدافها، إلى جانب تنفيذهم للرسملة الذكية للمعلومات الداخلية و الخارجية المتاحة.

**6- المصادر المنهجية والتقنية:** تتطلب عملية جمع المعلومات تبني منهجية خاصة، بالإضافة الى الاعتماد على منهجية محددة ووسائل تكنولوجية متطورة.

**ثانيا- ممثلي عملية اليقظة:** ويمكن توضيح أهم ممثلي نشاط اليقظة الاستراتيجية وإبراز دورهم وخصائصهم من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (I\_2): ممثلي نشاط اليقظة الاستراتيجية

الخصائص	الدور	ممثلو اليقظة
<p>- تحديد جيد لأهداف المؤسسة.</p> <p>- معرفة جيدة للتطورات الحاصلة في البيئة الخارجية.</p>	<p>- يعرضون على جماعة اليقظة الأهداف المستهدفة ذات الأولوية بالنسبة للمؤسسة.</p> <p>- تحليل نتائج اليقظة و التي قدمت لهم في شكل سيناريوهات.</p> <p>- ترجمة السيناريوهات إلى أعمال بفضل اتخاذ القرارات.</p> <p>- البحث عن الإبداع، أي خلق أفضل المزايا التنافسية للمؤسسة.</p>	<p>متخذو القرارات الاستراتيجية</p>
<p>- منشط جماعة اليقظة مع القدرة على العمل الجماعي.</p> <p>- مهارات إدارية كالقدرة على تسيير الموارد البشرية.</p>	<p>- همزة وصل بين متخذي القرارات الاستراتيجية وجماعة اليقظة.</p> <p>- الإعداد و الإشراف على دفتر الشروط.</p> <p>- مسؤول عن تنظيم و سير عملية اليقظة.</p>	<p>الرئيس</p>
<p>معرفة الوسائل المساعدة على اتخاذ القرارات.</p> <p>- القدرة على العمل الجماعي و على التفكير استراتيجيا.</p> <p>- القدرة على التحليل والتركيب، ويشكل خاص القدرة على الرؤية المستقبلية.</p>	<p>تحليل، تركيب و ترجمة المعلومات المجمع.</p> <p>- المساهمة جماعيا في إعداد السيناريوهات.</p> <p>- تصحيح الخطوات المتبعة مقارنة مع دفتر الشروط، و التحقق من صحة السيناريوهات مقارنة مع البيئة.</p>	<p>المتيقظون الكبار</p>

<p>-المعرفة التامة بمجمل عملية اليقظة. -الملاحظة الجيدة (القدرة على البحث والاستماع)، إضافة إلى روح الفضولية. -الحياسة على مصادر المعلومات الاستراتيجية، مع القدرة على مشاطرة المعلومات فيما بينهم. -قدرة التحكم في فائض المعلومات</p>	<p>- تحديد مصادر المعلومات. - استكشاف البيئة مع انجاز ترجمة وتصفية أولية لها.</p>	<p>المتيقظون المشتركون</p>
<p>-نشاط حيوي دائم في العمل. - روح عمل جماعية عالية.</p>	<p>-من بين العمال يوجد مستخدمين دورهم هو دعم اليقظة كأمين المكتبة و غيره حيث يقومون بترتيب الملفات، إدخال المعلومات في الموزع حيث يقدمون بهذا دعما لمرحلة جمع و معالجة المعلومات. -كما يوجد من يقدم الدعم التقني كالمسؤول</p>	<p>العمال</p>

Source : M .Cartier .,« La veille : introduction »,Janvier 1999,  
<http://www.medium.com/veille/veille/definitin.html>

ثالثا - تواجد اليقظة الاستراتيجية بالمؤسسة: إن تواجد اليقظة الاستراتيجية بالمؤسسة يمكن أن يأخذ أحد الأشكال التالية:

1- التنظيم غير الرسمي لليقظة الاستراتيجية: تكون اليقظة موجودة ضمنا في بعض وظائف المؤسسة كالوظيفة التسويقية، حي يقوم الأفراد بالتقصي والبحث عن المعلومات الضرورية لعملهم، كالحصول على

معلومات من السوق وتحليلها ومعالجتها، وفي هذه الحالة يقوم كل شخص يشعر بالرغبة في المعلومات بالبحث عليها، ولكن في العزلة عن باقي الأفراد ويكون في هذه الحالة تقاسم المعلومات أمر صعب.<sup>1</sup>

2- التنظيم الرسمي لليقظة الاستراتيجية: و يكون هذا التنظيم شكل خلية يقظة مستقلة لتزويد متخذي القرار بالمعلومات اللازمة، ويعني هذا وجود مجموعة من الأفراد تقوم بملاحظة الإشارات في المحيط: اختبارها، معالجتها، نشرتها ومقارنتها لإعطائها معنى معين، والذي يمثل هدف العمل الجماعي. حيث يكون بمقتضاه أعضاء المجموعة أو الفريق في اتصال وتفاعل متواصل في ظل كل الأشكال الملائمة مع عدم تجاوز القواعد السلوكية لعمل المجموعة أو الفريق.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Manelle Guechtouli, comment organiser son system de veille stratégique ? MGuechtouli@escem.fr p4

<sup>2</sup> H. Lesca, M.Caron, « La veille stratégique : créer une intelligence collective au sein de l'entreprise », op cit, p62

الجدول رقم (3\_I): مزايا وعيوب التنظيم الرسمي وغير الرسمي لليقظة الاستراتيجية

العيوب	المزايا	
<p>- مكلفة من حيث صيانة التنظيم، وتنظيم الدورات التدريبية للعمال بالمؤسسة، بالإضافة الى صعوبة تقييم العائد من هذه الدورات.</p> <p>- صعوبة التقييم من حيث الاداء.</p> <p>- التشجيع على جمع المعلومات دون مراعاة جودتها.</p>	<p>- استهداف المعلومات التي تحتاجها الاستراتيجية والادارة فقط.</p> <p>- القضاء على التكرار ومساعدة الممثلين على تركيز انتباههم.</p> <p>- تركيز المعلومة مما يؤدي الى سهولة تطويرها، تصحيحها ونشرها نحو شبكة معينة.</p>	<p><b>التنظيم الرسمي لليقظة الاستراتيجية</b></p>
<p>- تكرار المصادر و المعلومات.</p> <p>- غياب وظيفة مركزية تعمل على تقييم المعلومات والتأكد من صحتها.</p> <p>- غياب الرؤية الاستراتيجية و التحديد المنهجي للاحتياجات و الاولويات.</p> <p>- يكون البحث عن المعلومات عشوائي وغير منظم و يعتمد فقط على حسن نية العمل.</p>	<p>- غير مكلفة من حيث العناية و تدريب الموظفين.</p> <p>- عدم وجود الضغط الالزامي على المدير.</p> <p>- يؤدي غياب الضغط الى زيادة الجودة على حساب الكمية.</p>	<p><b>التنظيم غير الرسمي لليقظة الاستراتيجية</b></p>

La source: Manelle Guechtouli, Comment organiser son système de veille stratégique ? p6

## خلاصة:

من خلال هذا الفصل اتضح أن المعلومات أصبحت تمثل مصدرا استراتيجيا على مستوى المؤسسات، وتختلف أنواع المعلومات في المؤسسة حسب مصادرها، إذ تعتبر المعلومات المادة الأولية للوظيفة الإدارية المتمثلة أساسا في اتخاذ القرارات ونتيجة ارتفاع الطلب على المعلومات كما ونوعا اقتضى بالضرورة وجود نظام معلومات يسمح بمعالجة و تخزين وإيصال المعلومات، لاستخدامها في إرساء نظام لليقظة من خلال مراحل محددة بداية من جمع المعلومات، والتي تتم من خلال عمليتي الاستهداف التي بموجبها يتم تحديد المحيط الخارجي للمؤسسة الذي يهتم أعضاء جهاز اليقظة، وعملية التعقب وجمع المعلومات التي بواسطتها يتم البحث والتعقب والحصول على معلومات اليقظة الاستراتيجية، و بعد تجميع هذه المعلومات تأتي المرحلة الموالية التي يتم فيها تحليل ومعالجة المعلومات المحصل عليها وهذه العملية بمثابة غربلة وفرز للمعلومات حيث لا يتم الإبقاء إلا على المعلومات المفيدة والتي تخدم متخذ القرار. وفي الأخير يتم استخدام ونشر المعلومات المنتقاة والمعالجة والمحللة للشخص المناسب وفي الوقت المناسب، ولن تكون هناك فائدة ومعنى من نظام اليقظة إذا لم يتم استثمار نتائجها واستخدامها في المؤسسة.



# اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تمهيد:

للمؤسسات الصغيرة أهمية بالغة، فهي تساهم في النمو الاقتصادي الوطني وتخلق فرص العمل، وبالرغم من محدودية الدعم المقدم لها من طرف الحكومات في معظم الدول النامية، إلا أنها تتجح دائما في الاستمرار والنمو، بفضل قدرتها على التكيف والتوصل إلى طرائق مبتكرة في الإنتاج والتسويق. إلا أن المؤسسات العاملة في الدول النامية، ومنها الجزائر تواجه تحديات خطيرة، نتيجة انفتاح مجال نشاطها أكثر فأكثر على الأسواق الدولية وتعاضم المنافسة مما يجعلها تواجه صعوبات كبيرة في التكيف مع العولمة .

إذ أن عولمة الاقتصاد أصبحت تطرح إشكالية من نوع آخر، تتعلق بضمان نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تريد الولوج للأسواق الدولية، والانتقال من أفقها المحدود الى أفاق رحبة فسيحة، تتسم بارتفاع حدة المنافسة وزيادة المخاطر المحدقة بها، فأصبح قرار إنشاء مؤسسة صغيرة أو متوسطة، قرار صعب للغاية بسبب زيادة التهديدات المطروحة بهذه البيئة الجديدة، وبالتالي جاء مفهوم إرساء خلية لليقظة الاستراتيجية كإجراء جديد، يتمثل في مجمل النشاطات الاستباقية، التي تقوم بها المؤسسة من أجل معرفة المعلومة الخارجية، وذلك للوقاية من التأثيرات السلبية لتغيرات البيئة الخارجية، ومنه بلوغ الهدف الأساسي للمؤسسة المتمثل في رفع حجم صادراتها.

### المبحث الأول: ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تعد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من بين الدعائم الأساسية في البناء الاقتصادي، فهي تمثل حجر الزاوية في بناء قاعد اقتصادية متينة، إلا أن الغموض وعدم الرؤية مازالا قائمين حول تحديد تعريف موحد لهذا النوع من المؤسسات تتفق عليه جميع بلدان العالم، وهذا جراء الصعوبات المختلفة التي تواجهها وتعدد معايير تصنيفها.

### المطلب الأول: صعوبات ومعايير تصنيف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

إن محاولة تحديد تعريف موحد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تتفق عليه مختلف الدول بات أمرا مستعصيا نتيجة ما الصعوبات التي تعترضه من جهة، وتعدد معايير تصنيفها من جهة أخرى. **أولاً- صعوبات تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:** يمكن حصر صعوبات تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فيما يلي<sup>1</sup>:

**1- اختلاف درجة النمو:** إن عدم تكافؤ التنمية لقوى الإنتاج التي تميز الاقتصاد الدولي<sup>2</sup> أدت الى انقسام العالم لمجموعتين مختلفتين، تضم المجموعة الأولى البلدان المتقدمة، وتضم الثانية البلدان المتخلفة، ويظهر الاختلاف جليا من خلال مستوى تطور التكنولوجيا المستعملة ووزن الهياكل الاقتصادية المتواجدة في كل مجموعة، ما أدى الى اختلاف النظرة الى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من مجموعة لأخرى، فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دول المجموعة الأولى يمكن أن تعتبر مؤسسة كبيرة بالنسبة لدول المجموعة الثانية.

والجدير بالذكر أن التباين في شروط النمو الاقتصادي والاجتماعي، من فترة لأخرى يمكن أن يغير من نوع المؤسسة، فالمؤسسة التي يكن اعتبارها كبيرة الآن، يمكن أن تعتبر مؤسسة صغيرة أو متوسطة في فترة لاحقة.

**2- اختلاف النشاط الاقتصادي:** إن التنظيم الداخلي والهيكله المالية للمؤسسات تختلف باختلاف النشاط الاقتصادي الذي تمارسه المؤسسة، والقطاع الذي تنتمي اليه، فلا يمكن اجراء مقارنة بين مؤسسة تنتمي

<sup>1</sup> عبد الله بلوناس، لمجد بوزيدي، عريوة نصير، تكامل آليات التشغيل مع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتحقيق التنمية في الجزائر، الملتقى الوطني الأول حول دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية بالجزائر خلال الفترة 2000-2010، بومرداس 18 و19 ماي 2011، ص635 .

<sup>2</sup> رايس حدة، نوي فطيمة الزهراء، حوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة- قراءة في ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر الصادر في 2009- الملتقى الوطني الأول حول دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية بالجزائر خلال الفترة 2000-2010، بومرداس 18 و19 ماي 2011، ص215.

الى القطاع الصناعي، وأخرى تنتمي الى القطاع التجاري كون أن الأولى تمتاز بـكبر حجم استثماراتها (مباني، معدات، تجهيزات... الخ)، وتعد هيكلا التنظيمي، في حين أن الثانية تتسم بحاجتها أكثر للعناصر المتداولة كالبضائع وغيرها، بالإضافة الى بساطة هيكلها التنظيمي، لهذا تعتبر المؤسسة الصغيرة أو/المتوسطة الناشطة في مجال الصناعة مؤسسة كبيرة في مجال التجارة بحكم حجم استثماراتها وعدد عمالها وتعد تنظيمها.

وبالإضافة الى هذا من الصعب أيضا المقارنة بين مؤسستين تنشطان في فرعين مختلفين لنفس القطاع الاقتصادي، فلا يمكن المقارنة بين مؤسسة تنشط في مجال الصناعة الاستخراجية وأخرى تنشط في مجال الصناعة التحويلية، كون أنهما تختلفان من حيث حجم احتياجاتهما لكثافة اليد العاملة وحجم الاستثمار، وكلما اختلف النشاط الاقتصادي زادت صعوبة تحديد مفهوم موحد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

**3- تعدد معايير التصنيف:** إن التنوع الكبير والهائل في عدد المعايير والمؤشرات الاقتصادية، واختلافها من دولة لأخرى زاد من تعقيد عملية تحديد تعريف موحد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

**ثانيا- معايير تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:** يتحدد حجم المؤسسة عادة بالإسناد إلى جملة من المعايير الكمية والنوعية، والتي يمكن تحديدها كما يلي:<sup>1</sup>

**1- المعايير الكمية:** وتضم المؤشرات التالية:

**أ- معيار الموارد البشرية:** وهو من أكثر المعايير استخداما في تحديد حجم المؤسسات الصغيرة، نظرا لإمكانية حصر العمالة المتوفرة في معظم المؤسسات المسجلة رسميا في مختلف الدول، ويتم استخدام معيار العمالة للمقارنة الدقيقة بين المؤسسات النظرية، التي تقوم على نفس الفن الانتاجي، ولكن نظرا لاختلاف معامل رأس المال / العمل، فقد لا يصلح استخدام هذا المقياس بمفرده غالبا، كما أنه لا يصلح أيضا في حالات تباين الفنون الانتاجية الممكن استخدامها ورغم ذلك فإن العديد من بلدان العالم المتقدم والنامي تأخذ بهذا المعيار لتمييز المؤسسات الصغيرة عن المتوسطة والكبيرة.

ويعتبر عدد العمال بالمؤسسة، من أهم معايير التفرقة بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات كبيرة الحجم، وهذا المعيار من أكثر المعايير شيوعا في الاستخدام، نظرا للسهولة التي تكتنف عملية قياس الحجم بواسطته، خاصة عند المقارنة على المستوى الدولي،<sup>2</sup> وهذا باعتبار أن كل نوع من أنواع المؤسسات (صغيرة، متوسطة أو كبيرة)، يشغل عددا معينا من العمال لا يمكن تجاوزه، وإلا تغير نوع

<sup>1</sup> بن نوي مصطفى، دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دعم الاستثمار، مذكرة ماجستير، جامعة عمار ثلجي، الأغواط 2005، ص10

<sup>2</sup> سعد عبد الرسول، الصناعات الصغيرة كمدخل لتنمية المجتمع المحلي، المكتب العلمي للنشر والتوزيع، القاهرة 1998، ص 15

المؤسسة؛ لكن وبالرغم من هذه المزايا إلا أن هذا المعيار تعرض للعديد من الانتقادات كونه لا يعتبر الركيزة الوحيدة في العملية الانتاجية، بالإضافة الى وجود متغيرات ذات أثر كبير على حجم المؤسسة.<sup>1</sup>

ب- معيار الحصة السوقية: يتحدد حجم المؤسسة بالاعتماد على وزنها وأهميتها داخل السوق حيث تتمثل هذه الأهمية في علاقة الوحدة الإنتاجية بالسوق وبنوع المنتجات المعروضة، ونطاق السوق، إذ نجد أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تمتاز بضيق وصغر حجم السوق الذي يتم التعامل فيه<sup>2</sup>، كون أن حجم الانتاج الذي تحققه المؤسسة يتناسب طرديا مع حجمها وحجم قدراتها الانتاجية.

ج- القيمة المضافة: تحقق كل مؤسسة قيمة مضافة تتناسب مع حجمها وحجم قدراتها الانتاجية.

د- معيار رأس المال: يعتمد على رقم الأعمال وحجم المبيعات التي تحققها المؤسسة، فمعيار رأس المال يستخدم في تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في عدد من الدول، وخاصة النامية، ويعاني هذا المعيار من بعض جوانب القصور، كاختلاف العملات، وأسعار الصرف ومفهوم رأس المال المستخدم. ويتطلب الاعتماد على هذا المعيار ادخال تعديلات مستمرة تتواكب مع التغير المستمر في قيمة النفود والتضخم في الأسعار، لذلك يتطلب عدم الاعتماد عليه لوحده.<sup>3</sup>

والجدير بالذكر أنه عادة ما يكون رأس مال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مملوك بالكامل أو الجزء الأكبر لصاحب المؤسسة، بينما في المؤسسات الكبيرة يكون رأس مالها في شكل أسهم موزعة على عدد معين من المساهمين، كما قد يكون جزء منه عبارة عن قروض.

هـ- حجم الطاقة المستعملة: تستعمل المؤسسات الكبيرة حجم طاقة كبير كي تتمكن من ممارسة نشاطها وتحقيق أهدافها بينما تستعمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حجما أقل.

2- المعايير النوعية: بالإضافة إلى المعايير الكمية تم تحديد مجموعة أخرى من المعايير تعرف بالمعايير النوعية، يدل توفرها جميعا أو توفر جلها على نوع المؤسسة.<sup>4</sup>

أ- معيار المسؤولية: تمتاز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بوقوع المسؤولية القانونية والادارية على عاتق المسير الذي عادة ما يكون هو مالك المؤسسة، فيقوم بالجمع بين عدة وظائف (اعداد نموذج التمويل، التسويق،...) وبالإضافة إلى قيامه باتخاذ جميع القرارات بمفرده سواء ما تعلق منها بطبيعة التنظيم أو بأسلوب الادارة أو غيرها؛

<sup>1</sup> فتحي السيد عبود، الصناعات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية المحلية، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، مصر 2005، ص 49

<sup>2</sup> جمال بولتجة، دور التسويق الدولي في بقاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2011-2012 ص 103

<sup>3</sup> هالة محمد عنبه، ادارة المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الوطن العربي، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2004، ص 49

<sup>4</sup> زغيب شهرزاد، ليلي عيساوي، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر الواقع والأفاق، الملتقى الوطني الأول حول دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية، الأغواط، 8-9 أفريل 2002 ص 45

ب- معيار الملكية: تمتاز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالملكية الفردية وغير التابعة لأي مؤسسة كبرى<sup>1</sup>، فعادة ما تكون ملكا للقطاع الخاص، وتأخذ شكل مؤسسة فردية أو مؤسسة عائلية وقد تكون عمومية أي تابعة للجماعات المحلية؛

ج- معيار السوق: تتحدد الحصة السوقية للمؤسسة تبعا لحجمها فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تمتاز بحصة سوقية صغيرة نتيجة صغر عدد المتعاملين معها (الموردين والزبائن)، وصغر حجم نشاطها، أما المؤسسة الكبيرة فتمتاز بكبر عدد زبائنها ومورديها؛

د- معيار الاستقلالية: تكون المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مستقلة عن مختلف التجمعات الاقتصادية والمالية، فيكون لها رأس مال مستقل، محل مستقل وغيرها؛

هـ- معيار طبيعة الصناعة: يتوقف حجم المؤسسة على مدى استخدامها للآلات الانتاج، فتلك المستعملة في الصناعات الخفيفة تختلف كلية عن تلك المستخدمة في الصناعات الثقيلة؛

#### المطلب الثاني: مفهوم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

يتحدد مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال تحديد تعريف وخصائص هذا النوع من المؤسسات كما يلي:

أولاً- تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: يعتقد البعض أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي عبارة عن تلك المؤسسات التي تتميز بانخفاض حجمها، فيقال عن صناعة الغزل والنسيج والصناعة الجلدية والخشبية أنها صناعات صغيرة ومتوسطة<sup>2</sup>، غير أنه في حقيقة الأمر لا يقصد بالمفهوم السابق كذلك، بل يعني ذلك أن طبيعة التكنولوجيا المطبقة في هذه الصناعات يمكن أن تقسم الى مجموعة عمليات، تختص كل منها بمرحلة انتاجية معينة تزاوّل وتتجز كل منها بشكل انفرادي في شكل مؤسسة ذات طاقة انتاجية منخفضة نسبيا وتركز على عنصر العمل بشكل كبير مقارنة بعنصر رأس المال<sup>3</sup>.

وتختلف التعاريف المقدمة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة باختلاف المعايير تستند عليها، فمنها ما يستند الى معيار عدد العمال ومنها ما يستند الى معيار رأس المال، الى غير ذلك من المعايير المذكورة آنفاً، والجدير بالذكر أن كل هذه التعاريف تتفق فيما بينها على أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مؤسسة اقتصادية ككل المؤسسات الاقتصادية أي أنها: " كل مشروع اقتصادي في شكل كيان حي مستقل بذاته،

<sup>1</sup> رابع خوني، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة واشكالها وتمويلها، الإسكندرية، مصر، ص 19

<sup>2</sup> مصطفى بن ساحة، أثر تنمية الصادرات غير النفطية على النمو الاقتصادي في الجزائر، مذكرة ماجستير، المركز الجامعي بغرداية، 2010 - 2011 ص 180.

<sup>3</sup> مصطفى بن ساحة، المرجع السابق، ص 180

يملكه ويديره منظم يعمل على التوليف والجمع بين عناصر الانتاج، ويوجهها لإنتاج أو تقديم سلعة أو خدمة وطرحها في السوق ليستحوذ على نصيب محدود من السوق ويحقق أهدافا معينة في ظل درجة من المخاطرة<sup>1</sup>، إلا أن هذه التعاريف المصاغة تختلف من دولة لأخرى كما يلي:

**1- التعريف المعتمد في الولايات المتحدة الأمريكية:** حسب قانون المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لعام 1953، الذي نظم إدارة هذه المؤسسات بالولايات المتحدة الأمريكية، فإن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتمثل في ذلك النوع من المؤسسات التي يتم امتلاكها وإدارتها بطريقة مستقلة حيث لا تسيطر على مجال العمل الذي تنشط في نطاقه، ففي المؤسسات الصناعية يتوقف التعريف على معيار العمالة، في المشروعات الخدمية يستخدم معيار قيمة المبيعات، وقد وضع هذا القانون الحدود القصوى كما يلي:<sup>2</sup>

أ- مؤسسات الخدمات والتجارة بالتجزئة من 1 إلى 5 مليون دولار كمبيعات سنوية؛

ب- مؤسسات التجارة بالجملة من 5 إلى 15 مليون دولار كمبيعات سنوية؛

ج- المؤسسات الصناعية عدد العمال 250 أو أقل.

**2- التعريف المعتمد في السوق الأوروبية المشتركة:** إن التعريف المقدم في إطار هذه السوق يقترحه البنك الأوروبي للاستثمار، ويعرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بأنها تلك المؤسسات التي تحقق المعايير التالية:<sup>3</sup>

أ- عدد العمال المشغلين يصل إلى 500 عامل أو أقل؛

ب- حجم الاستثمارات الثابتة يصل إلى 79 أورو أو أقل.

**3- التعريف المعتمد في الاتحاد الأوروبي:** وضع الاتحاد الأوروبي تعريف للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة سنة 1996، والذي كان موضوع توصية لكل البلدان الأعضاء، ويميز هذا التعريف بين المؤسسات بالتركيز على معيار حجم العمالة، استقلالية المؤسسة، رقم الأعمال والحصيلة السنوية حيث يعرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أنها:<sup>4</sup>

أ- المؤسسات التي تشغل أقل من 250 عامل؛

ب- المؤسسات التي لا يتجاوز رقم أعمالها 40 مليون أورو؛

<sup>1</sup> عبد الحميد عبد المطلب، اقتصاديات تمويل المشروعات الصغيرة، الدار الجامعية، مصر، 2009، ص 18.

<sup>2</sup> جمعة هوام، شافية شاوي: المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، الملتقى الوطني الاول حول دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في

تحقيق التنمية بالجزائر، خلال الفترة 2000-2010، بومرداس يومي 18-19 ماي 2011 ص 438

<sup>3</sup> توفيق عبد الرحيم يوسف، إدارة الأعمال التجارية الصغيرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص 16.

<sup>4</sup> جمعة هوام، شافية شاوي: مرجع سبق ذكره، ص 438

ج- المؤسسات التي تراعي مبدأ الاستقلالية والتي لا يتجاوز نسبة التحكم في رأس مالها أو في حقوق التصويت 25%.

وفي هذا الإطار حدد طبيعة المؤسسات كما يلي:

أ- المؤسسات المصغرة هي تلك التي تشغل أقل من 10 أجراء؛

ب- المؤسسات الصغيرة هي تلك التي توافق معيار الاستقلالية وتشغل أقل من 50 أجير وتحقق رقم أعمال سنوي لا يتجاوز 7 ملايين أورو أولاً تتعدى ميزانيتها السنوية 5 ملايين أورو؛

ج- المؤسسة المتوسطة هي تلك التي توافق معايير الاستقلالية وتشغل أقل من 250 عامل ولا يتجاوز رقم أعمالها السنوي 40 مليون أورو أو لا تتعدى ميزانيتها السنوية 27 مليون أورو.

4- **التعريف المعتمد في اليابان:** ميز القانون الياباني المتعلق بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بين مختلف المؤسسات على أساس طبيعة النشاط، وهذا ما يلخصه الجدول التالي:

**الجدول رقم (II\_1): تصنيف اليابان للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة**

القطاعات	رأس المال المستثمر	عدد العمال
مؤسسات فروع النشاط الصناعي.	من 30 الى 100 مليون ين.	من 100 الى 300 عامل.
مؤسسات التجارة بالجملة.	من 10 الى 29 مليون ين.	من 50 الى 99 عامل.
مؤسسة التجارة بالتجزئة والخدمات.	أقل من 10 مليون ين.	من 1 الى 49 عامل.

المصدر: لخضر مداح، ماجي عبد الحميد: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كآلية لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، الملتقى الوطني الاول حول دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية بالجزائر خلال الفترة 2000-2010، بومرداس يومي 18-19 ماي 2011، ص31.

5- **التعريف المعتمد في اتحاد بلدان جنوب شرق آسيا:** يعتمد هذا المعيار على مؤشر العمالة كمعيار أساسي، وهذا ما يلخصه الجدول التالي:

**الجدول رقم (II\_2): تصنيف اتحاد بلدان شرق آسيا للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة**

عدد العمال	نوع المؤسسات
من 1 الى 9 عمال	مؤسسات عائلية و حرفية
من 10 الى 49 عامل	مؤسسات صغيرة
من 50 الى 100 عامل	مؤسسات متوسطة
أكثر من 100 عامل	مؤسسات كبيرة

المصدر: لخضر مداح، ماجي عبد الحميد: مرجع سبق ذكره، ص31

6- التعريف المعتمد في الجزائر: على غرار مختلف دول العالم فالجزائر حاولت اعطاء تعريف واضح لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فعرفتھا بموجب القانون 01-18 المؤرخ في 12 ديسمبر 2001 المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كما يلي:<sup>1</sup>

تعرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مهما كانت طبيعتها القانونية بأنها مؤسسة انتاج السلع أو/و الخدمات، تقوم بتشغيل ما بين شخص و 250 شخص، لا يتجاوز رقم أعمالها السنوي مليارين دينار أو لا يتجاوز حصيلتها السنوية ما بين مئة وخمس مئة مليون دينار جزائري بالإضافة إلا أنها تستوفي معايير الاستقلالية.

فالمؤسسات الصغيرة جدا هي تلك المؤسسات التي تشغل ما بين 01 و 09 أشخاص ولا يتجاوز رقم أعمالها السنوي 20 مليون دينار جزائري أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية 10 مليون دينار جزائري.

✓ تعرف المؤسسات الصغيرة بأنها تلك التي تشغل ما بين 10 و 49 شخصا ولا يتجاوز رقم أعمالها السنوي 200 مليون دينار أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية مئة مليون دينار.

✓ أما المؤسسات المتوسطة فهي تلك التي تشغل ما بين 50 إلى 250 شخص، يكون رقم أعمالها ما بين 200 مليون و 2 مليار دينار جزائري، أو يكون مجموع حصيلتها السنوية 100 مليون دينار جزائري. وبناء على ما سبق يمكن استنتاج ما يلي:

### الجدول رقم (3\_II): تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

نوع المؤسسة	عدد العمال(عامل)	رقم الأعمال(دج)	الميزانية(دج)
المؤسسة المتوسطة	من 50 إلى 250 عامل	200 مليون إلى 2 مليار	من 100 إلى 500 مليون
المؤسسة الصغيرة	من 10 إلى 49 عامل	أقل من 200 مليون	أقل من 100 مليون
المؤسسة المصغرة	من 1 إلى 9 عمال	أقل من 20 مليون	أقل من 10 ملايين

La source : Ministère des PME, actes des assises nationales de la PME 2004, p1

ثانيا- خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: تتمثل أهم الخصائص التي تختص بها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فيما يلي:<sup>2</sup>

1- سهولة التأسيس: وتستمد هذه السهولة من احتياجها على رؤوس أموال صغيرة نسبيا، حيث أنها تستند بالأساس الى جذب وتفعيل مدخرات الأشخاص من أجل تحقيق منفعة عامة أو فائدة تلبى بواسطتها

<sup>1</sup> المواد 4، 5، 6 من القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العدد 77 المؤرخ يوم السبت 30 رمضان 1422 الموافق ل 15 ديسمبر 2001

<sup>2</sup> مصطفى بن ساحة، أثر تنمية الصادرات غير النفطية على النمو الاقتصادي في الجزائر، مذكرة ماجستير، المركز الجامعي غرداية، 2010-

حاجات محلية أو جزئية في أنواع متعددة من النشاط الاقتصادي، وهذا ما يخفف الأعباء المالية على البنوك والهيئات المالية التمويلية الأخرى؛<sup>1</sup>

**2- تطابق مهمة التسيير والوظيفة الادارية:** تمتاز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بإدارتها البسيطة الممثلة بالغالب بمالكها الذي يقوم بمباشرة عملية تسيير المؤسسة، وهنا يختفي الصراع بين الإدارة والتسيير مما يؤدي الى دقة الأداء والفعالية، إذ يمتاز هذا النوع من المؤسسات بقلّة التدرج الوظيفي والاعتماد على مستوى إشراف محدود مما يساعد على تمركز القرار بيد أصحابها؛<sup>2</sup>

**3- مركز للتدريب الذاتي:** إن طابع هذه المؤسسات يجعلها مركزا ذاتيا للتدريب والتكوين لمالكها والعاملين فيها، وذلك جراء مزاولتهم لنشاطهم الانتاجي باستمرار وتحملهم للمستويات التقنية والمالية، وهذا ما يساعدهم في الحصول على المزيد من المعلومات والمعرفة، وهو الشيء الذي ينمي قدراتهم ويؤهلهم لقيادة عمليات استثمارية جديدة؛

**4- القابلية للتجديد والابتكار:** تساهم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التطور التكنولوجي والبحث العلمي، خاصة في مجالات التكنولوجيا من خلال تركيزها على الجودة والتفوق في مجالات العمل، وتشجيع العمال على الاقتراح وابداء الرأي والاستفادة منها، ومن تجارب الآخرين؛

**5- القدرة على التكيف مع متغيرات السوق:** تمتاز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بقدرة كبيرة على التجديد، المرونة والتكيف مع متغيرات ومستجدات السوق، وقدراتها على اتخاذ القرار السريع المناسب في الوقت الملائم مقارنة بالمؤسسات الكبيرة، وهذا نتيجة للاتصال المباشر والقدرة على التأثير بين المدير، العاملين والعملاء والموردين؛

**6- سهولة القيادة والتوجيه:** خاصة في تحديد الأهداف الواضحة للمشروع لسهولة اقناع العمال بالأسس والسياسات والنظم التي تحكم عمل المشرف. وهذا نتيجة لسهولة وبساطة التنظيم، من خلال التوزيع المناسب للاختصاصات بين أقسام المؤسسة والتحديد الدقيق للمسؤوليات وتوضيح المهام، وكذا التوفيق بين المركزية لأغراض التحقيق والرقابة واللامركزية لغرض سرعة التنفيذ؛<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محمد الهادي مباركي، المؤسسة المصغرة: المفهوم والدور المرتقب، مجلة العلوم الانسانية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، العدد 11، 1999، ص 133

<sup>2</sup> محمد الهادي مباركي، المرجع السابق، ص 133

<sup>3</sup> مسدوي دليلة، المكانة الاقتصادية والاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الوطني الأول حول دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في تحقيق التنمية بالجزائر خلال الفترة 2000-2010، جامعة بومرداس 18-19 ماي 2011، ص 50.

7- المعرفة التفصيلية للعملاء وتفضيلاتهم: تمتاز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عادة بالإنتاج والتوزيع في المجتمعات المحلية الصغيرة التي تنشأ بها، وبالتالي فهي تنتج لأسواق ضيقة ومحدودة نسبياً، وهذا الأمر قد يحد من إمكانية استفادتها من وفورات الحجم وتخفيض تكاليف الإنتاج، غير أن هذا الأمر قد ينظر إليه بإيجابية من خلال قدرتها في التعرف على الزبائن، تحديد تفضيلاتهم وأذواقهم، واتجاه هذه التفضيلات في المستقبل، وبالتالي رسم استراتيجية للبقاء في السوق؛<sup>1</sup>

8- ارتفاع معدل دوران المخزون: كما يمتاز هذا النوع من المؤسسات بارتفاع سرعة دوران مخزون المبيعات، مما يعكس ارتفاع درجة نشاط المؤسسة؛

9- انخفاض معامل رأس المال الثابت: ينخفض معامل رأس المال الثابت أي معدل تكلفة رأس المال ثابت/تكلفة العمل، وهذا ما يؤدي إلى خلق إمكانية الاعتماد المتزايد على عنصر العمل بتكاليف منخفضة وتفعيل دوره في العملية الانتاجية، في المقابل المحدودية في الاعتماد على الآلات والمعدات وبالتالي تكون المؤسسة في غنى عن اقتناء هذه الآلات وتحمل تكاليف اصلاحها عند العطب.

وتشتمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على العنصر البشري بوصفه البنية التحتية فيها، وترتبط هذه القوى بعلاقات تنظيمية محددة، ويسعون إلى تحقيق أهداف المشروع وأهدافهم الذاتية، ويطمحون للترقية والاستقرار الوظيفي وبيئة عمل آمنة، ويأخذ المشروع شكل شخص أو مجموعة من الأشخاص لهم نفس الخلفية الثقافية.

وبالإضافة إلى الخصائص السابقة يمكن أيضاً إدراج الخصائص التالية:<sup>2</sup>

1- تقوم هذه المؤسسات على أطر تنظيمية وأهداف محددة ذات طبيعة ربحية بالدرجة الأساس وتسعى لتحقيق النمو والبقاء والاستقرار، وتعمل على تدعيم وتحسين مركزها التنافسي في السوق؛

2- تتصف هذه المشروعات بعدم وجود التعقيدات الروتينية في اتخاذ القرارات، ووجود الوضوح في الاجراءات و السرعة في انجاز الأعمال الإدارية؛

3- تستمد مشروعية إقامتها من إمكانية قيامها بدور محدد ضمن إطار عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية، ولها مسؤولية أخلاقية واجتماعية بارزة؛

4- تحتاج كغيرها من الأنشطة الاقتصادية إلى الموارد المالية والمادية والبشرية، وعليه فإنها تسعى للحصول على هذه الموارد بأقل التكاليف وأفضل مستوى للجودة، وتعمل على تعظيمها، لتساهم جدياً في إنجاز أهدافها الاستراتيجية؛

<sup>1</sup> مصطفى بن ساحة، مرجع سبق ذكره، ص 161

<sup>2</sup> فلاح حسن الحسني، إدارة المشروعات الصغيرة المطابع المركزية، عمان، الأردن، 2006، ص 23

5- تهتم باستمرار بالعمل على انجاز أهدافها وأداء مهامها وفقا لفلسفة الكفاءة والاستثمار الأمثل للموارد المتاحة، ولذلك فإنها تهتم كثيرا بدراسات الجدوى الاقتصادية والفنية، لضمان بقائها، ديمومتها ونموها؛

6- يدار مشروع الأعمال بالاعتماد على استراتيجيات وسياسات وبرامج وقواعد عملية بوصفها وسائل فعالة لإنجاز أهدافها وتحقيق غاياتها.

### المطلب الثالث: أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من المحركات الرئيسية للنمو الاقتصادي والتخطيط المستقبلي، وتمثل أحد دعائم التنمية الأساسية في أي دولة من العالم وأهميتها نابعة مما يلي:<sup>1</sup>

أولاً- تلبية الحاجات الحالية للسكان: تعمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، على امتصاص الاختلالات المسجلة على صعيد القطاعات والفروع الصناعية، التي تعمل على تلبية حاجيات السكان بشكل مباشر، فطبيعة هذه المؤسسات، لا تحتاج الى تكنولوجيا عالية تمكنها من تلبية الحاجيات الجارية للسكان من مختلف السلع والمنتجات على مستوى السوق المحلي و الوطني، بالإضافة الى هذا فهي تعمل على خلق مناصب الشغل وامتصاص البطالة؛

ثانياً- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كأداة لتحقيق التوازن الإقليمي والتنمية الاجتماعية: يرتبط الجانب الاقتصادي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بجانب اجتماعي هام، نتيجة ارتباط المشاريع الصغيرة غالبا مع العائلة مما يساهم في تعبئة المدخرات العائلية واستثمارها نحو الأفضل، وبهذا تساهم هذه المؤسسات في تحقيق التوازن والتنمية الاقليمية وذلك لقدرتها على الانتشار وقلة احتياجاتها للبنية التحتية نتيجة صغر حجمها ومحدودية نشاطها، مما يجعلها قادرة على ممارسة نشاطها في المناطق النائية وإعادة توزيع هيكله السكان والحد من ظاهرة الهجرة إلى المدن، وتحسين مداخل المناطق الريفية عن طريق توزيع الاستثمار، فهي بذلك تساعد على تنمية المناطق المعزولة وتوجيه الاستثمارات إليها؛<sup>2</sup>

ثالثاً- أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المنافسة وجذب الاستثمارات الأجنبية: إن توفير التسهيلات اللازمة والتعديل المستمر في اجراءات وقوانين الاستثمار الأجنبي المباشر من شأنه المساهمة في دخول العديد من المستثمرين الأجانب من أجل الاستثمار في مجال الصناعات الصغيرة و المتوسطة الذي تراه مجالا خصبا لاستقطاب هذه الاستثمارات، وقد تزايد الاتجاه الى تدويل النشاط من خلال تكثيف

<sup>1</sup> علوي فاطمة الزهراء، حاج موسى نسيم، دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في امتصاص البطالة في الجزائر، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية بالجزائر خلال الفترة 2000-2010، يومي 18-19 ماي 2011، بومرداس، ص 653

<sup>2</sup> ساري أحلام، بوعلاق نوال، أهمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الاقتصاد الجزائري، الملتقى الوطني الأول حول دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية بالجزائر، خلال الفترة 2000-2010، بومرداس يومي 18،19 ماي 2011ص 18 بتصرف.

الاستثمار الاجنبي المباشر للمنشآت الصغيرة والمتوسطة نظرا للخصائص التي تتميز بها من خلال ترقية أشكال المقاوله من الباطن وتوفير المناخ الاستثماري المناسب والمشجع؛

رابعاً- أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التكيف مع المتقلبات والأزمات الاقتصادية: تعد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أكثر مرونة من المؤسسات الكبرى، في التأقلم مع التقلبات أو التغيرات في الظروف الاقتصادية كما أن لها القدرة على الاستجابة لطلبات السوق بصفة سريعة وفي أقل وقت ممكن، ويعود هذا إلى صغر حجم الاستثمار مما يسهل عملية التحول الاقتصادي، وبالتالي تبرز أهمية هذه المؤسسات في أوقات الأزمات؛<sup>1</sup>

خامساً- أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التكامل الصناعي ودعم المؤسسات الكبيرة: إن إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يسمح بتحقيق التكامل مع الصناعات الكبرى وذلك من خلال توفير العديد من المدخلات لها واستيعاب مخرجاتها، كما أنها تعتبر كمصدر لتكوين الخبرات وتدريب العمال من خلال تقديم دورات تدريبية ومهنية متخصصة لعمال المؤسسات الكبيرة، فهي من خلال التعاقد من الباطن تمثل سندا أساسيا للمؤسسات الكبرى المحلية والأجنبية، فبالإضافة إلى قيامها بدور المورد فهي تقوم أيضا بدور الموزع وتقديم خدمات ما بعد البيع للزبائن، وعادة ما تبني المؤسسات الكبيرة استخراجيتها بالاعتماد على الموردين الخارجيين الصغار، فمؤسسة جنرال موتورز مثلا تتعامل مع أكثر من 30000 مورد من الموردين الخارجيين الصغار المتمثلين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بينما تعامل شركة رونو مع أكثر من 50000 مورد من هذه الصناعات؛<sup>2</sup>

#### المبحث الثاني: أهمية و مكانة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري

للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة أهمية بالغة في الاقتصاد الجزائري، باعتبارها ركيزة أساسية للنمو الاقتصادي، ما أوجب الدولة الجزائرية على دعم ورعاية هذا القطاع الهام.

#### المطلب الأول: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

يمكن تحليل قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر من خلال مايلي:

أولاً- تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: عند نهاية جوان 2012، بلغ تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة 711832 مؤسسة، منها حوالي 60 بالمئة أشخاص معنوية، وباقي المؤسسات أشخاص طبيعية بنسبة 18,32 بالمئة أو نشاطات حرفية بنسبة 22,52 بالمئة، كما بلغ عدد المؤسسات العمومية

<sup>1</sup> ساري أحلام، بوعلاق نوال، مرجع سبق ذكره، ص 16

<sup>2</sup> ساري أحلام، بوعلاق نوال، المرجع السابق، ص 17 بتصرف

الاقتصادية 557 مؤسسة، ويبين الجدول التالي تطور تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر خلال الفترة 2008-2012.<sup>1</sup>

الجدول رقم(II\_4): تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر خلال الفترة 2008-

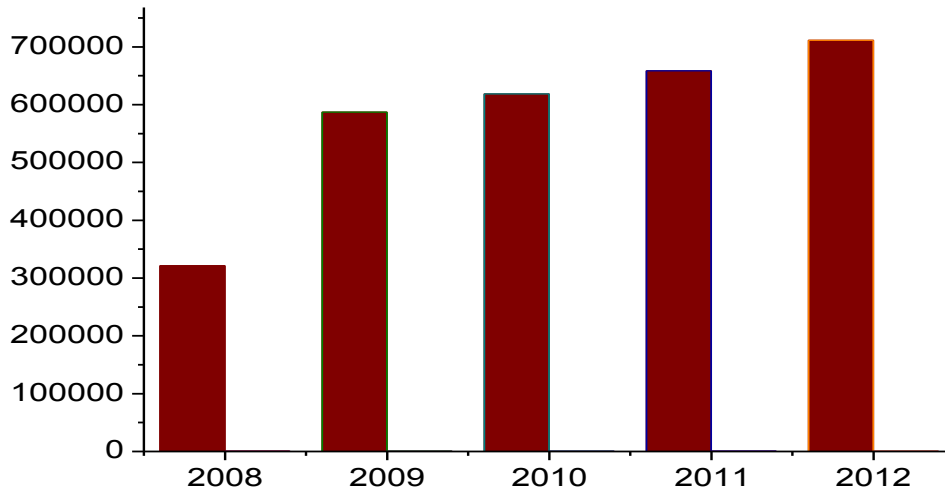
2012

عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	طبيعة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
سنة 2012	سنة 2011	سنة 2010	سنة 2009	سنة 2008	
711.275	658.737	618.515	586.903	321.387	المؤسسات الخاصة
557	572	557	591	626	المؤسسات العمومية
711.832	659.309	619.072	587.494	322.013	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نشرية المعلومات الإحصائية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رقم 14، 16، 18، 20.

عرف إنشاء المؤسسات خلال السنوات الأخيرة ارتفاعا محسوسا، حيث بلغ 711.832 مؤسسة صغيرة ومتوسطة خلال سنة 2012 مقابل 659.309 مؤسسة خلال عام 2011.

الشكل رقم(II\_1): عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر خلال 2008-2012



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على المعطيات المقدمة في الجدول رقم(II\_4)

هذا التطور الإيجابي الملحوظ هو نتيجة لتعدد وتكثيف أجهزة المساعدة والدعم الموضوعية من طرف السلطات العمومية، وكذا التدابير المتخذة للتسهيل لصالح المستثمرين وحاملي المشاريع. رغم ذلك تبقى

<sup>1</sup> نشرية المعلومات الإحصائية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رقم 22، أبريل 2013، ص 9

هذه المؤشرات تشوبها بعض الاختلافات من حيث الهيكلية والتوزيع الإقليمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

ثانيا: التوزيع الجغرافي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

تتوزع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بشكل غير متساوي بسبب الطابع الجغرافي للبلاد، فهي تتميز بتمركز أغليبتها في 12 ولاية بنسبة أكثر من 52% من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتمثل الجزائر العاصمة، تيزي وزو، وهران و بجاية حوالي 27% من مجموع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للبلاد، وتسجل كل من تيبازة (+9,00%)، بجاية (+8,19)، البلدية (8,08%)، سطيف (+7,74%) أعلى معدل للمطور، حيث تتعدى بذلك معدل التطور على المستوى الوطني.<sup>1</sup>

و تتوزع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر وفقا للجدول التالي:

الجدول رقم (II\_5): التوزيع الجغرافي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

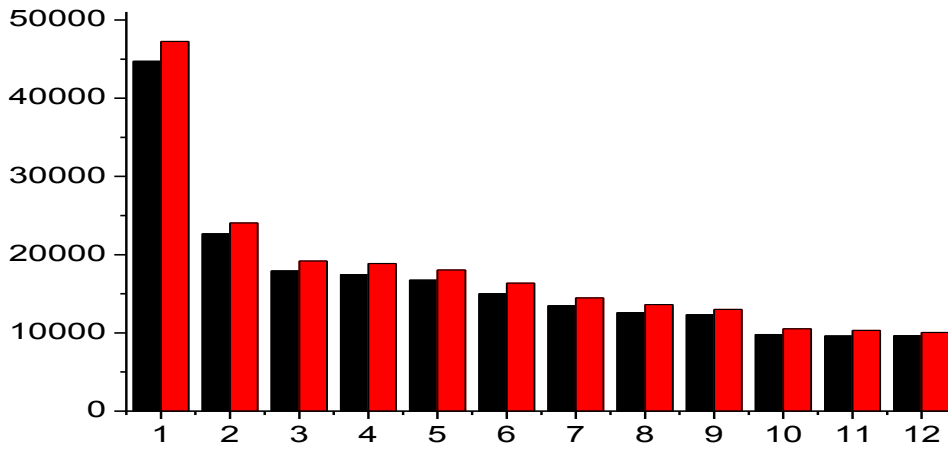
الترتيب	الولايات	السداسي الأول 2011	السداسي الأول 2012	النسبة %	التطور
1	الجزائر	44719	47253	11,59	5,67
2	تيزي وزو	22669	24068	5,90	6,17
3	وهران	17922	19200	4,71	7,13
4	بجاية	17443	18872	4,63	8,19
5	سطيف	16748	18044	4,42	7,74
6	تبيازة	15000	16350	4,01	9,00
7	بومرداس	13477	14463	3,55	7,32
8	البلدية	12602	13620	3,34	8,08
9	قسنطينة	12319	13010	3,19	5,61
10	عنابة	9781	10537	2,54	5,89
11	باتنة	9607	10314	2,53	7,36
12	الشلف	9632	10040	2,46	4,24
	المجموع الجزئي	201.919	215.591	52,78	6,77
	المجموع	383.594	407.779	100	6,30

المصدر: النشرة الإحصائية رقم 21، مرجع سبق ذكره، ص 51

ويمكن توضيح توزيع هذه المؤسسات وفقا للشكل التالي:

<sup>1</sup> نشرية المعلومات الإحصائية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رقم 22، أبريل 2013، ص 19

الشكل رقم (2\_II): التوزيع الجغرافي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معطيات الجدول رقم 5\_II

يظهر من خلال الشكل رقم (2\_II) أن المنطقة الشمالية تحتوي على 241.885 مؤسسة صغيرة و متوسطة أي بنسبة تقدر ب 59,32% متبوعة بالهضاب العليا 124.136 مؤسسة صغيرة ومتوسطة 30,44%، بينما تحتوي منطقة الجنوب والجنوب الكبير على 41.758 مؤسسة صغيرة ومتوسطة حوالي 10,24% من المجموع.

ثالثا- القطاعات الأساسية التي تنشط بها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: تتوزع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر على جملة من القطاعات الأساسية بنسب متفاوتة، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

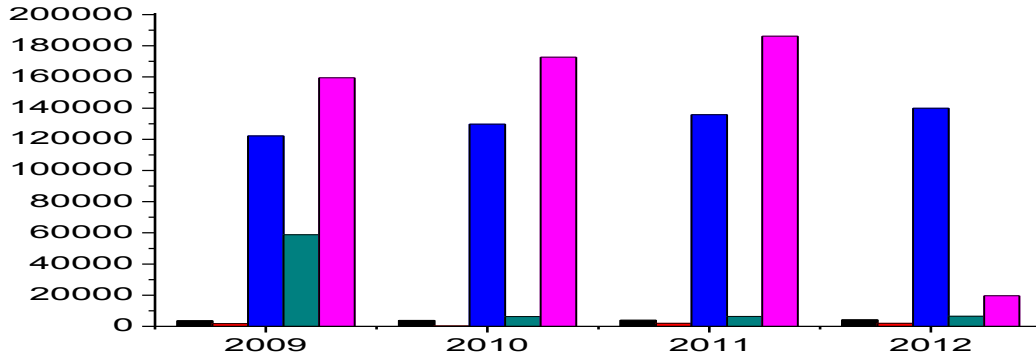
جدول رقم (6\_II) : القطاعات الأساسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

قطاع النشاط	2009	2010	2011	2012
الصيد البحري	3.642	3.806	4006	4.142
المحروقات، الطاقة والمناجم والخدمات المتصلة.	1.775	1.870	1.956	2.014
البناء والأشغال العمومية.	122.238	129.762	135.752	139.969
الصناعة التحويلية	58.803	61.228	63.890	65.859
الخدمات	159.444	172.653	186.157	195.889
<b>المجموع</b>	<b>345,902</b>	<b>369.319</b>	<b>391.761</b>	<b>407.779</b>

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نشرية المعلومات الإحصائية لوزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة رقم: 14،

ويمكن توضيح توزيع القطاعات الأساسية التي تنشط بها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كما يلي:

الشكل رقم (II\_3): القطاعات الأساسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الجدول رقم II\_6

ثالثاً- توجه نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لعامي 2013-2014: إن خلق المؤسسات في 2012 تدخل ضمن الديناميكية المتبعة في 2010 و 2011، حيث أن الهدف المسطر هو خلق 2.000.000 مؤسسة صغيرة و متوسطة من خلال الفترة الخماسية 2010- 2014، فلقد بلغ معدل التحقيق لعام 2012 نسبة 71,10% .

جدول رقم (II\_7) توجه نمو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

المتوقعة		المحققة		
2014	2013	2012	2011	2010
71.665	62,864	55.144	44.390	42.665
276.728	205,063	142.199	87.055	42.665

المصدر: نشرية المعلومات الاحصائية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رقم 22، أبريل 2013، ص26

و سيسمح هذا التطور الإيجابي بتوسيع نسيج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لكنها ستبقى تتميز بنفس اختلافات تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال التمرکز القوي في المناطق الشمالية الحضرية على حساب الجبال والصحراء (و في قطاعات الخدمات) خصوصا البناء و الأشغال العمومية على حساب قطاعات التحويل الصناعي، هذه الاختلافات تمثل تحديا يدفع السلطات العمومية إلى اتخاذ إجراءات تنظيمية و إصلاحية استراتيجية مناسبة لإعادة تشكيل بنيتها و الوصول إلى مستوى المعايير الدولية، سواء على المستوى التكنولوجي أو الإداري..

<sup>1</sup> نشرية المعلومات الاحصائية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رقم 22، أبريل 2013، ص26

المطلب الثاني: مساهمة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الاقتصاد الجزائري

لقد تدعمت مكانة ودور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الوطني بصفة واضحة من خلال سياسة الاصلاحات الاقتصادية التي شرعت فيها الجزائر في السنوات الأخيرة، حيث أولت الدولة أهمية بالغة لترقية ودعم هذا القطاع وتشجيعه لأخذ مكانته في إنجاح عملية الإنعاش الاقتصادي، وإعادة الديناميكية للنسيج الصناعي، باعتبارها من أهم القطاعات القادرة على خلق الاستثمارات، وتوفير مناصب شغل جديدة، بالإضافة إلى مساهمتها الفعالة في إعادة تنشيط المحيط الاقتصادي، وتحقيق التنمية<sup>1</sup>.

**أولاً- خفض معدلات البطالة:** انتهجت الجزائر سياسة تشغيل هامة تركز على انشاء المؤسسات الصغيرة كونها احدى الوسائل الهامة والفعالة في خلق فرص عمل كافية لامتناس البطالة، ذلك أنها تقوم على تقنيات كثيفة العمل واحلال العمالة المتوفرة محل رأس المال عالي التكلفة، وقد ساهمت هذه المؤسسات في احداث مناصب جديده، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم(II\_8): تطور مناصب الشغل المصرح بها حسب الفئات

2012	2011	2010	2009	2008	
					م ص م الخاصة
1 089 467	107374	958515	908046	841060	الأجراء
711 275	658737	618515	455398	392013	أرباب المؤسسات
1 800 742	1676111	1577030	1363444	1233073	المجموع الجزئي
47 375	48086	48656	51635	78625	م ص م عمومية
1 848 117	1724197	1625 686	145079	1311698	المجموع

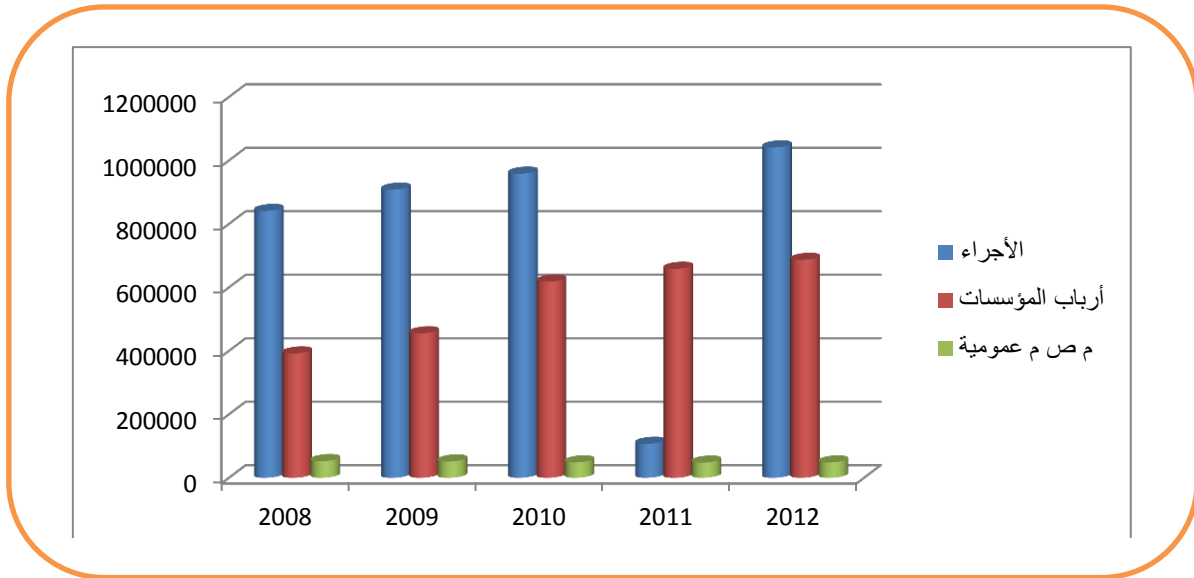
**المصدر:** من إعداد الباحثة بالاعتماد على نشرية وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة رقم 18، 19، 20، 21

بلغ عدد مناصب الشغل لدى المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية 1.848.117 فرد، عند نهاية سنة 2012، ويضم هذا العدد بالإضافة إلى الأجراء، أرباب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة

<sup>1</sup> حمزة بعلي، استخدامات تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، الملتقى الوطني الاول حول دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية بالجزائر خلال الفترة 2000-2010 بيومرداس 18،19،20،21، ص 353

(أشخاص معنوية) وأرباب المؤسسات الخاصة بالمهن الحرة والحرفين، وتقدر نسبة تطور مناصب الشغل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بـ7,19% خلال الفترة 2010-2011، حيث أن إجراء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة تطورت بنسبة 7,44%، يجدر التذكير بأن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية تشغل أكثر من 43% من إجراء القطاع العام التجاري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (II\_4): تطور مناصب الشغل المصرح بها حسب الفئات



المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على المعطيات المقدمة في الجدول رقم (II\_8)

من خلال الجدول رقم (II\_8) والشكل رقم (II\_4) نستنتج ما يلي:

1. تساهم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التشغيل وذلك بتوفير مناصب عمل للشباب وهذا ما يوضحه الجدول والشكل، حيث نلاحظ ارتفاع مناصب العمل من سنة 2008 الى سنة 2012 بنسبة زيادة تقدر بـ40%، وهو ما يبين المساهمة الفعالة لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على توفير المناصب للراغبين في العمل وبالتالي العمل على تخفيض البطالة.
  2. جل المناصب المتوفرة أو التي تم استحداثها هي تابعة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة، اذ مثلت في سنة 2012 نسبة 97.43% في حين كانت نسبة المؤسسات العامة تساوي 2.57%، الأمر الذي يثبت لنا أهميتها في تحقيق التنمية الاقتصادية وتحقيق التشغيل الكامل.
- ثانياً- مساهمة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في رفع الناتج الداخلي الخام: لإظهار مدى مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الناتج الداخلي الخام نعرض الجدول التالي:

الجدول رقم(9\_II): تطور الناتج الداخلي الخام خارج المحروقات حسب الطابع القانوني خلال الفترة(2007-2011)

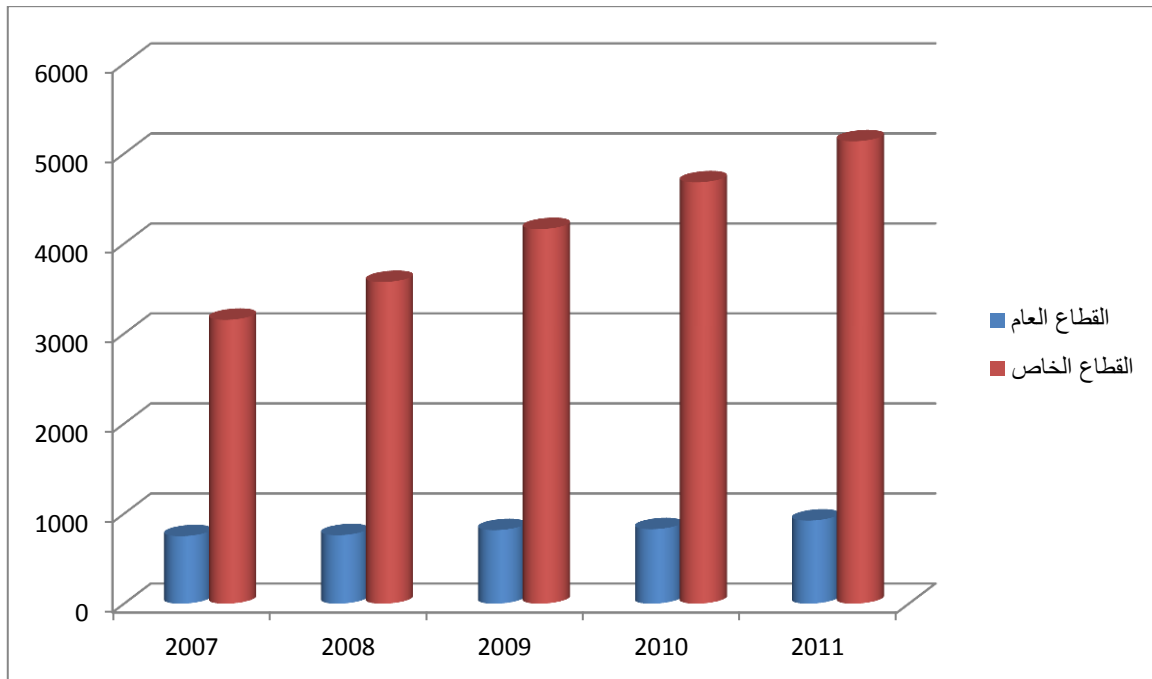
القيمة: مليار دينار جزائري

الطابع القانوني	2007	2008	2009	2010	2011
القطاع العام	749.86	760.92	816.80	827.53	923.34
القطاع الخاص	3153.77	3574.07	4162.02	4681.68	5137.46
المجموع	3903.63	4334.99	4978.82	5509,21	6060.8

المصدر: نشرية المعلومات الاحصائية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة رقم 21، ص 54

تساهم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الناتج الداخلي الخام وذلك بما تنتجه من سلع و خدمات، ويمكن توضيح ذلك أكثر من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم(5\_II): تطور الناتج الداخلي الخام خارج المحروقات حسب الطابع القانوني خلال الفترة(2007-2011)



المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على المعطيات المقدمة في الجدول (9\_III)

يظهر من خلال الجدول رقم (9\_III) والشكل رقم (5\_II) أن القطاع الخاص يساهم بنسبة أكبر من القطاع العام في الناتج الداخلي الخام، حيث في سنة 2007 بلغت نسبة مساهمة القطاع الخاص 79,56%، أما السنة الموالية فقد وصلت إلى 80,8%، وفي سنة 2011 وصلت إلى أكبر نسبة ب

84,98% وهو ما يعادل 4681,68 مليار دينار جزائري، وهذا راجع الى التطور الكبير الذي عرفه هذا القطاع في الفترة الأخيرة نتيجة الاصلاحات الاقتصادية، وكذا الإصلاحات الاقتصادية، بما فيها القوانين الجديدة المحفزة للمستثمرين الخواص، من أجل تفعيل مساهمتها في التنمية بشقيها الاجتماعي والاقتصادي، أما القطاع العام فنسبة مساهمته في الناتج الداخلي الخام تقل من سنة لأخرى نتيجة المشاكل الكبيرة التي يعاني منها والديون المتراكمة عليه بالإضافة إلى خصوصية معظم المؤسسات العمومية.

ج - مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في خلق القيمة المضافة: تعرف القيمة المضافة على أنها المؤشر الأساسي لخلق الثروة التي يحققها القطاع بشكل عام، ويوضح الجدول التالي تطور القيمة المضافة المحققة من طرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب الطابع القانوني للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

ويمكن عرض تطور القيمة المضافة خلال الفترة 2006-2010 من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم(10\_II): تطور القيمة المضافة خلال الفترة 2006-2010

2010	2009	2008	2007	2006	
					الزراعة
1012,11	924,99	708,17	701,03	638,63	القطاع الخاص
3,08	1,38	3,58	3,16	2,65	القطاع العام
1015,19	926,37	711,75	704,19	641,68	المجموع
					البناء و الاشغال العمومية
1058,16	871,08	754,02	593,09	489,37	القطاع الخاص
13,59	128,97	115,97	139,62	120,70	القطاع العام
1071,75	1000,05	869,99	732,71	610,07	المجموع
					النقل والمواصلات
806,01	744,42	700,33	657,35	579,80	القطاع الخاص
182,02	169,95	163,24	172,72	163,73	القطاع العام
988,03	914,36	863,57	830,07	743,53	المجموع
					خدمات المؤسسات
96,86	77,66	62,23	56,60	51,49	القطاع الخاص
25,51	20,92	21,81	15,11	12,75	القطاع العام
122,37	98,58	84,04	71,71	64,24	المجموع
					الفندقة و الاطعام
101,36	94,80	80,87	71,12	66,20	القطاع الخاص
13,03	10,65	10,30	9,63	9,00	القطاع العام
					الصناعة الغذائية
169,95	161,55	139,92	127,98	121,30	القطاع الخاص
27,58	26,00	24,24	24,14	24,72	القطاع العام
197,53	187,55	164,16	152,13	146,02	المجموع
					صناعة الجلد
2,29	2,25	2,20	2,08	2,22	القطاع الخاص
0,30	0,30	0,33	0,30	0,35	القطاع العام
2,59	2,55	2,53	2,38	2,57	المجموع
					التجارة والتوزيع
1204,02	1077,75	935,83	776,82	685,45	القطاع الخاص
75,45	73,88	67,37	56,18	42,92	القطاع العام
					المجموع
1279,47	1151,62	1003,2	833	728,37	

المصدر: نشرية المعلومات الاحصائية رقم 20، ص 5

يظهر من خلال الجدول السابق أنه خلال الفترة المدروسة، استحوذت القطاعات الخاصة على النسب الأكبر في تحقيق القيمة المضافة بالمقارنة مع القطاع العام، حيث تفوق 99% في القطاع الزراعي، و80% في قطاع البناء والأشغال العمومية، و77% في قطاع النقل، و71% في قطاع الفنادق والاطعام و56% في قطاع خدمات المؤسسة.

#### رابعا- مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التجارة الخارجية:

تبين المبادلات الخارجية حركة تطور كل من الصادرات والواردات والإمكانات الإنتاجية والتجارية المتاحة لمؤسساتنا، إذ تعد الصادرات مؤشرا لتحديد الطاقة الإنتاجية للاقتصاد الوطني، كما تبين الواردات درجة اعتماد الاقتصاد الوطني على الخارج<sup>1</sup>، ويمكن اظهار مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في المبادلات الخارجية من خلال دراسة الواردات والصادرات خارج قطاع المحروقات.

**1- الواردات<sup>2</sup>:** قدرت قيمة الواردات الجزائرية خلال السداسي الأول لسنة 2012 بـ 23,03 مليار دولار أمريكي، أي بانخفاض يقدر بـ 5,21% مقارنة مع نفس الفترة لسنة 2011 .

والجدول التالي يوضح تطور الواردات حسب مجموعة المنتوجات للفترة 2011-2012:

#### الجدول رقم(II\_11): تطور الواردات حسب مجموعة المنتوجات للفترة 2011-2012

معدل التطور	السداسي الأول 2012	السداسي الأول 2011	مجموعة المنتوجات
-11,91	318 4	902 4	السلع الغذائية
-5,60	570 6	960 6	السلع الخاصة بالإنتاجية
-17,11	445 7	982 8	سلع التجهيزات
36,10	698 4	452 3	سلع الاستهلاك غير الغذائية
-5,21	031 23	296 24	المجموع

المصدر: نشرية المعلومات الاحصائية رقم 21 ص 49

يبين توزيع المنتوجات المستوردة حسب مجموعة المنتوجات خلال السداسي الأول لسنة 2012 انخفاضا بالنسبة لغالبية مجموعات المنتوجات مقارنة مع نفس الفترة لسنة 2011 ، ماعدا السلع الاستهلاكية غير الغذائية التي سجلت ارتفاعا بنسبة 36,1%.. ويمكن توزيع الواردات حسب الطابع القانوني وفقا للجدول التالي:

<sup>1</sup> ساري أحلام، بوعلاق نوال، مرجع سبق ذكره، ص 24.

<sup>2</sup> نشرية المعلومات الاحصائية رقم 21، ص 48

الجدول رقم (12\_II): توزيع الواردات حسب الطابع القانوني

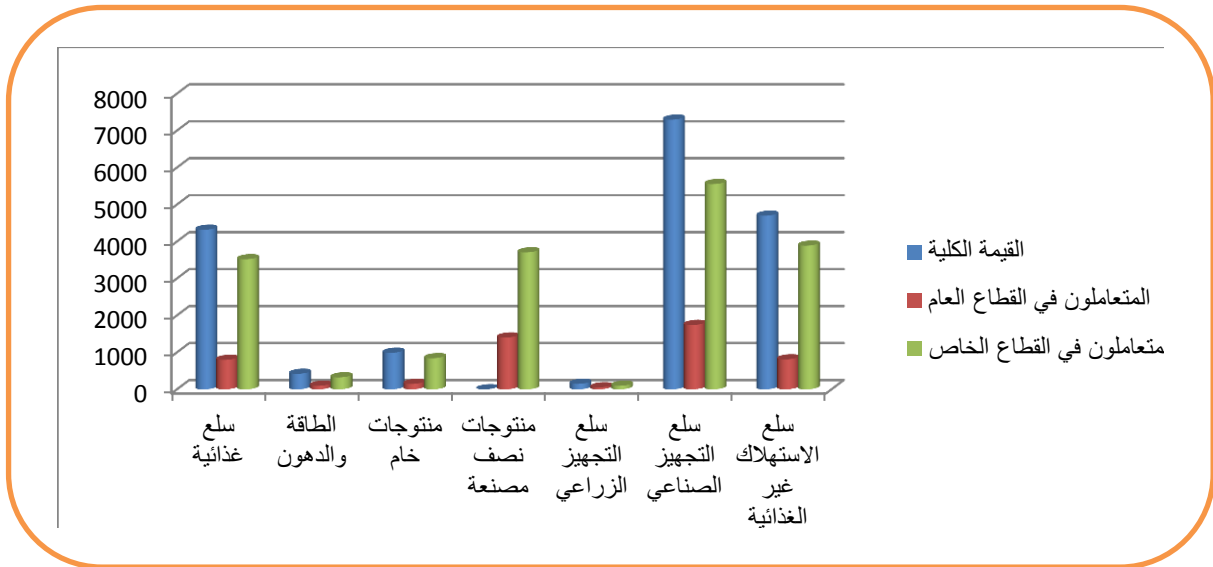
القيمة: مليون دولار

المتعاملون في القطاع الخاص	المتعاملون في القطاع العام	القيمة الكلية	مجموعة الاستعمال
3520	798	4318	سلع غذائية
324	96	420	الطاقة والدهون
842	147	989	منتجات خام
3706	1401	1615	منتجات نصف مصنعة
97	53	150	سلع التجهيز الزراعي
5554	1741	7295	سلع التجهيز الصناعي
3887	811	4698	سلع الاستهلاك غير الغذائية
<b>17984</b>	<b>5045</b>	<b>23031</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: نشرية المعلومات الاحصائية رقم 21 ص 49

من خلال الجدول يظهر أن نسبة المؤسسات الخاصة المستوردة تستحوذ على حصة هامة ومعتبرة لإجمالي الواردات، وصلت الى اكثر من 78% من اجمالي الواردات بقيمة 17.984 مليون دولار، اذ وصل عدد المستوردين الخواص إلى 17.357 مستورد أما المؤسسات العمومية فقد ساهمت في واردات السداسي الأول من 2012.

الشكل رقم (6\_II) : توزيع الواردات حسب الطابع القانوني



المصدر : من اعداد الباحثة استنادا للمعطيات المقدمة في الجدول رقم 12\_II.

2- الصادرات:<sup>1</sup> تبقى المحروقات تمثل أهم الصادرات الأساسية خلال السداسي الأول لسنة 2012 بنسبة تقدر بـ 97,42% من القيمة الإجمالية للصادرات، وازيادة تقدر بـ 6,02% مقارنة مع نفس الفترة لسنة 2011.

أما بالنسبة للصادرات خارج قطاع المحروقات فتبقى نسبتها ضئيلة، بنسبة 2,58% من القيمة الإجمالية للصادرات، بقيمة 1 مليار دولار أمريكي. وقد عرفت هذه الصادرات انخفاضا بنسبة 7,49% مقارنة مع السداسي الأول لسنة 2011.

وفيما يخص أهم المنتجات المصدرة خارج قطاع المحروقات فتتكون أساسا من مجموعة المنتجات نصف المصنعة، السلع الغذائية، المنتجات الخام، سلع التجهيزات الصناعية، والسلع الاستهلاكية، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

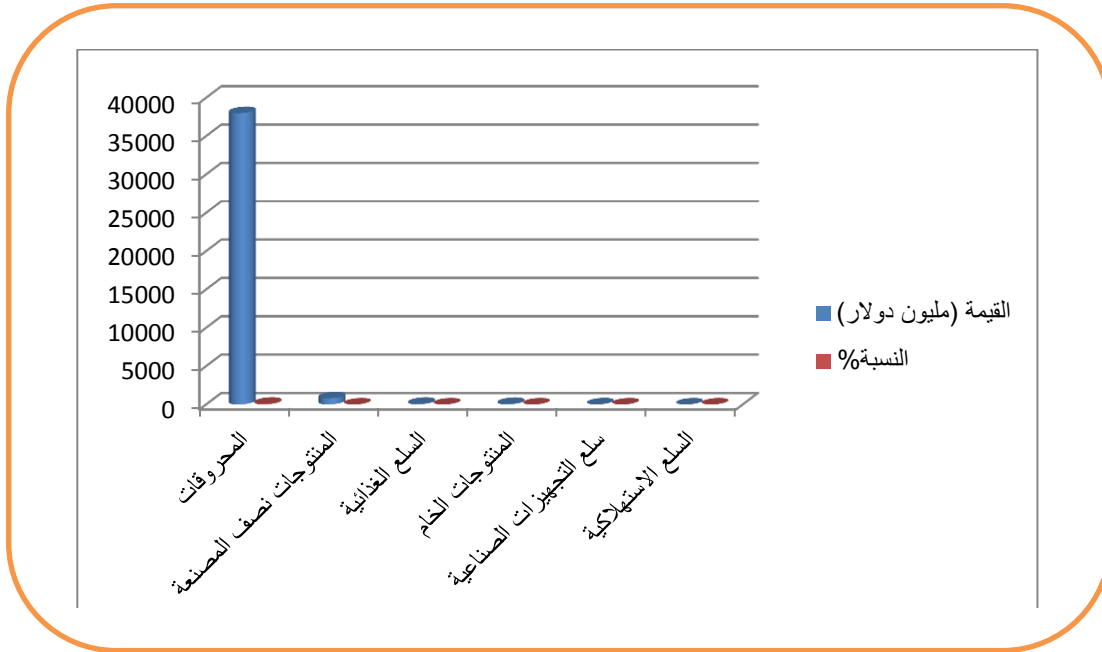
الجدول رقم (II\_13): تركيبة الصادرات الجزائرية لسنة 2012

النسبة %	القيمة (مليون دولار)	المنتج
97,42	38001,5	المحروقات
2,08	807	المنتجات نصف المصنعة
0,24	94	السلع الغذائية
0,2	78	المنتجات الخام
0,04	15,6	سلع التجهيزات الصناعية
0,01	3,9	السلع الاستهلاكية
100	39000	المجموع

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على المعطيات المقدمة في النشرة الاحصائية رقم 21، ص 50

<sup>1</sup> نشرية المعلومات الاحصائية رقم 22، ص 50

الشكل رقم (II\_7) : تركيبة الصادرات الجزائرية للسداسي الأول من سنة 2012



لم تتعد الصادرات الجزائرية خارج قطاع المحروقات نسبة 2,58% من اجمالي الصادرات الجزائرية والتي يهيمن عليها قطاع المحروقات، ويوضح الجدول التالي أهم المنتجات المصدرة خارج قطاع المحروقات.

الجدول رقم (II\_14): أهم المنتجات المصدرة خارج قطاع المحروقات

القيمة: مليون الدولار

المنتج	2008	2009	2010	2011	السداسي الأول 2012
الزيوت والمواد الاخرى الناتجة عن تقطير الزيت	470.62	274.75	558.44	931.58	496.63
النشادر المنزوعة الماء	287.17	147.43	195.55	375.00	212.29
فوسفات الكالسيوم	135.14	75.88	43.96	128.38	61.09
سكر الشمندر	-	7.00	231.35	269.61	41.55
الكحول غير الحلقية الهيدروجين والغازات النادرة	45.33	42.49	71.07	81.93	21.76
التمور	10.72	-	22.65	23.36	14.74
المياه (بما فيها المعدنية)	28.54	22.38	26.75	26.58	13.67
الزنك على شكل خام	53.35	36.76	61.42	36.45	10.49
جلود مدبوغة	-	-	11.02	19.54	8.88

المصدر: النشرة الاحصائية رقم 21، ص 50

فيما يخص أهم المنتجات خارج قطاع المحروقات المصدرة تتكون أساسا من مجموعة "منتجات نصف مصنعة" والتي تمثل نسبة 2,08% من القيمة الإجمالية للصادرات وذلك بقيمة 807 مليون دولار أمريكي. تأتي مجموعة "السلع الغذائية" في المرتبة الثانية بنسبة 0,24% أي بقيمة تقدر بـ 94 مليون

دولار أمريكي، تتبع بمجموعة "المنتجات الخام" بنسبة 0,2% أي بقيمة تقدر بـ 78 مليون دولار أمريكي وأخيرا "سلع التجهيزات الصناعية" و"السلع الاستهلاك غير الغذائية" بالنسبتين التاليتين على الترتيب 0,04% و 0,01% ، من هنا يظهر النقص الفادح للمنتجات تامة الصنع سواء كانت غذائية أو صناعية، في سلة الصادرات الجزائرية، و يفسر هذا بعدم قدرة المؤسسات الجزائرية توفير منتجات بنفس خصائص المنتجات الأجنبية ذات الجودة.

جدول رقم(II\_15): تطور الميزان التجاري للفترة 2008 – 2012

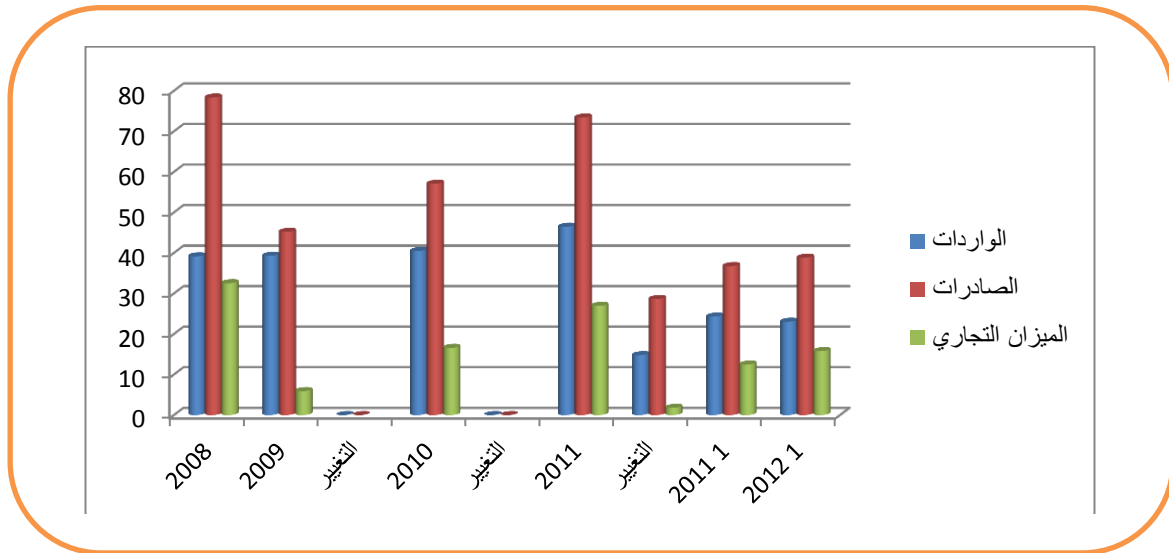
القيمة: مليون دولار أمريكي

التغيير	2012	2011	التغيير	2011	التغيير	2010	التغيير	2009	2008	
	س1	س1								
الواردات	-5,21	23.031	14.78	46.453	2,34	40.472	0,95-	39.294	39.156	
الصادرات	5,62	38.817	28.63	73.390	25,38	57.053	44,91-	45.194	78.333	
الميزان التجاري		15.786	179%	26.937		16.581		5.900	32.532	

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على معطيات نشرية المعلومات الاحصائية رقم 18،19،

20،21

الشكل رقم(II\_8): تطور الميزان التجاري للفترة 2008 – 2012



المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على المعطيات المقدمة في الجدول II\_15

المطلب الثالث: مكانة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المشكلات التي تعترضها في الجزائر

في اطار سعي الجزائر لترقيه قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، قامت بتخصيص مكانة هامة لها في اطار البرنامج الخماسي 2010-2014، الا أنه و بالرغم من هذا الدعم لا يزال هذا النوع من المؤسسات يلقي العديد من المشاكل.

أولاً- مكانة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في البرنامج الخماسي 2010-2014:

إن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تشكل في الوقت الراهن الفاعل الأساسي في مجال التنمية و احداث مناصب الشغل والاستثمار، وفي هذا الصدد فإن الجزائر تملك حظيرة صناعية واسعة تتشكل من مؤسسات صغيرة ومتوسطة، وصناعات صغيرة ومتوسطة، ونظرا للتنافس الذي تتعرض له المؤسسات الجزائرية في السوق الوطنية، أخذت الدولة على عاتقها تمكين هذه الأخيرة من القدرة على مواجهة هذه المنافسة وتحملها، وذلك باعتماد سياسة عمومية لمرافقة المؤسسات وتطبيق برامج لتأهيلها على أوسع نطاق، وتخصيص امكانيات مالية هامة لهذه البرامج.<sup>1</sup>

ويشكل بعث الانتاج الصناعي ودعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة واستحداث مناصب شغل مستقرة أهم انشغالات برنامج التنمية للخماسي 2010-2014 الذي خصص له ما يناهز 21.214 مليار دينار جزائري أي ما يعادل 286 مليار دولار، بالإضافة الى هذا فقد قررت السلطات العمومية، ابتداء من 2010، اضافة كل التحفيزات المعتمدة لتشجيع الاستثمار دعما هاما لإعادة تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

وتأكد الأرقام المقدمة ارادة الدولة في دعم المؤسسات الصناعية في هذا البرنامج الخماسي الذي خصص له نحو 150 مليار دينار لدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كما يتأكد هذا الدعم الذي تقدمه الدولة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال انجاز المناطق الصناعية، والدعم العمومي لإعادة تأهيل المؤسسات، وكذا منح قروض بفوائد منخفضة. ويعتبر هذا البرنامج برنامجا ضخما ترافقه الرغبة الواضحة للدولة في اعادة بعث الصناعة من خلال دعم وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بالوسائل المالية والتقنية للاستجابة لمتطلبات النمو الصناعي وبالتالي تبقى السياسة الجزائرية في هذا المجال موجهة بقوة خلال السنوات المقبلة نحو دعم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في اندماجها بأقل تكلفة اجتماعية ممكنة في التقسيم العالمي الجديد للعمل المتميز بمتطلبات صعبة غالبا لفائدة البلدان المصنعة الكبرى، وقواعد مشددة للتجارة الدولية، حيث يتم التركيز على تنويع الانتاج الصناعي الوطني واستقطاب

<sup>1</sup> المخطط الخماسي 2010\_2014

الموارد المالية التي مصدرها الاستثمارات الأجنبية المباشرة حتى تتمكن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من المساهمة بفعالية في النمو الاقتصادي الوطني وتحسين القيمة المضافة للقطاع. فقد تمت الموافقة على اثنين من شركات التأجير الجديدة لسنة 2012، "إيجار ليزينك الجزائر" و"الجزائر إيجار". ففيما يتعلق بموضوع التأجير فلقد نص قانون المالية لسنة 2012 على أن اقتناء التجهيزات التي ينجزها "المقرضون الإيجارين" تكون<sup>1</sup>:

1\_ معفاة من الرسوم الجمركية للسلع غير المقصاة، المستوردة والمستخدمة مباشرة في انجاز الاستثمار؛  
 2\_ معفاة من رسوم نقل الملكية بمقابل لجميع المقتنيات العقارية المنجزة في إطار الاستثمار المعني.  
 وعموما، في سنة 2012 منحت البنوك ما يقارب 4300 مليار دج من القروض لاقتصاد، بزيادة 15 مقارنة بسنة 2011. حيث يرتفع هذا المعدل إلى 17% بما في ذلك ديون غير قدرها 3 مسترجعة، وفق آخر مذكرة لبنك الجزائر. فإجمالا، ما يقارب النصف منها قروض على المدى 52 % من القروض، بما في الطويل، فلقد وجه 2249 مليار دج للمؤسسات الخاصة، ما يمثل 33 % 47، 6 % .  
 بالنسبة للمؤسسات التي تواجه صعوبات، فإن القرارات والإجراءات المتخذة في لقاء الثلاثية (الحكومة- أرباب العمل- الاتحاد العام للعمال الجزائريين) في ماي 2011، ساهمت في تخفيف الخناق على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن تطهير الحالة المالية. وهذا بمعالجة ديون المؤسسات، وتخلي البنوك عن الأقساط غير المدفوعة المتراكمة وإعادة جدولة الدين على فترة تفوق الثلاث سنوات.  
 في شهر نوفمبر 2012، نتج عن معالجة الملفات المقدمة من طرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

1\_ إعادة جدولة القروض المصرفية للمؤسسات العاجزة بقيمة 127 مليار دج؛  
 2\_ إلغاء الأقساط بمقدار 35 مليار دج، إعادة جدولة الديون الجبائية للمتعاملين ما يقارب 92 مليار دج وفيما يتعلق بالقروض العقاري الموجه إلى المتعاملين المحليين قامت لجان المساعدة على تحديد الموقع بمعالجة 5316 ملف خلال سنة 2012 " CALPIREF " وترقية الاستثمارات وضبط العقار منها 3315 تحصلت على الموافقة، وتضمنت الملفات المعالجة طلب عقاري ب 3073 هكتار.  
 والجدير بالذكر أن الملفات المقبولة تعتبر استثمارة يقدر ب 558 مليار دج، بإمكانه توفير 138488 منصب عمل و ذلك باستغلال 2137 هيكتار أي 70% من الطلب، بزيادة معتبرة مقارنة بسنة 2011.

<sup>1</sup> المخطط الخماسي 2010\_2014

ان هذا البرنامج هو برنامج ضخم ترافقه رغبة الدولة الواضحة في إعادة منح الصناعة الجزائرية -من خلال دعم و ترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة- الوسائل المالية والتقنية للاستجابة لمتطلبات النمو الصناعي الذي يجب أن يكون مع الفلاحة محركا للنمو الاقتصادي الوطني.

و قد مر القطاع الصناعي خلال السنوات الأخيرة بفترة صعبة متميزة بتأهيل صعب للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة غير مجهزة بقدر الكفاية لمواجهة سوق دولية غالبا ما تكون المنافسة فيها غير شريفة على المواد الصناعية الاستراتيجية.

و بالتالي تبقى السياسة الوطنية في هذا المجال موجهة بقوة خلال السنوات الخمسة المقبلة نحو دعم و مرافقة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية في اندماجها بأقل تكلفة اجتماعية ممكنة في التقسيم العالمي الجديد للعمل المتميز بمتطلبات صعبة غالبا و لفائدة البلدان المصنعة الكبرى و قواعد مشددة للتجارة الدولية.

و سيتم التركيز خلال البرنامج الخماسي نحو تنويع الإنتاج الصناعي الوطني و استقطاب الموارد المالية التي مصدرها الاستثمارات الأجنبية المباشرة حتى تتمكن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من المساهمة بفعالية في النمو الاقتصادي الوطني و تحسين القيمة المضافة للقطاع.

**ثانيا- المشاكل التي تعترض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:** أثبتت الدراسات أنه و في الولايات المتحدة الأمريكية يختفي ثلث المؤسسات الصغيرة في غضون ستة أشهر منذ بدايتها و ثمن هذه المؤسسات تختفي في غضون خمس سنوات، كما تبين أن أكثر من 99 بالمئة من المشروعات الفرنسية التي تعرضت للفشل كانت من بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كما تشير الاحصائيات الى اختفاء ما يقارب 94 بالمئة خلال السنوات الخمس الأولى من تسجيلها. وتقف وراء اختفائها عدة أسباب تتمثل فيما يلي:

**1- نقص المعلومة الاقتصادية:** تساهم المعلومة الاقتصادية بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية في اتخاذ القرارات و معرفة استعمال الطاقة الانتاجية الموجودة في التوسيع و بناء علاقات متينة وصحيحة بين المسير والعمال<sup>1</sup>، وقد كشفت عملية جمع ومعالجة معطيات تخص قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الوضعية السيئة و بصفة حادة الاختلالات الاحصائية والنقائص حتى لا نقول الغياب التام لنظام اعلامي مهيكّل، يعمل على المتابعة عن طريق التحريرات الميدانية.

<sup>1</sup> بن نوي مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 137-138

فمن خلال مسح اجراه المرصد الأوروبي، للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دول الاتحاد الأوروبي أكد أن انخفاض صادرات هذا النوع من المؤسسات راجع الى نقص المعلومات حول الأسواق الخارجية، التعريفات الجمركية التي تفرضها بلدان المقصد للواردات.<sup>1</sup>

وهناك العديد من المراكز المتخصصة في معالجة المعطيات ومن شأنها توفير المعلومة اللازمة، ونخص بالذكر الديوان الوطني للإحصاء، المركز الوطني للسجل التجاري، المركز الوطني للمعلومات الإحصائية للجمارك والمركز الوطني للضمان الاجتماعي.

على الرغم من أن المعلومات تعتبر مدخلا حيويا للإدارة، إلا أن هناك معاناة من قصور البيانات والمعلومات المنشورة عن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والتي غالبا ما تكون متقدمة أو متباينة في حالة توافرها، وذلك بسبب تعدد الأجهزة المعنية بها، وعدم الاتفاق على مفهوم موحد لها وعدم وجود نظم للمعلومات خاصة بهذا القطاع.

**2- المنافسة:** عدم ارتباط المؤسسات الصغيرة باتحادات ترعى مصالحها مما جعلها تعمل بشكل فردي، ما قلل من فرصتها التنافسية في السوق، كما أدى الى ارتفاع أسعار مستلزمات الانتاج مقارنة بالمؤسسات الكبيرة، فتلثي المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الاتحاد الاوروبي تشكو من زيادة حدة المنافسة خلال السنتين الأخيرتين، مما دفعها الى تحسين جودة المنتجات عن طريق الساعات الاضافية للعمل، و البحث عن الأسواق الجديدة في الخارج.

**3- الابتكار:** تعاني المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من نقص الابتكار بها وهذا راجع الى الحواجز الكبيرة التي تعترضها والمتمثلة أساسا في نقص التمويل نقص الطلب في الأسواق ندرة اليد العاملة المؤهلة، وارتفاع تكاليف الموارد البشرية المكونة.

**4- الائتمان:** تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة صعوبة كبيرة في حصولها على الموارد المالية اللازمة للقيام بالمشروع أو تسويق أو تكوين عمالها ويرجع ذلك لعاملين مهمين:<sup>2</sup>

أ- البحث عن الاستقلالية؛

<sup>1</sup> كمال رزيق، مختار راجي، أهمية مؤسسات التمويل المتخصص في ترقية المحيط التمويلي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الوطني الاول حول دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية بالجزائر خلال الفترة 2000-2010، جامعة بومرداس، يومي 18،19 ماي 2011 ص 100.

<sup>2</sup> مسدوي دليلة، مرجع سبق ذكره، ص 54

ب- العلاقات المعقدة مع البنوك، بالإضافة الى ارتفاع معدلات الفائدة وحجمها الضئيل مما يلغي التحفيز في هذه القروض وتشير الاحصائيات الى أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تحصل على قروض بمعدلات تفوق تلك التي تحصل عليها المؤسسات الكبيرة بما يفوق 2% كحد أدنى.

5- **العوائق المؤسسية:** نظرا لتعدد اللوائح التي تحكم اشاء و تشغيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، فان أغلبها يفضل العمل خارج القطاع المنظم، و هذ ما يحد من امكانية تكامل هذه المؤسسات مع المؤسسات الكبيرة، بالإضافة الى نقص خدمات النقل و الخدمات العامة و البنية الأساسية، والتي تؤثر على نقل الخدمات و المنتجات النهائية.

6- **ضعف البنية التحتية:** إن تدعيم البنية التحتية يساعد على الأداء الإنتاجي المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ويؤدي إلى تخفيض تكاليف الإنتاج وتحسين الوظيفة التسويقية للمؤسسة، وفي هذا الإطار تبرز ضرورة الإسراع في استكمال المشاريع الكبرى، واعتماد مخطط وطني للصيانة المستمرة للطرق والموانئ والمطارات وتجديد الحظيرة الوطنية للسكك الحديدية بالإضافة إلى فتح المجال أمام القطاع الخاص لفتح ورشات لقطع الغيار ومؤسسات الإشهار وزيادة كفاءة الموجودة منها.

#### المبحث الثالث: ارساء اليقظة الاستراتيجية لتنمية الصادرات بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

إن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تحتاج للقيام بنشاطها والاستمرار فيه الحصول على المعلومة واستعمالها بغرض اقتناص الفرص وتجنب التهديدات وهذا ما يجبرها على إرساء خلية لليقظة الاستراتيجية تقوم على امدادها بهذه المعلومات واستعمالها بشكل استباقي شأنها شأن المؤسسات الكبرى.

#### المطلب الأول: شروط وموارد بناء خلية لليقظة الاستراتيجية

لبناء خلية لليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يجب توفر العديد من الشروط والموارد والتي يمكن حصرها فيما يلي:

أولاً- **شروط بناء خلية لليقظة الاستراتيجية:** إن سيرورة عملية اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا تتم بشكل عفوي، وإنما يجب توفر عدة شروط وموارد حتى تتمكن هذه الخلية من ممارسة نشاطها وتحقيق الأهداف المرجوة منها، فقبل الشروع في عملية البناء لا بد من توفر عدة شروط تتمثل أساسا فيما يلي:

1- **مساندة الإدارة:** أي قناعة الادارة العليا-المسؤولين التنفيذيين- بجدوى المشروع، فتقوم الإدارة بمساندة فعالة لخلية اليقظة الاستراتيجية، وتظهر رغبة الادارة العليا من خلال توفير الدعم الكامل للمشروع بتنظيم الملنقيات والأيام الدراسية للمساهمة في تكوين وتحسيس العمال بأهمية اليقظة؛

2- صياغة رؤية واضحة لاستراتيجية المؤسسة: فاليقظة الاستراتيجية هي وسيلة فعالة لخدمة استراتيجية المؤسسة ولا يمكن أن تحل محلها، ولا جدوى من بناء خلية لليقظة الاستراتيجية في ظل غياب رؤية استراتيجية واضحة للمؤسسة؛

3- وضع قنوات الاتصال: إن عملية بناء خلية لليقظة الاستراتيجية هي عملية تخص المؤسسة بأكملها، لهذا تقوم المؤسسة بإشراك فعال سواء للأشخاص الداخليين (العمال) أو الخارجيين (زبائن، موردين،.....) وهذا ما يخلق شبكة فعالة ومصدر معلوماتي هام للمؤسسة سواء في جمع المعلومات أو توزيعها إذا استلزم الأمر ذلك، مما يؤدي إلى خلق الثقة المتبادلة بين المؤسسة وهؤلاء الأشخاص.

4- توفير نظام معلومات موثوق به: وهو توفير كل الموارد البشرية، الأجهزة والبرامج التي نظمت بعقلانية لجمع، معالجة وتخزين المعلومات في المؤسسة؛

5- تخطيط عملية بناء خلية لليقظة الاستراتيجية: بنفس الطريقة التي يجب على المؤسسة وضع خطة عمل لتحقيق الأهداف التي حددتها، فإنه يجب وضع خطة عمل لتحقيق النتائج المرجوة من اليقظة الاستراتيجية، ويتم التخطيط لليقظة الاستراتيجية من خلال التحديد الدقيق لجميع الإجراءات التي تؤدي لبناء خلية اليقظة منذ الفكرة وإلى غاية البدء في عملية التنفيذ، بحيث أن التنظيم واضفاء الطابع الرسمي على سيرورة عملية اليقظة الاستراتيجية يساعد على نجاح اليقظة الاستراتيجية بالمؤسسة.

ثالثاً- الموارد الضرورية لبناء خلية اليقظة الاستراتيجية: تحديد كل الموارد البشرية والمادية الضرورية لبناء خلية اليقظة وتأدية مهامها على أكمل وجه وتحقيق النتائج المرجوة منها.

1- الموارد البشرية: إن إدارة الموارد البشرية أصبحت الآن تعني إدارة الخبرة والكفاءة، حيث أن المؤسسات الحديثة لم تعد تهتم بالموارد البشرية غير المؤهلة وغير الكفوة، وذلك لأن الكفاءات وأصحاب الخبرة والمهارة هم الذين يتحملون مسؤولية عوامل التغيير ويعملون على تحقيقها، لذا فإن السبب الرئيسي في فشل الكثير من المؤسسات في العقود السابقة يرجع بدرجة كبيرة إلى قلة أصحاب الخبرة والكفاءات، كما إن الإدارات لم تعمل على تطوير اعتباراتها للموارد البشرية وإيلائها الاهتمام اللازم لغرض تأهيلها لتكون كفؤه بالقدر الذي يمكنها من تطوير المهارات الموجودة الى جانب استقطاب المهارات الجديدة من الخارج، فلقد أصبحت الكفاءات في عصرنا الحاضر تمثل أعلى مستوى من الميزة التنافسية بين المؤسسات، لأنها السبب الرئيسي لتحقيق التفوق.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عمرو عزت سلامة، استثمار رأس المال الفكري في منظومة التعليم العالي العربية، المؤتمر العربي الأول رأس المال الفكري، العربي نحو رؤية استراتيجية جديدة للاستثمار والتطوير، أيام 28\_30 افريل 2013، مسقط، سلطنة عمان، ص95

ان عدد الأشخاص المقحمين في عملية اليقظة الاستراتيجية متنوع من مؤسسة لأخرى، ولكن اجمالا يتأسر خلية اليقظة إطار حاصل على دراسات عليا في اليقظة الاستراتيجية، الخلية يشتغل فيها ما بين أعوان يقظة دائمين، وأعوان يقظة غير دائمين، هؤلاء الأعوان الدائمين تختلف تخصصاتهم بالنظر إلى حجم المؤسسة وموقعها في السوق وهدفه الأساسي المسطر.

ومن أجل أن يقوم المتيقظ بعمله على أكمل وجه، يجب أن تتوفر فيه مجموعة من المؤهلات منها:

فهم طبيعة عمله، تنظيم، ثقافة واستراتيجية المؤسسة؛

أ\_ تحديد الحاجات الأساسية لمعنى اليقظة وغايات مهمة المؤسسة؛

ب\_ سهولة الاندماج في موضوع اليقظة؛

ج\_ الدخول في مجموعة واسعة من مصادر معلومات اليقظة، وكيفية الاختيار المناسب لموضوع اليقظة؛

د\_ اتقان تقنيات اضافة مصادر غير رسمية (تحديد الشركاء المناسبين والمنظمات، مقابلة عبر الهاتف أو وجها لوجه)؛

هـ\_ تفسير المعلومات التي تم جمعها (اعطاء معنى) بناء على التقنيات التحليلية الأنسب لموضوع اليقظة، والغرض منها وتكاليف تقديمها؛

و\_ احياء المعلومات المعالجة بطريقة مفهومة ومن جهة تشغيلية (للمستعملين) وتكييفها وفقا لثقافة التنظيمية؛

**2- الموارد المالية لخلية اليقظة:** يتبين من خلال الوسائل المستعملة في عملية تجميع المعلومات أن هنالك ميزانية مخصصة لخلية اليقظة، لأنّ المشاركة في الصالونات والملنقيات، اختيار بعض المواقع الهامة والعالمية، الاعتماد على المنشورات العلمية، كلها تتطلب ميزانية معتبرة، بالإضافة إلى الاعتماد على بعض البرمجيات في عملية التحليل والمعالجة، بما في ذلك طرق التوزيع التي تعتمد عليها.

**3- الموارد التكنولوجية:** إن تنظيم الجمع، تخزين ومعالجة معلومات اليقظة يحتاج إلى أدوات وتكنولوجيات المعلومات الحالية والمستقبلية، إذ يوجد الكثير من الأدوات التي يمكن أن يتم تغييرهم واستعمالاتهم الأولية لكن يتم إعادة تملكهم من طرف الاعوان في اطار اليقظة.

أي بيان يمكن كاملا للاستهداف، جهاز كمبيوتر محمول مجهز ب WIFI وكاميرا وميكروفون يسهل تحريك والنشر السريع للمعلومات الاستباقية المأخوذة من الميدان من طرف المتعقبين المتنقلين، المعرفة الشفوية والصورة الرقمية، يسمحون أيضا بتحويل وحفظ المعلومات.

وهناك الكثير من الاستعمالات الجديدة لأخذ أو تعلم التكنولوجيات الجديدة في مجال اليقظة، بحيث توجد اتجاهات عديدة وهامة للبحث عن طرق عدد من المنشورات من طرف المدافعين عن التكنولوجيا، يبين أن أجهزة الاتصال في البحث، الجمع، ترتيب وتخزين المعلومات ضرورية لأنها تتيح أو تساعد على تحقيق الأهداف المتعلقة باليقظة والمدعمة لسيورتها، هذه الأعمال تؤخذ بصفة أساسية على اليقظة التكنولوجية، التي تستعمل المعلومة العلمية والتقنية، فهي تقريبا دائما من المعلومة المنظمة، أيضا الانترنت واجمالا الموارد المعلوماتية.

### المطلب الثاني: هيكلية خلية اليقظة الاستراتيجية

ان سيرورة عملية اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا تتم بشكل عفوي، وانما هي نتيجة لقرار صريح ورغبة المسيرين بها.

أولا- الإطار المرجعي للبناء خلية لليقظة الاستراتيجية: تحتاج عملية بناء خلية لليقظة الاستراتيجية إلى تنظيم وهيئة بغرض تكييفها وفقا لخصوصيات كل مؤسسة، وقد بين فريق \*Lesca طريقة بحث اسمها طريقة LEScanning، تركز هذه الطريقة على مختلف مراحل اليقظة الاستراتيجية، وقد حصرها في المراحل التالية:<sup>1</sup>

**المرحلة الأولى:** تحسيس جميع الناشطين بالمؤسسة بأهمية اليقظة الاستراتيجية في يوم دراسي حول اليقظة الاستراتيجية؛

**المرحلة الثانية:** تدريب صناع القرار والمسؤولين عن اليقظة الاستراتيجية على استهداف المعلومات وتحقيق أهداف لصالح المخابرات أعمالهم. و يتعين على هذا النشاط تحديد البيئة التي يتعين رصدها؛

**المرحلة الثالثة:** عقد اجتماع بين المسؤول عن اليقظة الاستراتيجية وجميع المتقطنين بغية تطوير التعلم الجماعي، من استهداف و معالجة المعلومات؛

**المرحلة الرابعة:** اجتماع صناع القرار ومسؤولي اليقظة الاستراتيجية من أجل تدريبهم على تحليل المعلومات وخصوصا خلق جو جماعي من خلال استغلال المعلومات التي تم جمعها؛

**المرحلة الخامسة:** اجتماع مع المسؤول عن اليقظة الاستراتيجية لتحديد و تنظيم الأدوات اللازمة لإرساء نظام لليقظة الاستراتيجية و تشغيله بشكل مستدام.

<sup>1</sup>Humbert LESCA , Caron-Fasan: La Veille Stratégique, un facteur clé de succès pour les PME/PMI voulant devenir fournisseur de grandes compagnies transnationales , <http://www.veille-strategie.org>, p 4

و هذه الطريقة قابلة للتكيف مع خصوصيات المؤسسة بما في ذلك خصوصيات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي ترغب في أن تصبح مصدرة لمؤسسات أخرى تقع خارج الوطن. ويبين الجدول التالي العناصر التفاضلية من هذا الأسلوب.

الجدول رقم (II\_16): العناصر التفاضلية لطريقة Lesca

السرعة	يتم وفقا لهذه الطريقة تنفيذ اليقظة الاستراتيجية بسرعة، من خلال توفير الدعم الفعال للمؤسسة، خصوصا عند تمكينها من تحديد نقطة البداية لإنشاء خلية لليقظة الاستراتيجية.
التكاليف والوقت	يجب أن يكون ارساء خلية لليقظة الاستراتيجية غير ممكن وغير مكلف. اذ لا تحتاج الخلية بالضرورة لموظفين بدوام كامل مخصصين لليقظة، يجب أن تكون بساطة النظام بسيطا قدر الإمكان من دون ان يكون لبناء
البساطة	يكون نظام اليقظة الاستراتيجية بسيطا للغاية.
النتائج ملموسة	تكون النتائج الأولى لليقظة الاستراتيجية ملموسة بداية من الشهر الثالث لتطبيقها.
التصعيد	يجب أن يكون النظام قادرا على التطور والنمو والتعلم من التغيرات والمستجدات التي تحصل في المؤسسة.
الذكاء الجماعي	تساعد هذه الطريقة المؤسسة في تحقيق مصلحة مشتركة بين الانظمة الفردية والمبعثرة والمشاركة في الخدمة من اليقظة الاستراتيجية للمؤسسة.
المعلوماتية	الاستثمارات المعلوماتية ليست ضرورية في الوقت المبكر من انشاء خلية اليقظة.

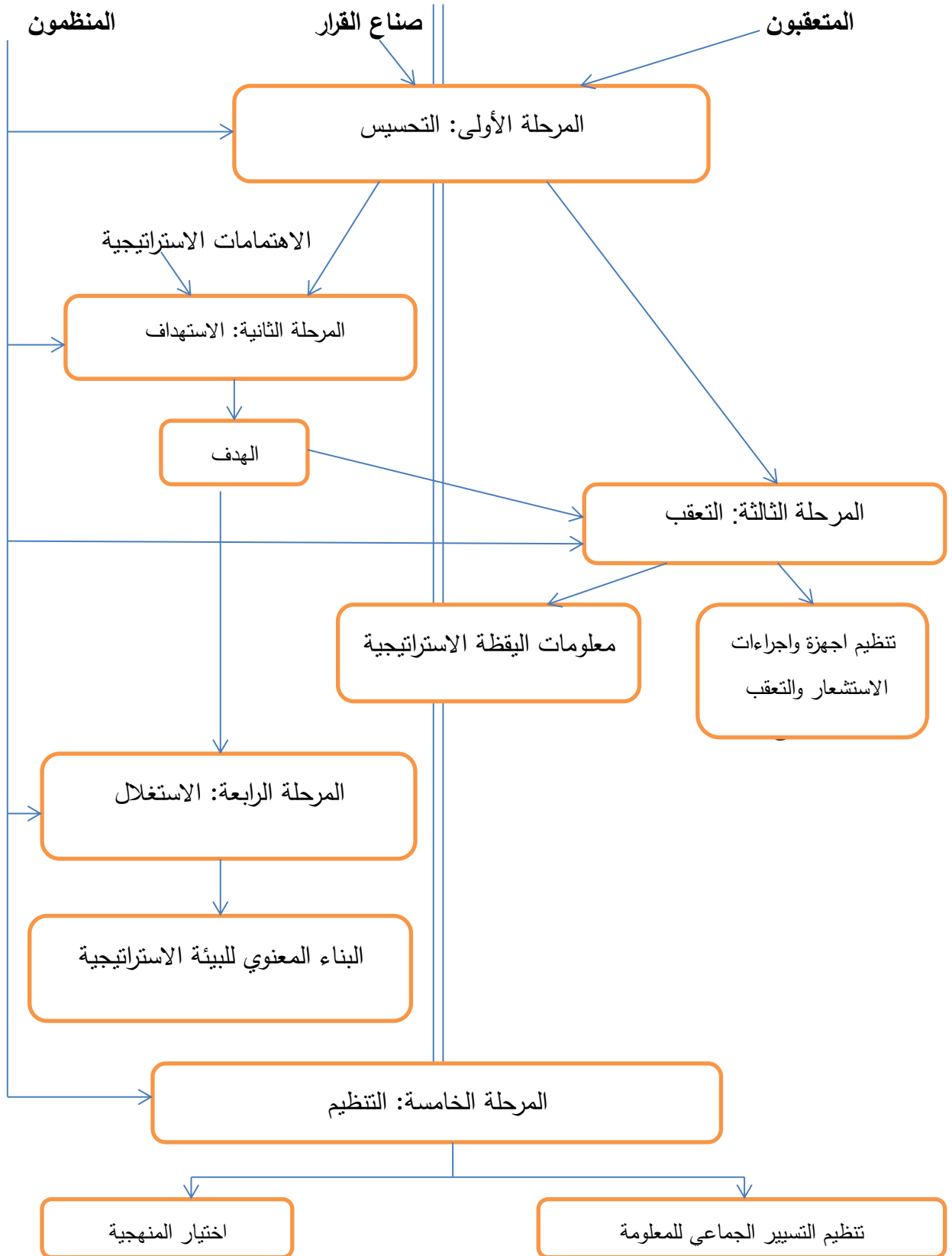
La source : Humbert lesca op.cit. p 09

ان مساهمة الأدوات والأساليب المختلفة التي وضعت بغرض بناء خلية لليقظة الاستراتيجية لدى المؤسسة، لا تكفي وحدها لإنشاء جهاز رصد استراتيجي يقوم بإمداد المؤسسة بجميع ما تحتاجه من معلومات موقوتة حول البيئة التي تنشط بها، لهذا لابد من القيام بالتدريب على العمل كون أن التدريب لجميع المشاركين في عملية اليقظة يضمن حالة من الانفتاح، الفضول وفعالية الاستجاب مع البيئة من جهة، ومن جهة أخرى تدريب هؤلاء المشاركين على الأساليب التي بنتها الإدارة العليا والتحقق من صحتها.

ثانيا - مراحل اليقظة الاستراتيجية

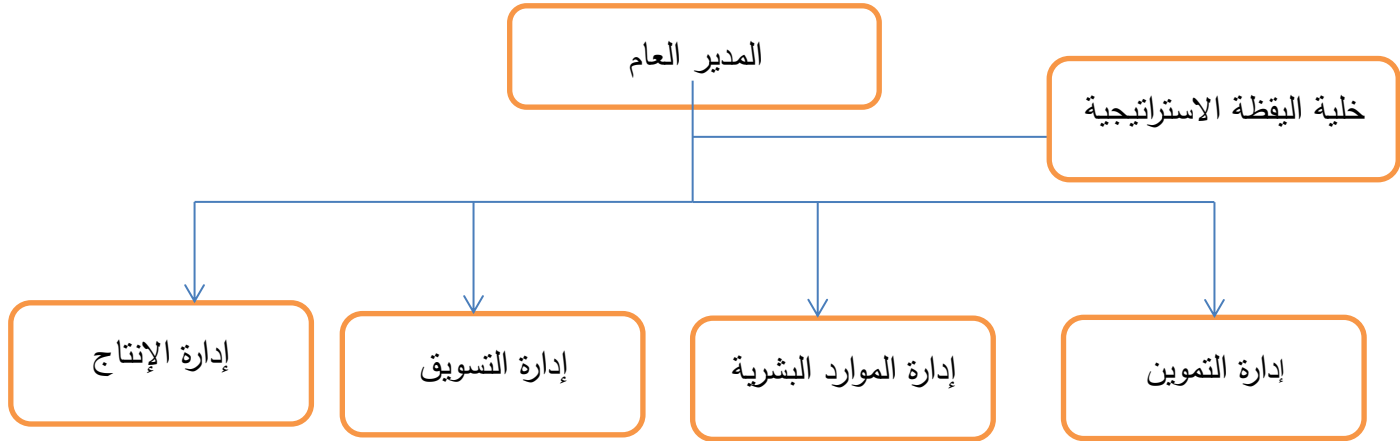
يمكن تحديد مراحل اليقظة الاستراتيجية وفقا للشكل التالي:

الشكل رقم (9\_II): إقامة نظام اليقظة



- 1- **تحديد محاور اليقظة:** العمل على تحديد المواضيع التي تهم المؤسسة والتي ينبغي لها أن تجمع البيانات أو المعلومات حولها، والتي قد تشمل الجوانب القانونية، التكنولوجية، المعيارية، الاقتصادية، التنافسية والاجتماعية، والعمل على تحديد الأهداف المستهدفة من قبل الزبائن؛
  - 2- **تحديد أنواع المعلومات المطلوبة:** هو تحديد المعلومات الواجب جمعها وما إذا كان ينبغي التركيز على جمع الأدلة الإحصائية، في رأي الخبراء، وثائقية وسائل الإعلام.... الخ
  - 3- **تحديد واختيار مصادر المعلومات:** ينبغي تحديد واختيار مصادر المعلومات من بين المصادر المختلفة القائمة ( مثل قواعد البيانات، ومراكز التوثيق، المختصين الخبراء والدوريات والكتب والجهات الفاعلة في الميدان.....)؛
  - 4- **جمع واختيار المعلومات:** يتم جمع المعلومات على فترات منتظمة أو متفاوتة، فإن المتيقظ يأخذ بعين الاعتبار معطيات ذات أفضل مستوى في الاستمرارية للمعلومات المقابلة لمحاور مباشرة أو غير مباشرة للحراسة؛
  - 5- **التحليل والتنظيم:** تحليل المعلومات التي تم جمعها وتنظيمها، لجعلها صالحة للاستعمال؛
  - 6- **التركيب والاستعمال في تكوين منظور:** من خلال اخراج المعنى الاستراتيجي للمعلومات التي تم جمعها واقتراح صيغة تكييفها وفقا لسيرورة قرار العضو؛
  - 7- **ايصال معلومات اليقظة:** ويتم هذا وفقا لعد أشكال مختلفة منها المذكرات، الاجتماعات، العرض الشفوي، وغيرها
  - 8- **التعديل:** إن اوصول النتائج قد يؤدي إلى التعديل بشكل عميق أو إعادة توجيه أهداف ووسائل اليقظة.
- ثالثا- تنظيم خلية اليقظة الاستراتيجية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة
- يأخذ تنظيم خلية لليقظة الاستراتيجية أحد الأشكال التالية:
- 1- **تنظيم خلية اليقظة تابع للإدارة العليا:** وهذا ما يظهر من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (10\_II): تنظيم خلية لليقظة الاستراتيجية تابع للإدارة العليا

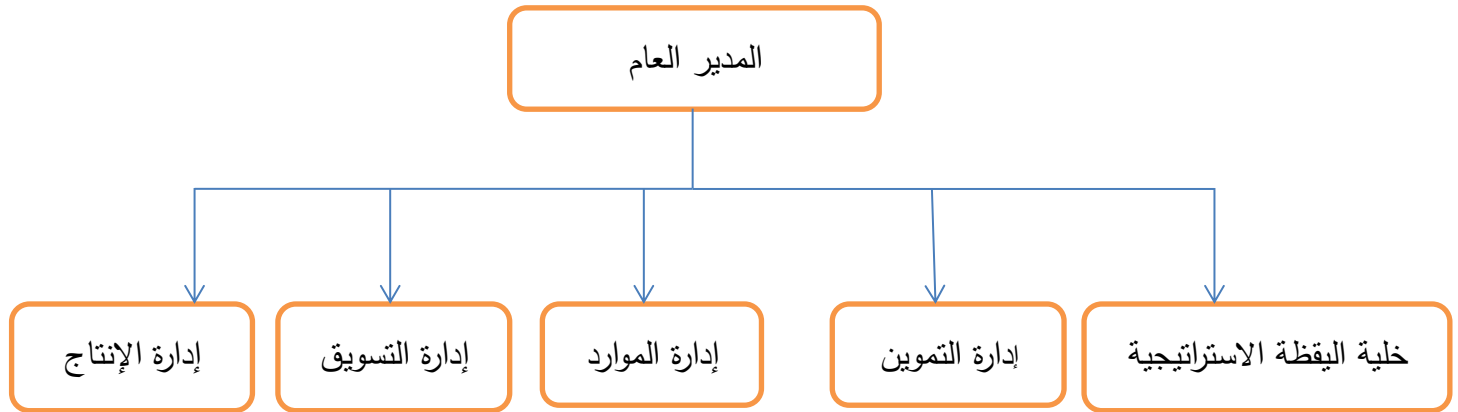


المصدر: من اعداد الباحثة

وهذا النوع من التنظيم يمتاز بعدة مزايا أهمها ربح الوقت في عملية اتخاذ القرار ونقص التكاليف، إلا أن هناك بعض المآخذ التي تسجل عليه والمتمثلة أساسا في مركزية المعلومة على مستوى الإدارة العليا وعدم نشرها بين العمال ما يؤدي الى نشوب النزاعات بين الإدارة وهؤلاء.

2- تنظيم خلية اليقظة الاستراتيجية بشكل خطي: وهذا ما يظهر من خلال الشكل التالي

الشكل رقم (11\_II): تنظيم خلية لليقظة الاستراتيجية بشكل خطي



المصدر: من اعداد الباحثة

وهذا النوع من التنظيم يمتاز بعدة مزايا أهمها مرونة مقايضة أو تبادل المعلومات، إلا أن هناك بعض المآخذ التي تسجل عليه والمتمثلة أساسا في بطئ اتخاذ القرار، ارتفاع تكاليف عملية اليقظة بالإضافة إلى ضياع كبير للوقت.

**المطلب الثالث: أثر اليقظة الاستراتيجية في تنمية الصادرات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**

ان الهدف الرئيسي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الراغبة في التصدير للخارج الوطنية هو التركيز على أفضل ممارسات الصغيرة والمتوسطة الرائدة في مجال التصدير، أي المؤسسات المصدرة بالفعل والمسيطرة على مجال نشاطها، ومن خلال هذه الخطوة تكون المؤسسة مجبرة على استهداف هذه المؤسسات ثم جمع جميع المعلومات المتعلقة بهذه المؤسسات باستعمال مختلف الطرق بما فيها القياس المقارن، الانترنت وغيرها من الطرق المستعملة في اليقظة الاستراتيجية لتحصيل المعلومات الكافية حول هذه المؤسسات، اليقظة الاستراتيجية أهمية كبيرة في تنمية الصادرات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال قدرتها على القيام بعده مهام، تحقق للمؤسسة العديد من النتائج، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

**الجدول رقم (II\_17) : مهام خلية اليقظة الاستراتيجية والنتائج المرجوة منها**

الموضوع	مهام خلية اليقظة الاستراتيجية	النتائج المرجوة منها
<b>التخطيط</b>	دعم اتخاذ القرار أثناء التخطيط الاستراتيجي في المدى القصير والطويل	تسهيل وتنمية التفكير الاستراتيجي في المؤسسات.
<b>الميزة التنافسية</b>	دعم تحليل البيئة الخاصة، تحديد الفرص والتهديدات، بناء ميزة تنافسية والابقاء عليها واختيار الاستراتيجية الأساسية.	فهم الديناميكيات الحالية للقوى البيئية التي تسمح للمؤسسة بالتموقع وخلق ميزة تنافسية.
<b>القرار</b>	دعم القرار بشكل ذكي	معطيات مهمة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية وتحويلها إلى مستوى ذكاء مرضي يسمح باختيار وتصميم القرار.
<b>التكيف، رد الفعل والتوافق</b>	ملاحظة قوى التغيير الخارجية وتوجيه تكيف المؤسسة.	فهم التغيرات الحالية والمحتملة التي تظهر في البيئة والعمل على تكيف المؤسسة معها، والبقاء في المنافسة.
<b>الابتكار</b>	دعم الابتكار التدريجي أو المنقطع	اكتساب المهارات التقنية، المهارات السلوكية والاستعمالات

الجديدة والمبتكرة المقيمة من طرف السوق.		
الادراك المبكر للتغيرات مما يسمح للمؤسسة بالتصرف بشكل استباقي	وهذا من خلال الاشارات الضعيفة التي تحصل عليها المؤسسة	الاستباق
رؤية الفرص لخلق مؤسسة او نشاط جديد.	دعم التكوين	المقاولة

La source: Nicolas Manson, op cit, p160

تعمل اليقظة الاستراتيجية على مساعدة المؤسسة في تطوير حصتها السوقية التي تعد هدفا استراتيجيا للمؤسسة خاصة تلك الرامية إلى الولوج للأسواق الدولية بغية زيادة الصادرات ويظهر دور اليقظة الاستراتيجية جليا على زيادة الصادرات من خلال قدرتها على تحقيق ما يلي:

**أولاً- أهمية اليقظة الاستراتيجية في تحسين الميزة التنافسية:** تنشأ الميزة التنافسية بمجرد وصول المؤسسة الى اكتشاف طرائق جديدة اكثر فعالية من تلك المستعملة من طرف المنافسين.<sup>1</sup>

### 1- اليقظة الاستراتيجية كميزة تنافسية للمؤسسة:

ان الموارد الفكرية التي تشغلها المؤسسة في اطار ممارسة اليقظة الاستراتيجية تعد أهم موارد المؤسسة وأن استثمار المقدرة العقلية والعمل على تعزيزها وتسييرها بشكل فعال يحقق الأداء الفكري المؤدي إلى التفوق التنافسي من خلال تحويل القيمة المهمة المتاحة في عقول العاملين بالمؤسسة وولاء الزبائن والنظم والمعرفة الجماعية. ومن المعروف أن البيئة التنافسية وما تحويه من شدة المنافسة وتغير أذواق الزبائن وتعدد حاجاتهم مازالت تدفع بالمؤسسات إلى تحسين أداءها وبالتالي تحسين إنتاجيتها وجودة منتجاتها عن طريق الابتكار وتطوير الوظائف والعمليات من خلال توظيف، وهذا ما يؤكد على دوره المحوري في تعزيز أداء المؤسسة ومميزاتها التنافسية، إذ ينظر إلى الموجودات الفكرية كمصدر لإنشاء القيمة.

إن القيمة الحقيقية للمؤسسة تكمن في حصولها على المعلومة وقدرة توظيفها، وتحويلها إلى تطبيقات تحقق الأداء العالي، وبالتالي تحسين قدرتها التنافسية، فالتسيير الفعال للمعلومة محدد أساسي لنجاح المؤسسة، وبالتالي يتطلب الأمر من المؤسسات الراغبة في التفوق التنافسي أن تحسن الاستثمار في اليقظة الاستراتيجية، وقدرة جذب الكفاءات ذات القدرات والمهارات التي تفوق ما لدى المنافسين، ومنه

<sup>1</sup> عائشة مصباح، عبد الفتاح بو خمخم، مرجع سبق ذكره، ص 3

فالمطلوب من العاملين الانتقال من العمل التقليدي ذي المسؤوليات محددة التنفيذ إلى العمل المعرفي، بحيث تتوسع مسؤولياتهم لمجموعة أوسع من النشاطات.

## 2- آليات تحقيق الميزة التنافسية من خلال اليقظة الاستراتيجية:

مع التطور الحاصل في بيئة الأعمال الدولية أصبحت المؤسسات الحديثة مراكز بحوث قائمة على أساس المعرفة، فنجد أن المزايا التنافسية المعروفة مثل تكلفة الإنتاج والجودة العالية وسرعة التسليم والمرونة والاستجابة للتغيرات والتكيف معها، لا يمكن تحقيقها من خلال قيام المؤسسات ببناء مقدرات جوهرية مستندة إلى قدرة المؤسسة في تحصيل المعلومة توظيفها بالشكل الانسب لتنمية القدرات المعرفية للمؤسسة بهدف تنسيق المهارات الإنتاجية والتنظيمية، وكذلك تحسين وتكامل تقنيات الإنتاج المستخدمة، وقد أضيفت إليها في الوقت الحاضر مزايا تنافسية جديدة قائمة على أساس قدرة المؤسسة المعرفية.

إن الاتجاه الحديث في الإنفاق والاستثمار في البحث عن المعلومة في المؤسسات يهدف إلى زيادة قدرتها في تحقيق إبداع تكنولوجي عام مستند إلى معرفة واسعة، وقادرا على تقديم دعم وابتكار لعدد كبير من المنتجات والخدمات التي يمكن أن تطور في ظل هذه المظلة المعرفية العامة، ويمثل هذا الممر خروج من قواعد العمل السابقة التي تتمثل في إنفاق استثماري متقطع لغرض تحسين أو تطوير منتجات منفردة أو في أحسن الأحوال بعض من المنتجات كسلسلة مترابطة، وإذا كانت الميزات التنافسية في الإطار القديم يمكن أن تستنسخ وتقلد من قبل الآخرين أو أنها تختفي وتزول سريعا بحكم وجود منافسين أقوى ومتابعين لعمل المنظمة، فإن الميزات التنافسية المستندة إلى المعرفة يمكن أن تخرج من إطار هذه الإشكالية بحكم كون المعرفة التي تستند إليها تمثل خصائص إستراتيجية للمنظمة لا يمكن تقليدها بسهولة من قبل الآخرين<sup>1</sup>.

وتشير أدبيات إدارة الأعمال الإستراتيجية إلى أن المورد لكي يصبح إستراتيجيا يجب أن تتوفر فيه خصائص معينة منها:

أ\_ أن يكون المورد ثمينا؛

ب\_ أن يتسم بالندرة؛

<sup>1</sup> بلوناس عبد الله، رأس المال الفكري: مدخل معاصر لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، المؤتمر العربي الأول حول رأس المال الفكري العربي نحو رؤية إستراتيجية جديدة للاستثمار والتطوير - 28 - 30 أبريل 2013، مسقط - سلطنة عمان، ص 192 بنصرف.

ج\_ لا يمكن تقليده بسهولة؛

د\_ لا يمكن إحلال بديل محله.

وعندما نتأمل في هذه الخصائص سينتبادر إلى أذهاننا تساؤل حول كيفية ومدى انطباق هذه الخصائص على اليقظة الاستراتيجية؟

يمكن القول أن قيمة وثمن اليقظة الاستراتيجية يتجلى في أن المعرفة تؤدي إلى التحسين في العمليات والمنتجات، وبذلك تتمكن المؤسسة من البقاء في منافسة الآخرين، وهذه الميزة التنافسية ليست بالقليلة، ومن جهة أخرى فإن كون المعرفة نادرة فهذا أمر مرتبط بكونها حاصل تراكم خبرات العاملين ومعرفتهم التطبيقية، فإنها ستكون نادرة لأنها مبنية على الخبرات الذاتية السابقة لنفس المؤسسة وليس لمؤسسة أخرى.

وبالنسبة لخاصية عدم التقليد بسهولة فإن اليقظة الاستراتيجية في أي مؤسسة هي خاصة بها، ولها بصماتها المميزة والتي لا تحقق مردوديتها إلا عبر فترة زمنية ومشاركة مجاميع العاملين وتقاسم خبراتهم، لذلك فهم مختلفون عن سائر المؤسسات الأخرى، أما فيما يخص عدم قابلية الإحلال فهي مرتبطة بالقدرة المميزة للمجاميع والتداوب بين العاملين الذي لا يمكن نسخه وإحلاله محل المعرفة السابقة.

وتعتبر اليقظة الاستراتيجية إحدى الدعائم الأساسية لإرساء قواعد المنافسة في الوقت الحالي بما توفره لها من معلومات عن التطورات الحاصلة في بيئتها التنافسية، وتساعد المسيرين على اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب، وهذا ما سيتم إبرازه من خلال ما يلي:<sup>1</sup>

أ\_ اختلفت ممارسة اليقظة التنافسية باختلاف درجة المنافسة وحدتها، وطبيعة نشاط المؤسسة بالمقارنة مع المؤسسات المنافسة وحدتها، فكلما تعقد وتنوع نشاط المؤسسة تطلب ذلك منها تبني استراتيجيات جديدة تمكنها من تحقيق الميزة التنافسية بالاعتماد على التقارير والنتائج التي يزودها بها القائمون على عملية اليقظة؛

ب\_ المؤسسة المطالبة بالحرص على المعلومة التي تزودها بها اليقظة التنافسية، والتي تجعلها متيقظة لكل التطورات التي تطرأ على بيئتها التنافسية، خاصة ما يتعلق بالإقلاع المحتمل للمنافسين على مستوى قطاع معين، منتج أو خدمة وهذا ما يدفعها إلى تبني سياسة التمييز والانفراد لمواجهة المنافسة والمحافظة على حصتها التنافسية؛

<sup>1</sup> عبد الفتاح بوخمخ، عائشة مصباح، مرجع سبق ذكره، ص 16، 18 بتصرف

ج\_ تمكن اليقظة التنافسية المؤسسة تقادي تهديدات، واعتداءات المنافسين في قطاع النشاط، بتحفيز المسيرين على تبني واعتداءات المنافسين في قطاع النشاط بتحفيز المسيرين على تبني استراتيجية دفاعية تمكنهم من تحقيق ميزة تنافسية في نشاط أو خدمة معينة لمواجهة المنافسين والتقدم عليهم؛

د\_ توفر للمؤسسة المعلومات المتعلقة بمنتجات المنافسين، وخدماتهم المقدمة من حيث الجودة النوعية والسعر، وهذا ما يمكنها من تحقيق ميزة تنافسية بالتفرد في انتاج منتج معين، السيطرة على السوق ومواجهة المنافسة بحيث لا يمكن للمنافسين محاكاتها، أو تقليدها، فتتمكن من بذلك من تحقيق مركز تنافسي،

هـ\_ تمكن المؤسسة من تحقيق تكلفة التميز بمساعدتها على ممارسة الانشطة المنتجة للقيمة بشكل أفضل، انطلاقا من تزويدها بالمعلومات المرتبطة بأنشطة المنافسين على جميع الأصعدة وتمكينها من التنسيق الجيد بين أنشطتها؛

و\_ تربط المؤسسة بالمحيط التكنولوجي، العلمي والتغيرات التي تحصل فيه، برصدها لأحداث التكنولوجيا والتقنيات المتجددة، فتكون سباقة في خلق مزايا جديدة من مرتبة مرتفعة، فتتفادى بذلك تقليد المؤسسات المنافسة لها.

ز\_ تمد المؤسسة بدراسات معمقة عن تغيرات اذواق المستهلكين، تطور رغباتهم واحتياجاتهم عبر الزمن فتتمكن بذلك من تقديم منتجات، أو تشكيلة من المنتجات المتميزة التي تحول دون محاكاة المنافسين لها، وهذا ما يرفع مركزها التنافسي في السوق، وتتضمن بذلك تحقيق تنافسية دائمة.

ح\_ توفر للمؤسسة المعارف التقنية، وعلمية تمكنها من تطوير مختلف الصناعات، القطاعات، الخدمات والنشاطات الاقتصادية وغيرها فتولد بذلك اثر ايجابي يتمثل في ايجاد الحلول الناجحة للمشاكل المختلفة التي تجابه بها المنافسة بالحافطة على مستوى انتاجي معين، تحسينهن تسهيل انتقال المعلومة بسرعة وتدقيق الحسابات وبالتالي تساهم في اتخاذ القرار الاقتصادي المناسب في الوقت المناسب؛

ط\_ تمكن المؤسسة من تحقيق مركز تنافسي متميز في اسواقها وفقا لرؤية متكاملة وواضحة ومنهج سليم يعظم استفادتها من امكانياتها، ويدعمها بالمعلومات التي تساعد في ادارة وتصميم نظام فعال يربط المؤسسة بمحيطها، و يعد هذا الأخير السبيل الاساسي الذي يعتمد عليه لتحقيق رضا زبائنها، تعزيز قدرتها التنافسية، التفوق على منافسيها والتميز عنهم؛

ي\_ تحسين الوضعية التنافسية للمؤسسة في السوق بمساعدتها على القيام بمناورات استراتيجية، تستند على اساليب مختلفة كالمنافسة على أساس الأسعار، الدخول في معارك اشهارية، ادخال منتجات جديدة، السعي لتحسين الخدمات وزيادة الضمانات المقدمة للعملاء،

ن\_ تساعد المؤسسة على التمرکز والتوازن بين المنافسين بتحديد المنافسين الحاليين في القطاع وتوجيه الاهتمام نحو المنافسين المحتملين الذين لا يمكن تجاهلهم، فدخل منافس جديد للسوق يعني ادخال امكانيات، قدرات وتقنيات جديدة مما يؤثر على الأرباح، الحصة السوقية، الأسعار والتكاليف، ويجعل المؤسسة قادرة على مواجهة ردود أفعال المؤسسات المنافسة، زيادة حواجز الدخول والبحث عن قطاعات سوقية يمكن أن تبرز فيها جوانب التميز لديها؛

ك\_ توفر للمؤسسة المعلومات المرتبطة بالبيئة التنافسية، فتساعد على تحقيق كفاءة تخصيص الموارد، استخدامها و تشجيع الابتكار والابداع، مما يؤدي الى تحسين الانتاجية، الارتقاء بمستوى نوعية الانتاج ورفع مستوى الأداء؛

ل\_ تمكن المؤسسة من فحص ودراسة مختلف الوظائف التي تساهم في الانتاج الايدي للمنتج، تقييم مدى التحكم فيه، محث مختلف الامكانيات التي من شأنها احداث تغيير في الخدمات المرتبطة به، بجعله اكثر جاذبية و اتباع اساليب معينة تسمح بتخفيض التكلفة، تحقيق الأرباح، اكتساب نصيب معتبر من السوق و الحفاظ على هذه الميزة أطول فترة ممكنة؛

م\_ تساعد المؤسسة على تحقيق الميزة التنافسية بتفعيل قدرتها على انشاء القيمة لزيائنها بكفاءة، ليونة وديناميكية من خلال الاستجابة الى لمختلف حاجاتهم و متطلباتهم بتطوير طرق التوزيع، حيث يساهم هذا الأخير في انشاء هذه القيمة بالخدمات التي يحققها للزبون و المتمثلة في تغطية الفجوة المكانية، الزمانية المناسبة وبالكميات المطلوبة،

ن\_ الاستثمار في نظم المعلومات التسويقية يدعم العلامة التجارية، التي لها دور أساسي وحيوي في زيادة المبيعات الحالية والمستقبلية للمؤسسة، فنكسبها الريادة في مجال نشاطها وتزيد حصتها السوقية؛  
تبنى نظام اليقظة اللامركزي يساهم في خلق هياكل تنظيمية مرنة تدعم اداء العاملين و تجعل المؤسسة اقدر من غيرها في الاستجابة للتغيرات المحيطة لا سيما اذا انصبت هذه الجهود على تغيير انماط العمل، اعادة تنظيمه و ادخال ادوات و تكنولوجيات جديدة تساعد في تنمية، تطوير كفاءتها الحالية و اكسابها مركز تنافسي يجعلها قادرة على تجاوز تهديدات المنافسين؛

تحسين اليات حل المشكلات التنظيمية المعقدة، ومعالجة الأمراض الفنية التي تعاني منها المؤسسة بهدف خلق بيئة مناسبة للابتكار و الابداع، ارساء الثقافة التنظيمية المحفزة بتوظيف المعرفة السلوكية، تطبيق تقنيات التدخل بهدف تحسين الاداء التنافسي، زيادة فعالية المؤسسة بتمكينها من تحقيق اهدافها والتصدي بقوة لمختلف أشكال المنافسة.

### ثانيا- اليقظة الاستراتيجية كداعمة أساسية لتحسين أداة التخطيط الاستراتيجي:

تهدف اليقظة الاستراتيجية الى الحد من الشكوك من اجل تقادي اتخاذ قرارات عشوائية في جميع القطاعات الاقتصادية بفضل رؤية اوضح، فهي تعمل على استخدام الأساليب الذكية في التنبؤ والتخطيط الاستراتيجي للتمكن من تحديد المخاطر التي يحتمل ان تعترض المؤسسة و الأضرار الناجمة عنها في ظل انفتاح الأسواق وزيادة المنافسة، لهذا تعتبر اليقظة الاستراتيجية دعامة أساسية للقيام بالتخطيط الاستراتيجي من خلال قدرتها على تحقيق ما يلي:<sup>1</sup>

- 1\_ تدفع المؤسسة الى المساهمة في التغيير عوض الاقتصار على رد الفعل؛
- 2\_ فعل ارادي جماعي يعتمد بالأساس على تبادل و اقتسام المعلومات سواء على مستوى التحصيل او على مستوى التحليل؛
- 3\_ مصدر للابتكارات من خلال تحفيز البحث عن افكار جديدة وتطويرها ؛
- 4\_ مساعدة المؤسسة على معرفة مختلف التهديدات التي سوف تواجهها في مجال نشاطها، كما ان هذا النوع من اليقظة يساعدها في حيازة ميزة تنافسية؛
- 5\_ تحسين في نوعية القرارات الاستراتيجية لمواجهة التحديات المستقبلية.

<sup>1</sup> بومدين يوسف، اليقظة الاستراتيجية و الذكاء الاقتصادي كأداة لمواجهة التحديات المستقبلية وأحد عوامل التنافسية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات، الشلف، ص 26

### خلاصة الفصل الثاني:

من خلال ما تم تناوله في هذا الفصل يتضح جليا بأن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أصبحت تحتل مكانة هامة ضمن المؤسسات الفاعلة في الاقتصاد الوطني، وذلك لمساهمتها الكبيرة والفعالة في القضاء على البطالة، توفير الاحتياجات من السلع والخدمات، والأهم من هذا هو ترقية التجارة الخارجية من خلال تبيع سلة الصادرات والابتعاد عن الأحادية في التصدير، لهذا عملت الدولة الجزائرية على توفير الدعم والمرافقة اللازمين لهذا النوع من المؤسسات لضمان نموها وانتشارها، وكذا مساعدتها على الولوج للأسواق الدولية، إلا أن هذه الأخيرة تعتبر صعبة نظرا لغياب المعلومة الكافية عن هذه الاسواق مما يجعل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مجبرة على ارساء خلية لليقظة الاستراتيجية تعمل على امدادها بالمعلومة اللازمة، والموقوتة والتي يكفل استعمالها السليم الوصول الى قرارات سليمة.



نظرة عامة على الحياة العملية في المدارس الابتدائية في المملكة العربية السعودية

## الفصل الثالث بناء خلية لليقظة الاستراتيجية لتنمية الصادرات بالمؤسسات محل الدراسة

### تمهيد الفصل الثالث:

بعدما تم التطرق لاطار النظري لموضوع اليقظة الاستراتيجية وعرض كل المفاهيم المرتبطة بها وكيفية إرساء خلية لليقظة الاستراتيجية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خاصة، كونها من بين القطاعات الهامة التي تشهد نموا كبيرا ومنافسة شديدة خاصة بعد انفتاح الأسواق وتوحيدها، سيخصص هذا الفصل لمعرفة وتحديد واقع اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية الاهتمام بهذا المفهوم الذي يعتبر مفهوم جديد بالنسبة للمؤسسة الجزائرية ومدى تطبيقه وتحديد فعاليتها في تنميه الصادرات بها كبديل للمحروقات في وقت لاحق، ولهذا الغرض سنقوم من خلال هذا الفصل بدراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتمثل في كل من مؤسسة طيبة فود، مؤسسة دوداح للخدمات العامة والتجارة ومؤسسة ملاوي.

وقمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث نتطرق:

- في الأول إلى تقديم المؤسسات محل الدراسة؛
- وفي الثاني إلى اهتمام الوزارة الوصية باليقظة الاستراتيجية، منهجية الدراسة ثم تناول خصائص العينة المدروسة ؛
- وفي الثالث إلى عرض وتحليل نتائج الاستبيان للمؤسسات محل الدراسة.

### المبحث الأول: تقديم المؤسسات محل الدراسة

بغرض التعرف والتعمق أكثر في إمكانية بناء خلية لليقظة الاستراتيجية وفعاليتها في تنمية الصادرات، اخترنا أن نقوم بدراسة عينة منتمية لقطاعات نشاط مختلفة، وهي عبارة عن مؤسسة طبية فود لإنتاج المشروبات غير الكحولية، مؤسسة دوداح للخدمات العامة والتجارة، ومؤسسة ملاوي للتوزيع، وهي من أهم المؤسسات في مجال نشاطها في الجزائر. وفيما يلي سيتم التعريف بهذه المؤسسات.

### المطلب الأول: تقديم مؤسسة طبية فود كمباني

سيتم التعريف بمؤسسة طبية فود من خلال ما يلي:

**أولاً- نشأة مؤسسة طبية فود كمباني:** تعتبر مؤسسة طبية فود كمباني من بين المؤسسات الجزائرية الرائدة في صناعة المشروبات غير الكحولية، والمعروفة في السوق بالعلامة التجارية "رامي"، هي مؤسسة خاصة ذات طابع صناعي تجاري بدأت نشاطها سنة 2007، كمؤسسة ذات مسؤولية محدودة برأس مال قدره 101.500.000 دج وهذا في المنطقة الصناعية رويبة بالمكان المسمى "قديحة"، وهي امتداد لمؤسسة "دليس فود كمباني" "Délice Food Company" التي بدأت نشاطها سنة 2005، كمؤسسة ذات مسؤولية محدودة برأس مال قدره 20.000.000 دج.

والجدير بالذكر أن كل من مؤسسة طبية فود كمباني ودليس فود تابعتين لمجمع النسر الذي تعود ملكيته للسيد "جويدر علي" وشركائه، وقد تطور المجمع وفقا للمراحل التالية:

**1\_ سنة 2000:** انشاء المؤسسة ذات المسؤولية المحدودة "هيجينيكس"، تقوم بصناعة وتوزيع المنتجات الصحية (حفاضات، فوطة صحية،....الخ)؛

**2\_ سنة 2002:** انشاء مجموعة صفا الصناعية للمنتجات الصحية (GSIPH) وهي مؤسسة ذات مسؤولية محدودة، يتمثل نشاطها في صناعة وتوزيع مواد التنظيف (مسحوق الغسيل، سائل الغسيل، صابون مرسيليا، مزيل الروائح، ماء جافيل،....الخ)؛

**3\_ سنة 2005:** انشاء مؤسسة دليس فود كمباني وهي مؤسسة ذات المسؤولية محدودة، مختصة في انتاج وتوزيع، المشروبات غير الكحولية،

**4\_ سنة 2007:** انشاء مؤسسة طبية فود نيو كومباني Taiba Food new، ذات طابع خدماتي، يتمثل نشاطها في الاطعام السريع وهي تنتشر في كل من باب الزوار، بئر مراد رايس، رويبة، وباش جراح؛ وفي نفس السنة تم انشاء مؤسسة طبية فود كمباني والتي ستكون محل دراستنا.

## الفصل الثالث بناء خلية لليقظة الاستراتيجية لتنمية الصادرات بالمؤسسات محل الدراسة

**5\_ سنة 2009:** انشاء مؤسسة رامي فود ذات مسؤولية محدودة، أنشأت في 14\_10\_2009 برأس مال قدره 150.000.000دج، وذلك بالمنطقة الصناعية رويبة، ويمثل نشاطها في انتاج مشروب الفواكه "رامي" المعبأ في علب كارتونية.

**6\_ سنة 2012:** انشاء مؤسسة رامي بيفارج كمباني، وهي مؤسسة ذات مسؤولية محدودة أنشأت في 07\_02\_2012، برأس مال قدره 100.000.000دج وذلك بالمنطقة الصناعية برويبة، ويتمثل نشاطها في انتاج وتوزيع مشروب الفواكه "رامي" المعبأ في قوارير سعتها 20 سل والذي يوجه للمقاهي والمطاعم. **ثانياً\_ نشاطات المؤسسة:** فيما يلي عرض لأهم نشاطاتها:

**1\_ سنة 2006:** تم اطلاق مشروب الفواكه "رامي"، في السوق الجزائرية، وهو مشروب تم تحضيره انطلاقاً من لب ومستخلص الفواكه وماء معالج بدون حافظ مضاف وبتشكيلة مكونة من 6 نكهات (برتقال ومشمش، برتقال وخوخ، أناناس، برتقال، الفراولة، ونكهة الخوخ) معبأ في قوارير بلاستيكية بسعة 1.25ل أما نكهتي البرتقال والفراولة فنجدها معبأ في قوارير بلاستيكية سعة 1.25ل وقوارير زجاجية سعتها 33سل، الا أن عملية تعبئة المنتج في القوارير الزجاجية تم ايقافها بعد 6 أشهر من طرحه في السوق.

**2\_ أواخر سنة 2006:** تم توسيع مجال نشاط المؤسسة ليشمل المشروبات الطاقوية حيث قام بطرح منتوجين في السوق:

**أ\_ منتج ميزو (MIZO):** وهو مشروب له نفس خصائص الفواكه "رامي"، غير أنه غني أكثر بالفيتامين، ولكن بعد سنة من اطلاقه تم توقيف عملية انتاجه.

**ب\_ منتج رامي ويلد بوفالو:** مشروب طاقي يسمح بتنشيط لجسم لمدة قصيرة لاحتوائه على نسبة من مادة الكافيين لذا لا ينصح به للأطفال والنساء الحوامل وكذا للأشخاص ذوي الحساسية تجاه الكافيين.

**ج\_ سنة 2007:** انشاء مؤسسة طيبة فود كمباني أوكلت لها مهمة الانتاج، في حين تهتم مؤسسة دليس فود كمباني، بنشاط التوزيع بالإضافة الى عملية الاستيراد والتوزيع الحصري، لماركات عالمية من بينها العلامة التجارية، "المراعي" بالتحديد حليب المراعي وكذا العلامة التجارية "أمريكانا"، لكن بعد مدة قصيرة لم تتجاوز سنة تم ايقاف هذا النشاط لأسباب تعود أساساً لارتفاع التكلفة بالإضافة الي طول الاجراءات المتعلقة بخروج السلعة من الميناء، والتي لها تأثير على مدة صلاحية المنتج، أن انشاء مؤسسة "طيبة فود كمباني" وحصر نشاطها سمح لها بتوسيع تشكيلة منتجات "رامي" ليشمل 24 نكهة معبأ في قوارير بلاستيكية بأحجام 2ل، 1.25ل، 33سل، وفي عبوات بلاستيكية، بسعة 24سل.

## الفصل الثالث بناء خلية لليقظة الاستراتيجية لتنمية الصادرات بالمؤسسات محل الدراسة

د\_ سنة 2011: تدعمت تشكيلة المؤسسة بمنتوج المشروبات الغازية الحاملة للعلامة التجارية "رامي" بنكهات مختلفة (البرتقال، فانيليا، الفراولة، الليمون، الحمضيات، حب الملوك) وبأحجام مختلفة: 33س، 1ل، 2ل.

هـ\_ سنة 2012: اضافة الى المشروب الطاقوي "رامي ويلد بوفالو" بنوع اكسترا (extra) تم طرح نوعين آخرين هما قولد (GOLD) وكوفي (COFFEE).

وفي نفس السنة تم طرح مشروب الفواكه "رامي" المعبأ في عبوات معدنية بتركيبة جديده تتكون من قطع الفواكه اضافة الى المشروب المكون من حبيبات الفاكهة.

### ثالثا\_ تطور مبيعات المؤسسة ورقم أعمالها:

شهدت مبيعات المؤسسة تطورا ملحوظا من سنة لأخرى وصاحبه في ذلك تطور في رقم الأعمال وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

### الجدول رقم (III\_1): تطور حجم مبيعات المؤسسة

السنة	2007	2008	2009	2010	2011
تطور حجم المبيعات %	_	18	20	17	21
تطور رقم الأعمال %	_	25	20	23	25

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على لوثائق الداخلية لمديرية التسويق بمؤسسة طيبة فود

من خلال الجدول يتضح ما يلي:

✓ مبيعات المؤسسة في تطور مستمر، حيث قدرت نسبة الزيادة في حجم المبيعات، من سنة 2007 الى سنة 2008 ب18 بالمئة، لتصل في سنة 2009، 2010، 2011 الى 20 بالمئة، 17 بالمئة، 21 بالمئة علي التوالي، و رغم الانخفاض في نسبة الزيادة لسنة 2010، الا أن تطور حجم مبيعات المؤسسة بصفة عامة يشهد زيادة من سنة لأخرى بمتوسط قدره 19 بالمئة ويرجع هذا النمو الى السعي المستمر للمؤسسة لتحسين جودة منتجاتها من خلال الحصول على التكنولوجيا الجديدة وكذا حرصها على توظيف أحسن الكفاءات هذا ما ساعدها على تحقيق رقم أعمال، حيث أن هذا الأخير حقق كذلك نموا مستمرا حيث قدرت نسبة الزيادة في رقم الأعمال من سنة 2007 الى سنة 2008 ب25 بالمئة ورغم انخفاض نسبة الزيادة من 25 الى 20 بالمئة و 23 بالمئة في سنتي 2009 و 2010 الا أن رقم أعمال المؤسسة يشهد نموا من سنة لأخرى وبمتوسط قدره 23,25 بالمئة ويرجع هذا الى نمو حجم الانتاج، والطلب المتزايد على منتجات المؤسسة.

## الفصل الثالث بناء خلية لليقظة الاستراتيجية لتنمية الصادرات بالمؤسسات محل الدراسة

ثالثاً\_ أهداف المؤسسة وهيكلها التنظيمي: بعد التعريف بمؤسسة طيبة فود كمباني، سيتم التطرق فيما يلي لأهداف المؤسسة وهيكلها التنظيمي.

**1\_ أهداف المؤسسة:** تتمثل الأهداف الرئيسية للمؤسسة بما يلي:

أ\_ تطوير نشاط المؤسسة؛

ب\_ ضمان تموين دائم للسوق الجزائرية بالعصير والمشروبات الطاقوية؛

ج\_ الاستجابة لمتطلبات المستهلكين من خلال العمل على تطوير منتجاتها ما يضمن وفائهم لها؛

د\_ تطبيق الاستراتيجية العامة للمؤسسة والوصول الي الأهداف المسطرة؛

هـ\_ كسب حصة سوقية أكبر في السوق الجزائرية؛

و\_ المساهمة في نمو الاقتصاد الوطني.

**2\_ الهيكل التنظيمي للمؤسسة<sup>1</sup>:** الهيكل التنظيمي هو هيكل وظيفي، يضم عدة وحدات ومديريات، وفقاً لما يلي:

أ\_ **وحدة الوقاية والأمن:** تعمل تحت سلطة الرئيس المدير العام وتتمثل مهامها في المحافظة على ممتلكات المؤسسة وحماية ثرواتها؛

ب\_ **المديرية العامة:** تعتبر مركز لقياده المؤسسة اذ تعمل على التنسيق بين مختلف وظائفها على الاستغلال الأمثل لمواردها المالية منها والبشرية والمادية بالإضافة اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وفيما يلي عرض للوحدات والمديريات التابعة لها:

✓ **وحدة التنظيم والاعلام الآلي:** وتتمثل مهامها في تجهيز وحدات المؤسسة بالإعلام الآلي وكذلك جمع ومعالجه البيانات بطريقه آلية.

✓ **وحدة الامداد:** تعمل على ضمان تموين المؤسسة بالمؤسسة بالمواد الأولية.

✓ **وحدة مراقبة الجودة:** من أجل تقديم منتجات صحية ومطابقة للمواصفات العالمية فان المؤسسة تعمل جاهدة للمحافظة على أماكن العمل والآلات وكل ما له علاقة بصفة مباشرة أو غير مباشرة بعملية الانتاج.

كما تقوم المؤسسة ولضمان صحة منتجاتها بمجموعة من الإجراءات تخص:

• مراقبة عملية تحليل المياه المستخدمة في الانتاج؛

<sup>1</sup> انظر الملحق رقم 2

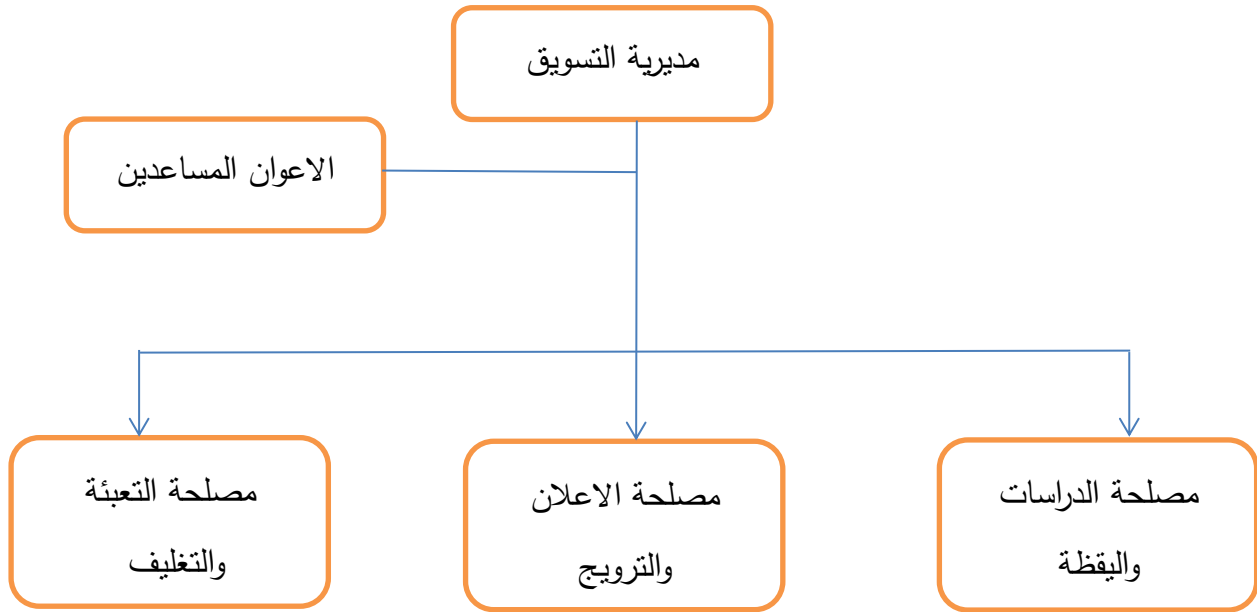
## الفصل الثالث بناء خلية لليقظة الاستراتيجية لتنمية الصادرات بالمؤسسات محل الدراسة

- نظافة العمال من خلال توفير جميع الوسائل الضرورية لغسل الأيدي والرأس وكذا استعمال الواقي الصحي للأيدي والرأس؛
- المحافظة على جوده التهوية ومراقبة درجات الحرارة والرطوبة؛
- جـ **مديرية المالية والمحاسبة:** تقوم هذه المديرية بتسجيل جميع العمليات المحاسبية والمالية للمؤسسة كما تقوم بضمان السير الحسن لخزينة المؤسسة وذلك من خلال مصلحتي المحاسبة العامة والخزينة.
- دـ **المديرية التجارية:** تعمل هذه المديرية على تلبية حاجات ورغبات الزبائن، من خلال توفير المنتجات في المكان والزمان المناسبين بالإضافة الى مراقبة مخزون المنتجات المصنعة، وتضم هذه المديرية المصالح التالية:
  - ✓ **مصلحة البيع المباشر:** وتتمثل مهامها في استقبال الزبائن الذين لديهم اتصال مباشر بالمؤسسة بالإضافة الى شحن المنتجات وفوترة الطلبيات؛
  - ✓ **مصلحة البيع غير المباشر:** وتتمثل مهامها في ضمان تصريف منتجات المؤسسة وجمع وتخطيط الطلبيات؛
  - ✓ **مصلحة متابعة ومراقبة المبيعات:** تقوم هذه المصلحة بمتابعة التجار الذين أوكلت لهم مهمة توزيع منتجاتها كما تعمل على اقامة علاقات تجارية جديدة والبحث عن منافذ تسويقية جديدة؛
  - ✓ **مصلحة تخزين المنتجات تامة الصنع:** تضمن هذه المصلحة عدم انقطاع المنتجات من السوق خلال اعلام مصلحة الانتاج عن وضعية المبيعات.
- هـ **مديرية الانتاج:** وتتمثل مهامها في وضع و متابعة برامج الانتاج بالإضافة الي دراسة النوعية وتسيير تدفقات المخزون وتضم هذه المديرية مصلحتين:
  - ✓ **مصلحة الانتاج:** تتكون هذه المصلحة من ورشتي انتاج، الورشة الأولى تضم أربعة خطوط انتاج، ثلاث منها لإنتاج مشروب الفواكه المعبأ في عبوات معدنية، أما الورشة الثانية فتحتوي علي خط لإنتاج المشروبات الطاقوية.
  - ✓ **مصلحة تخزين المواد الأولية:** وتعمل علي ضمان عملية تخزين المواد الأولية في أحسن الظروف والعمل على ضمان عدم انقطاعها.
- وـ **مديرية الموارد البشرية:** وتعمل علي ضمان السير الحسن للموارد البشرية وتوفير ظروف عمل ملائمة و تضم هذه المديرية المصالح التالية:

## الفصل الثالث بناء خلية لليقظة الاستراتيجية لتنمية الصادرات بالمؤسسات محل الدراسة

- ✓ **مصلحة تسيير العمل:** و تتمثل مهامها في عملية استقطاب عمال جدد، ومتابعة المسار المهني للعمال وكذا تكوينهم من خلال اعداد برامج لذلك بالإضافة الي مراجعة الملفات الإدارية الخاصة بالعمال؛
  - ✓ **مصلحة الأجور والخدمات الاجتماعية:** وتتمثل مهامها في اعداد أجور العمال ومتابعة حضورهم اليومي وكذا ومتابعة الإجراءات المرتبطة بالخدمات الاجتماعية؛
  - ✓ **مصلحة الوسائل العامة:** تعمل على ضمان عمليه النقل وكذا الصحة والأمن في المؤسسة.
- ز\_ **مديرية التسويق:** تم انشاء هذه المديرية بهدف مراقبة البيئة التي تنشط فيها المؤسسة بصفة مستمرة خاصة ما تعلق بالحصص السوقية للمنافسين والبحث عن منافذ تسويقية جديدة كما تعمل على تحسين صورة المؤسسة وتقوية عملية الاتصال مع المستهلكين.

### الشكل رقم (III\_1): الهيكل التنظيمي لمديرية التسويق



المصدر: الوثائق الداخلية لمديرية التسويق بمؤسسة طيبة فود كمباني

يتضح من خلال هذا الشكل أن مديرية التسويق تضم المصالح التالية:

- ✓ **مصلحة الدراسات واليقظة:** تم انشاء هذه المصلحة من خلال مبادرة شخصية للسيد رئيس مديرية التسويق، للقيام بالمتابعة المستمرة لتطورات السوق لتوفير منتجات تتماشى ورغبات المستهلكين.
- ✓ **مصلحة الاعلان والترويج:** يتم علي مستوي هذه المصلحة التعريف بالمؤسسة و بمختلف منتجاتها من خلال استعمال وسائل الترويج المختلفة وبالتالي زيادة مبيعات المؤسسة وخلق صورة جيدة لدى المستهلكين.

## الفصل الثالث بناء خلية لليقظة الاستراتيجية لتنمية الصادرات بالمؤسسات محل الدراسة

✓ مصلحة التعبئة والتغليف: تهتم هذه المصلحة بتطبيق مجموعة من الاجراءات لحماية المنتجات ومحتوياتها بالإضافة الى تسهيل عملية استعمالها.

### المطلب الثاني: تقديم مؤسسة دوداح

سيتم التعريف بمؤسسة طيبة فود من خلال ما يلي:

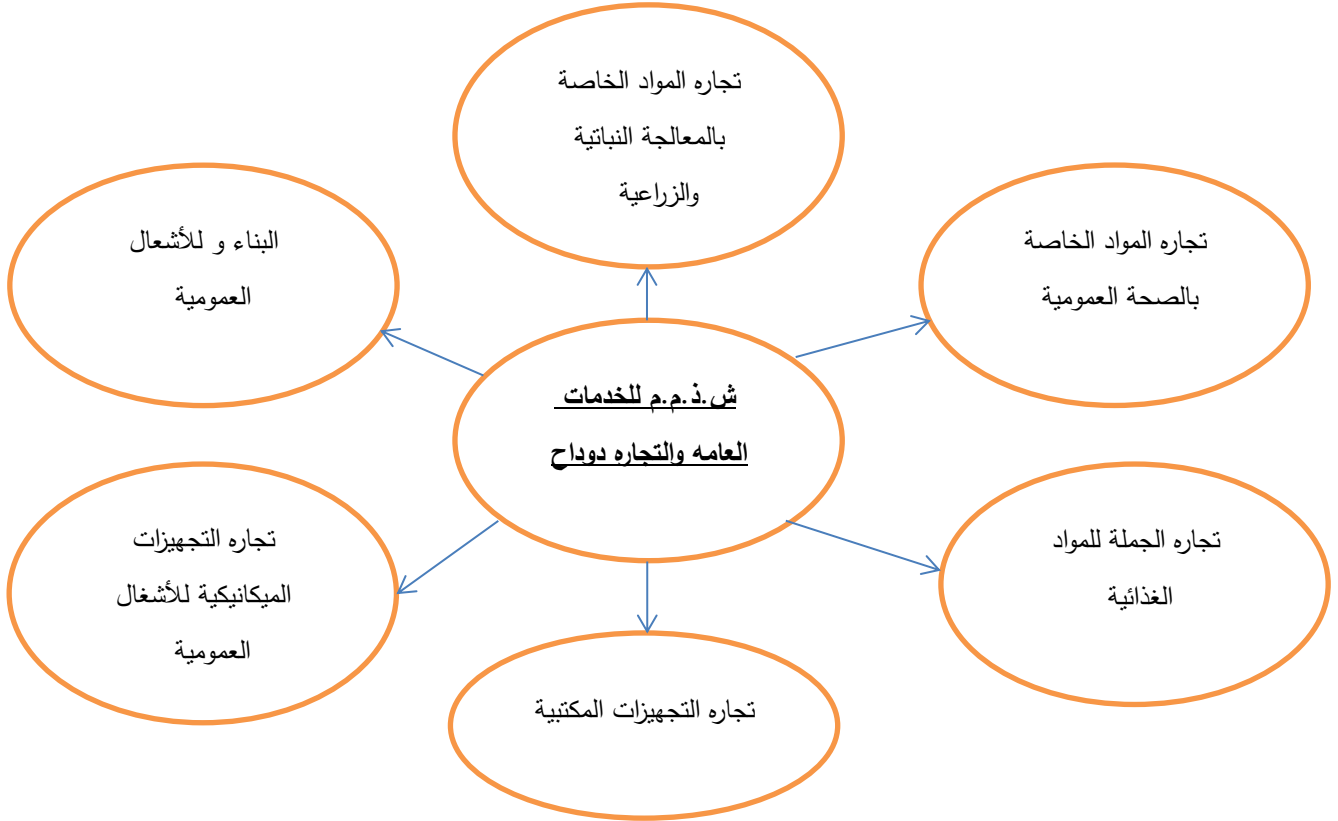
أولاً- نشأه مؤسسة دوداح: تأسست الشركة ذات المسؤولية المحدودة للخدمات العامة والتجارة دوداح سنة 1989، لغرض تطوير الأعمال التجارية والخدمات بمبادرة من السيد دوداح محمد وزوجته، برأس مال قدره 12.100.000.00 دج، وهي مزيج من الأموال الخاصة والقروض من طرف البنوك. مارست مؤسسة دوداح التجارة في مجال العتاد الخاص بالإعلام الآلي كأول نشاط لها من خلال استيراده وتسويقه في السوق المحلية، وبعد اتساع نطاق نشاطها، دخلت المؤسسة في تجارة المبيدات والصرف الصحي بما في ذلك مكافحة الآفات، والتطهير، بالإضافة لتصفية المياه والمعالجة الخاصة بالنباتات الزراعية والمحاصيل الفلاحية، فأصبحت رائدة في هذا المجال بعد ان كانت تركز نشاطها على البيع المباشر لمعدات الصرف الصحي، وقد ساهمت المؤسسة في القضاء على مرض الطاعون الذي ظهر في مناطق الغرب من خلال تجنيدها لكافة وسائلها لمكافحته، كما ساهمت في القضاء على بؤر الملاريا والاشمانيوز الذي ظهر في مناطق معينة من الوطن، الأمر الذي مكنها من الحصول على شهادة تقدير من طرف وزارة الفلاحة والتنمية الريفية.

وكجزء من استراتيجية التنويع، قامت المؤسسة سنة 2004 بإنشاء فرع آخر في البناء، من خلال إبرام الصفقات الخاصة بمجال البناء وتشديد البنى التحتية مع الهيئات العمومية وضمان انجازها في الآجال المحددة ووفق المعايير المتفق عليها. و تمارس المؤسسة نشاطها وفقا لكل تنظيمي وظيفي<sup>1</sup>

ثانياً\_ ميادين نشاط المؤسسة: يمكن توضيح ميادين نشاط مؤسسة دوداح من خلال ما يلي:

<sup>1</sup> أنظر الملحق رقم 03

الشكل رقم (III\_2): ميادين نشاط مؤسسة دوداح



La source : <http://www.doudah.com/presentation-du-groupe/branches-dactivites>. Le 02/02/2014 a 14 :28

يظهر من خلال الشكل السابق أن المؤسسة تملك تشكيلة متنوعة من المنتجات تمس ميادين مختلفة الا أن نشاطها يركز في نشاطين أساسيين هما:

أ\_ **نشاط الاستيراد والتوزيع:** اذ تعتبر ش.ذ.م.م. للخدمات العامة والتجارة دوداح رائدة في مجال تقديم الخدمات الصحة العامة والصحة النباتية، لهذا توجهت نحو بيع واستيراد المنتجات التالية:

- ✓ المنتجات الصحية النباتية والزراعية؛
- ✓ استيراد وتسويق منتجات ومعدات الصرف الصحي؛
- ✓ استيراد وتوزيع المنتجات الغذائية المستهلكة على نطاق واسع؛
- ✓ استيراد وتوزيع المنتجات الغذائية العامة؛

بالإضافة الى هذا فقد اهتمت المؤسسة باستيراد منتجات الكمبيوتر، وأثاث المكاتب والمعدات المكتبية ومعدات الأعمال الميكانيكية والخدمات العامة؛

ب\_ **نشاط البناء والأشغال العمومية:** اذ تعتبر ش.ذ.م.م. للخدمات العامة والتجارة دوداح رائدة في مجال البناء والأشغال العمومية منذ بداية ممارستها لهذا النشاط.

**3\_ الإمكانيات البشرية والمادية لمؤسسة دوداح:** تمتلك المؤسسة الإمكانيات التالية:

**أ\_ الإمكانيات البشرية:** تشغل مؤسسة دوداح 250 عاملا، تختلف تخصصاتهم باختلاف وظائفهم، فمنهم أطباء في علم الحشرات، أطباء بيطريون، مهندسين زراعيين، كيميائيين وفني مختبرات، بالإضافة الى العمال الاداريين ذوي الخبرة الكبيرة والكفاءة العالية؛

**ب\_ إمكانيات البحث و التطوير:** تهدف المؤسسة الى تطوير البحث العلمي مع الشركاء الدوليين بما في ذلك البحوث الأساسية والتطبيقية في مجال الصحة والزراعة الوطنية والاختبارات المعملية للمشاريع والبحوث حول الأمراض التي تصيب الإنسان والأمراض المنقولة بالنواقل من النباتات.

تعمل المؤسسة على امكانية دمج مختبرات البحوث مستقبلا، وتعمل المؤسسة على زيادة خبرتها بالتعاون مع وزارة الصحة والسكان إصلاح المستشفيات، بالإضافة الى مشاركة المتخصصين في مشاريع البحث عن الملاريا في مشروع عدن "فرانس IRD معهد باستور الجزائر". في الزراعة، وقدمت دراسات من اختبار مبيدات الأعشاب.

### المطلب الثالث: تقديم مؤسسة ملاوي

سيتم التعريف بمؤسسة ملاوي من خلال ما يلي:<sup>1</sup>

**أولاً\_ نشأة مؤسسة ملاوي:** تعتبر مؤسسة ملاوي من بين المؤسسات الجزائرية الرائدة في توزيع المواد الغذائية ومواد النظافة الجسدية، هي مؤسسة خاصة ذات طابع تجاري بدأت نشاطها سنة 2007، كمؤسسة ذات مسؤولية محدودة برأس مال قدره 101.500.000 دج وهذا في حي الجبل بوروبة ولاية الجزائر وهي امتداد للأنشطة التجارية التي كانت تمارسها العائلة المالكة لها، تعود ملكيتها للسيد "نقاش محمد" الذي يقوم بتسييرها شخصيا.

**ثانيا\_ الإمكانيات البشرية والمادية لمؤسسة ملاوي:** تمتلك المؤسسة الإمكانيات التالية:

**1\_ الإمكانيات البشرية:** تشغل مؤسسة ملاوي 150 عاملا، تختلف تخصصاتهم باختلاف وظائفهم، فمنهم العمال الاداريين ذوي الخبرة الكبيرة والكفاءة العالية بالإضافة الي عمال التوزيع؛

**2\_ إمكانيات المادية:** تملك المؤسسة امكانيات مادية كبيرة مكنتها من الحصول على حصة سوقية معتبرة في وقت وجيز، ويمكن حصر هذه الإمكانيات فيما يلي:

**أ\_ الشاحنات الكبيرة التي تسمح لها بنقل السلع من الموانئ الى المؤسسة؛**

**ب\_ توفر الأموال اللازمة و الكافية لكي تمارس المؤسسة نشاطها؛**

<sup>1</sup> من اعداد الباحثة بالاعتماد على مقابلة مع المدير العام لمؤسسة ملاوي

## الفصل الثالث بناء خلية لليقظة الاستراتيجية لتنمية الصادرات بالمؤسسات محل الدراسة

**3\_ إمكانيات البحث والتطوير:** تهدف المؤسسة الى تطوير البحث العلمي مع الشركاء الدوليين من خلال زيادة خبرتها بالتعاون والشراكة مع الأجنب خاصة الموردين الذين تتعامل معهم المؤسسة.

**ثالثا\_ الهيكل التنظيمي للمؤسسة<sup>1</sup>:** الهيكل التنظيمي هو هيكل وظيفي، يضم عدة وحدات ومديريات، وفقا لما يلي:

**1\_ المديرية العامة:** تعتبر مركز لقيادة المؤسسة اذ تعمل على التنسيق بين مختلف وظائفها على الاستغلال الأمثل لمواردها المالية منها والبشرية والمادية بالإضافة اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

**2\_ مديرية التسويق:** تم انشاء هذه المديرية بهدف مراقبة البيئة التي تنشط فيها المؤسسة بصفة مستمرة خاصة ما تعلق بالحصول السوقية للمنافسين والبحث عن منافذ تسويقية جديدة كما تعمل على تحسين صورة المؤسسة وتقوية عملية الاتصال مع المستهلكين.

**3\_ مديرية المالية والمحاسبة:** تقوم هذه المديرية بتسجيل جميع العمليات المحاسبية والمالية للمؤسسة كما تقوم بضمان السير الحسن لخزينة المؤسسة وذلك من خلال مصلحة المحاسبة العامة.

**4\_ المديرية التجارية:** تعمل هذه المديرية على تلبية حاجات ورغبات الزبائن، من خلال توفير المنتجات في المكان والزمان المناسبين بالإضافة الى مراقبة المخزون، ونقوم بهذه المديرية بما يلي:

أ\_ استقبال الزبائن الذين لديهم اتصال مباشر بالمؤسسة بالإضافة الى شحن المنتجات وفوترة الطلبيات؛  
ب\_ ضمان تصريف منتجات المؤسسة وجمع وتخطيط الطلبيات؛

ج\_ متابعة التجار الذين أوكلت لهم مهمة توزيع منتجاتها كما تعمل على اقامة علاقات تجارية جديدة والبحث عن منافذ تسويقية جديدة؛

**5\_ وحدة التنظيم والاعلام الآلي:** وتتمثل مهامها في تجهيز وحدات المؤسسة بالاعلام الآلي وكذلك جمع ومعالجة البيانات بطريقة آلية.

### المبحث الثاني: خصائص العينة المدروسة

لابد أن يكون البحث العلمي وفق منهجية علمية للدراسة، وذلك حتى نستطيع الاعتماد على النتائج المحصل عليها، الا أنه وقبل التطرق الى اداة الدراسة وثباتها سيتم التطرق أولا لاهتمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة باليقظة الاستراتيجية.

<sup>1</sup> انظر الملحق رقم 4

## الفصل الثالث بناء خلية لليقظة الاستراتيجية لتنمية الصادرات بالمؤسسات محل الدراسة

**المطلب الأول:** مظاهر اهتمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة باليقظة الاستراتيجية

اهتمت وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار بموضوع اليقظة الاستراتيجية، من خلال تشجيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على بناء خلايا لليقظة الاستراتيجية، تمكنها من الحصول على المعلومة الاستراتيجية، واستعمالها بغرض نمو المؤسسة وضمان استمرارها، وظهر هذا الاهتمام جليا من خلال تنظيم الوزارة للعديد من الحملات التحسيسية والتوعوية في شكل ملتقيات، ندوات وورش عمل، حول موضوع اليقظة الاستراتيجية، وأهميتها في زيادة أرباح المؤسسة، من أجل تغطية النقص الواضح في تدريب العاملين، وتوفير المعلومات التي أصبحت نادرة حول القطاع الصناعي، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والاستثمار.

وهذا ما أدى الى قيام الوزارة الوصية بعدة اجراءات هيكلية لتعزيز ثقافة اليقظة الاستراتيجية على مستوى المؤسسة، من خلال ما يلي:<sup>1</sup>

**أولاً- تنظيم الندوات والأيام الدراسية:** تنظيم دورات دراسية، تدريبية وتوعية بالشراكة مع المكاتب الاستشارية المتخصصة باليقظة الاستراتيجية من خلال ما يلي:

1\_ ندوات التوعية حول اليقظة التنافسية ومقر اليقظة الاستراتيجية للمؤسسات الصناعية، بالإضافة الى تنظيم ورشات عمل تدريبية حول أدوات اليقظة الاستراتيجية؛ وأخرى حول أمن ونظم المعلومات، ذكاء الأعمال و ادارة المعرفة؛

2\_ عقد اجتماعات مع الفاعلين الاقتصاديين حسب قطاع النشاط (مجموعة التركيز وقطاع الأعمال)، من أجل التحاور عن كيفية الحصول على المعلومات الاقتصادية المختصة في تنفيذ ترتيبات الإنتاج النظيف وكفاءة استخدام الطاقة التكنولوجيات النظيفة في المؤسسة؛

3\_ تنظيم ندوات حول مساهمة القطاع الصناعي في تعزيز الصادرات خارج المحروقات، ومن تم الرعاية والمشاركة في تنظيم المعارض الدولية للتصنيع الغذائي، والمشاركة في الأيام الدراسية والمؤتمرات الدولية تعنى بدراسة استراتيجيات التنمية الاجتماعية والاقتصادية لتحقيق الأمن الغذائي؛

**ثانياً- تكثيف المساعدة التقنية في إطار برامج التعاون:** ويظهر ذلك من خلال تنظيم ندوات المواضيع التي تهتم الشركات المستهدفة في عملية التوصل لأهدافها الاستراتيجية. وتتمثل هذه الندوات الدراسية فيما يلي:

1- ندوات التدريب للحفاظ على التراث الاعلامي للمؤسسة؛

<sup>1</sup> Ministère de l'industrie , de la PME et de la promotion et de l'investissement , rapport d'audition, 2012, p 5

## الفصل الثالث بناء خلية لليقظة الاستراتيجية لتنمية الصادرات بالمؤسسات محل الدراسة

2- ورشة عمل حول اليقظة الاستراتيجية ودورها في تعزيز الانتاج المحلي كوسيلة لزيادة الصادرات. ثالثا- اصدار النشرات الدورية المتعلقة باليقظة الاستراتيجية: وهي القيام بتحرير دوريات عامة وأخرى معيارية، تنظيمية والتكنولوجية متخصصة باليقظة الاستراتيجية، تعمل على رصد كل التطورات المتعلقة بالاستثمار الأجنبي المباشر والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الصعيد الوطني والعربي، وهي متوفرة ويمكن تحميلها من الموقع الإلكتروني للوزارة.

رابعا- تنظيم الدورات التكوينية في بناء خلايا لليقظة الاستراتيجية: وهذا بغرض التدريب في اليقظة الاستراتيجية للمؤسسات الصناعية والاطارات السامية في الإدارة المركزية، واطلاق دورات تكوينية في اليقظة الاستراتيجية لصالح الاطارات العاملة في القطاع العام والخاص، وكيفية استعمال اليقظة الاستراتيجية لتوفير المعلومة للمؤسسة، وتتمثل هذه الدورات التكوينية فيما يلي:

1\_ دورة تدريبية يومي 20-21 ماي 2012، لصالح القائمين على خلايا اليقظة الاستراتيجية ل12 مؤسسة عمومية، هي:

• SAIDAL, SOFINANCE, ENIE ; ENIEM ; ALFATRON; BCR; CMA; GERMAN EMO, ETRAG, ENMTP et GICA وقد استهدف هذا التدريب 12 مؤسسة عمومية فقط، رافقه كبار الخبراء والمختصين من وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لبناء خلايا لليقظة الاستراتيجية بهذه المؤسسات. وقد كان الهدف من هذا التدريب هو صقل معرفة المسيرين بالموضوع، وتمكينهم من إجراء تقييم لنظام اليقظة الموجود بمؤسساتهم.

2\_ بتاريخ 26 يونيو 2012 انعقد يوم دراسي حول "تطبيقات الذكاء الاصطناعي في القطاع الصناعي وتأثيره على القدرة التنافسية للمؤسسات"، وقد بلغ عدد المشاركين في هذا اليوم الدراسي أكثر من 50 مشاركا يمثلون منظمات البحوث والشركات والخبراء في مجال اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي. وقد بدى واضحا الاهتمام الذي أولته الوزارة لتطوير القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال إدخال أساليب جديدة في الإدارة، الإنتاج والتنظيم، بما في ذلك إدماج التطبيقات المتصلة بنظم الذكاء الصناعي.

### المطلب الثاني: ثبات أداة الدراسة

أولاً\_ مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة على مستوى ولايتي بومرداس والجزائر العاصمة.

ثانياً \_ عينة الدراسة: نظرا لصعوبة الوصول لهذه المؤسسات كلها، قمنا باختيار ثلاث (03) مؤسسات مختلفة من حيث مجال نشاطها، وهذا من أجل خلق نوع من التوازن بين عدد أفراد العينة في المؤسسات التي تنتمي الى قطاعات مختلفة. ولقد تم في هذا الاختيار مراعاة عامل المعرفة المسبقة بمسميات ومواقع هذه المؤسسات، وكذا الدعم المقدم من طرف القائمين على هذه الأخيرة، وهو ما ساعد الباحثة في مهمتها، خصوصا بعد أن تم رفض إجراء الدراسة على مستوى العديد من المؤسسات، كما تم استبعاد المؤسسات صغيرة الحجم والتي تقوم بأنشطتها دون وجود هيكل تنظيمي محدد، بل أن عملية اتخاذ القرارات لكافة الأنشطة والعمليات تتم من خلال شخص واحد يكون في الغالب هو المالك، وتم اختيار عينة من مديري المؤسسات المبحوثة ونوابهم، وشملت الدراسة كلاً من ادارة المؤسسة وادارة التسويق، وإدارة الإنتاج، الإدارة المالية، إدارة الموارد البشرية، كون تلك الادارات تعد أكثر ارتباطاً وتأثراً بقرارات المؤسسة حول موضوع اليقظة الاستراتيجية وموضوع تنمية الصادرات، وقد حاولنا التركيز على الاداريين والاطارات باعتبارهم هم المؤثرين في عملية تحليل المعلومة وعملية بناء خلية لليقظة الاستراتيجية باعتبارهم هم المساهمين في صناعة القرار بهذه المؤسسات.

وقد اعتمدنا في دراستنا على العينة العشوائية التي تعرف على أنها: "على أنها العينات التي يكون فيها لكل عنصر من مجتمع الدراسة فرصة محددة ليكون إحدى مفردات العينة، ويتم اختبار العينة العشوائية بأنواعها المختلفة عندما يكون مجتمع الدراسة محدد ومعروف من حيث الحدود الجغرافية والعديدية، ويتم الاختيار بطريقة غير انتقائية وإنما بشكل عشوائي"<sup>1</sup>.

وهذه المؤسسات محل الدراسة متمثلة فيما يلي:

1\_ مؤسسة DOUDAH: للتجارة العامة والخدمات؛

2\_ مؤسسة MALAOUI: لتوزيع المواد الغذائية ومواد التنظيف الجسدية؛

3\_ مؤسسة طيبة فود: لصناعة المشروبات غير الكحولية؛

ثالثاً\_ أدوات الدراسة: ركزت الباحثة على تقنيات لجمع المعطيات والبيانات الخاصة بالظاهرة المراد دراستها، واختيار التقنية أو الوسيلة المعتمد عليها يتوقف أساسا على طبيعة موضوع الدراسة، والهدف

<sup>1</sup> <http://faculty.imamu.edu.sa/TempSitet/Pages/5edd830d-f761-43c9-8614-768085648891.aspx>

## الفصل الثالث بناء خلية لليقظة الاستراتيجية لتنمية الصادرات بالمؤسسات محل الدراسة

المراد الوصول إليه وبما أننا بصدد قياس درجة اهتمام المؤسسات محل الدراسة بالمعلومات وواقع اليقظة بها اعتمادنا على الاستبيان، الملاحظة والمقابلة.

**1\_ المقابلة:** فمن خلال هذه الأداة يستطيع الباحث استخدام مهاراته الشخصية وقدراته الذاتية للتأكد من صحة المعلومات التي تحصل عليها سابقاً، أو لمعرفة تفاصيل وتفسيرات لظواهر وحقائق معينة. وفي بحثنا قمنا بإجراء مقابلة شخصية مع مسيري المؤسسات الأربعة محل الدراسة من أجل التأكد من بعض الحقائق وأيضاً من أجل طرح المحاور الأساسية الموجودة في الاستبيان الموجه لهم شخصياً، وذلك لشرح كل استجواب وإزالة كل غموض ممكن. لأن هذا الغموض وعدم فهم الأسئلة قد يؤثر سلباً على صحة النتائج.

**2\_ الملاحظة:** تعد الملاحظة من أقدم وسائل جمع المعلومات، وفي هذا الصدد استخدمت الملاحظة في هذه الدراسة مع الاستبيان والمقابلة، وكذا بصفة منفردة، و تختلف عن كل من الاستبيان والمقابلة، في كونها تعني أن الباحث يسجل ملاحظاته بدون استخدام قائمة أسئلة وغير ذلك من الطرق. وقد استخدمنا هذه الأداة بغرض التعرف على مدى وعي العاملين بالمؤسسات محل الدراسة بأهمية اليقظة الاستراتيجية في التسيير وهذا يظهر مثلاً في رده فعلهم أثناء الإجابة على كل سؤال من أسئلة الاستبيان أو أسئلة المقابلة.

**3\_ الاستبيان:** يعتبر الاستبيان من أنسب الوسائل المستعملة وأكثرها شيوعاً في الحصول على البيانات التي تكون كمنطلق أساسي للباحث من أجل الإجابة والتحليل على الأسئلة التي طرحها في بداية البحث، ويعرف الاستبيان على أنه وبالاعتماد على بعض الدراسات والمراجع، تم تصميم الاستبيان<sup>1</sup> لغرض جمع البيانات الأولية من عينة الدراسة وقد تم عرضه على الأستاذ المشرف وبعض الأساتذة المختصين، و بعد إجراء التعديلات المقترحة تم توزيعه على أفراد العينة.

**رابعاً- صدق أداة الدراسة:** يقصد بصدق أداة الدراسة شمول الاستمارة على لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوحها في فقرات ومفردات من ناحية أخرى بحيث تكون مفهومة لمن يستخدمها، قبل أن نشرع في تحليل بيانات الاستبيان علينا أولاً التأكد من صدقها وثباتها حتى نستطيع الاعتماد على نتائجها.

**خامساً- الاستبيانات الموزعة والمستردة:** قمنا بتوزيع 77 استبانة في المؤسسات محل الدراسة التي سبق ذكرها، واسترددنا 72 استبانة، وبعد فحصها قمنا باستبعاد 2 استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل. إذن عدد

<sup>1</sup> انظر الملحق رقم 5

## الفصل الثالث بناء خلية لليقظة الاستراتيجية لتنمية الصادرات بالمؤسسات محل الدراسة

الاستبيانات المسترجعة والمحللة هي 70 استبانة، والجدول التالي يبين عدد الاستبيانات الموزعة والمستردة في كل مؤسسة.

جدول رقم (III\_2): الاستبيانات الموزعة والمستردة في كل مؤسسة

المؤسسة	عدد الاستبيانات الموزعة	عدد الاستبيانات المسترجعة	النسبة
مؤسسة طيبة فود	32	30	93%
مؤسسة ملاوي	10	10	100%
مؤسسة دوداح	35	30	85%

المصدر: من اعداد الباحثة

### المطلب الثالث: وصف خصائص العينة

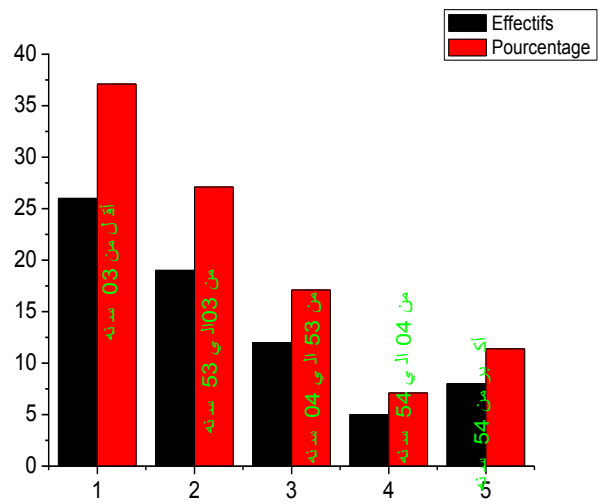
من خلال ما يلي نستعرض خصائص أفراد عينة الدراسة وفقا للمتغيرات الشخصية المستخدمة الاستبيان و هي على النحو التالي:

#### 1- توزيع أفراد العينة حسب السن:

أجاب جميع مفردات العينة على هذا السؤال وكانت إجاباتهم موزعة كما يلي:

الشكل رقم (III\_4): توزيع أفراد العينة حسب السن الجدول رقم (III\_3): توزيع أفراد العينة حسب السن

	Effectifs	Pourcentage
اقل من 30 سنة	26	37.1
من 30 سنة الى 35 سنة	19	27.1
من 35 الى أقل من 40 سنة	12	17.1
من 40 الى أقل من 45 سنة	5	7.1
من 45 سنة فأكثر	8	11.4



المصدر: مخرجات SPSS

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على الجدول رقم (III\_3)

من خلال الجدول رقم (III\_3) والشكل رقم (III\_4) يتضح أن غالبية أفراد عينة الدراسة تقل أعمارهم عن 30 سنة، حيث بلغت نسبتها 37.1 %، تليها نسبة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم ما بين 30 و 35 سنة بنسبة 27.1 %، في حين أن نسبة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم ما بين 35 و 40 سنة بلغت 17.1 %، في حين بلغت نسب الأفراد ما بين 40 و 45 سنة والأكثر من 45 سنة 8 و 5 % على التوالي، و نستنتج

## الفصل الثالث بناء خلية لليقظة الاستراتيجية لتنمية الصادرات بالمؤسسات محل الدراسة

من خلال هذا الجدول أن غالبية العمال الذين تشغلهم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و الذين شملتهم الدراسة من الفئة الشابة.

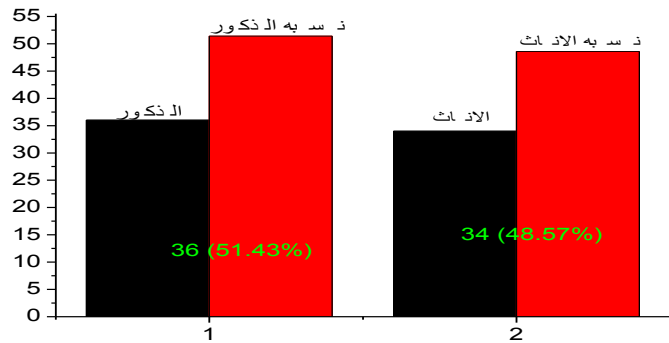
### 2- توزيع أفراد العينة حسب الجنس

أجاب جميع مفردات العينة على هذا السؤال وكانت إجاباتهم موزعة كما يلي:

الجدول رقم (III\_4): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الشكل رقم (III\_5): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

	Effectifs	Pourcentage
Valide ذكر	36	51.4
انثى	34	48.6
Total	70	100.0



المصدر: مخرجات spss

المصدر: بالاعتماد علي الجدول رقم (III\_3)

من الجدول رقم (III\_3) والشكل رقم (III\_5) نلاحظ أن 51.4% من العينة المدروسة ذكور أي ما يعادل 36 مفردة من مفردات العينة ذكور والباقي اناث بمعنى 48.6% أي ما يعادل 34 مفردة من مفردات العينة، وهذا التقارب الكبير في النسب راجع الي طبيعة العينة المدروسة المتمثلة في العمال الإداريين فقط.

### 3- توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي:

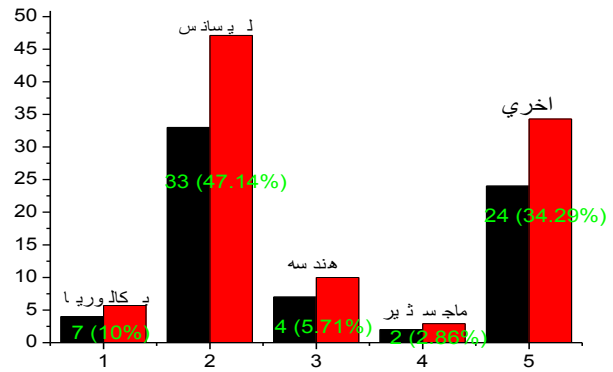
أجاب جميع مفردات العينة على هذا السؤال وكانت إجاباتهم موزعة كما يلي:

## الفصل الثالث بناء خلية لليقظة الاستراتيجية لتنمية الصادرات بالمؤسسات محل الدراسة

الجدول رقم (III\_5): توزيع العينة وفقا للمستوى

	Effectifs	Pourcentage
Valide		
بكالوريا	4	5.7
ليسانس	33	47.1
هندسة	7	10.0
ماجستير	2	2.9
اخرى	24	34.3
Total	70	100.0

الشكل رقم (III\_6): توزيع العينة وفقا للمستوى الدراسي



المصدر: مخرجات spss

المصدر: بالاعتماد على الجدول رقم (III\_5)

يتضح من الجدول رقم (III\_5) والشكل رقم (III\_6) أن المستوى الدراسي الذي يغلب على أفراد العينة المدروسة هو مستوى ليسانس بنسبة 47.1% تليها مباشرة نسبة حاملي الشهادات الأخرى المتمثلة في شهاده الدراسات الجامعية، وشهاده تقني سامي وهذا ما يناسب طبيعة العمال الاداريين بالمؤسسات محل الدراسة والبيئة الذي تنشط بها، الذي يتميز بالمنافسة الشديدة، لذا نجد المؤسسة تعتمد على الطاقات والكفاءات العالية من أجل تقديم خدمات بجودة عالية. أما نسبة الأفراد من مستوى ماجستير ودكتوراه فقد بلغت 2.9% وهم عادة ما يكونون خبراء، مستشارين أو مسيرين بهذه المؤسسات، أما بالنسبة للأفراد ذوي مستوى باكالوريا فقدرت ب 5.7%. وهذا ما يعكس المستوى العلمي العالي لأفراد العينة.

ثانيا- توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة:

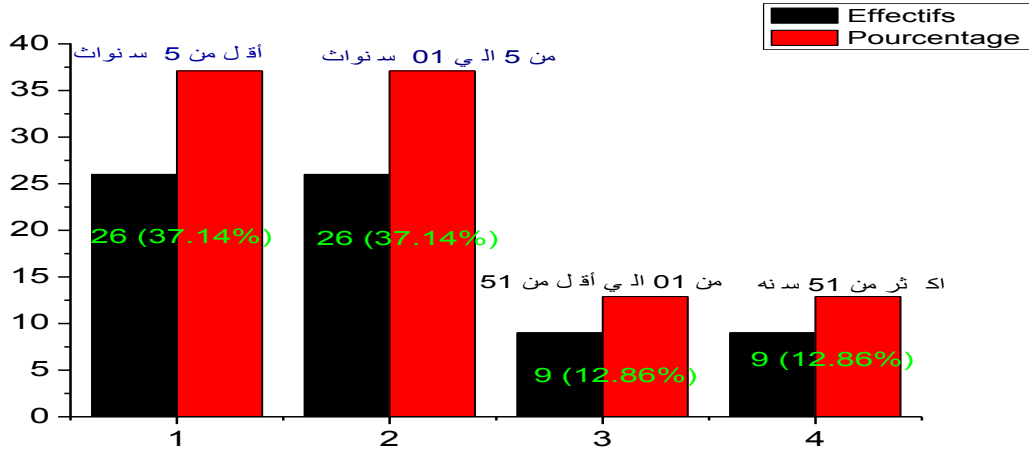
أجاب جميع مفردات العينة على هذا السؤال وكانت إجاباتهم موزعة كما يلي:

الجدول رقم (III\_6): توزيع العينة حسب الخبرة

	Effectifs	Pourcentage
Valide		
أقل من 5 سنوات	26	37.1
من 5 الى أقل من 10 سنوات	26	37.1
من 10 الى أقل من 15 سنة	9	12.9
من 15 سنة فأكثر	9	12.9
Total	70	100.0

المصدر: مخرجات SPSS

الشكل رقم (III\_7): توزيع العينة حسب الخبرة



المصدر: بالاعتماد على الجدول رقم III\_6

يظهر من خلال الجدول رقم (III\_6) والشكل رقم (III\_7) أن نسبة الأشخاص الذين تقل خبرتهم في العمل عن 5 سنوات تساوي نسبة الأفراد الذين تتراوح خبرتهم في العمل ما بين 5 إلى 10 سنوات وقد بلغت 37%، تليها كل من الفئتين ذات الخبرة من 10 سنوات إلى 15 سنة، وفئة أكثر من 15 سنة بنسبة 9%، وهذا يفسر بصغر سن العمال بالمؤسسات محل الدراسة.

#### المبحث الثالث: عرض و تحليل نتائج الاستبيان

من أجل تحديد امكانية بناء خلية لليقظة الاستراتيجية وتحديد أهميتها في تنمية الصادرات، قمنا بالاعتماد على استبيان - كما سبق وفصلناه في المبحث الأول - وقدمناه لأفراد العينة المنتقاة وسوف نقوم بتحليل البيانات المجمعة عن طريقه خلال هذا المبحث.

#### المطلب الأول: عرض و تحليل نتائج الاستبيان لمؤسسة طبية فود

من أجل تحديد امكانية بناء خلية لليقظة الاستراتيجية وتحديد دورها في تنمية الصادرات في مؤسسة طبية فود سنقوم بنقوم بعرض وتحليل اجابات العاملين بها كما يلي:

#### س1\_ حسب رأيك، ماهي دوافع انشاء مؤسستكم؟

أجاب جميع مفردات العينة على هذا السؤال وكانت إجاباتهم موزعة كما يلي:

## الفصل الثالث بناء خلية لليقظة الاستراتيجية لتنمية الصادرات بالمؤسسات محل الدراسة

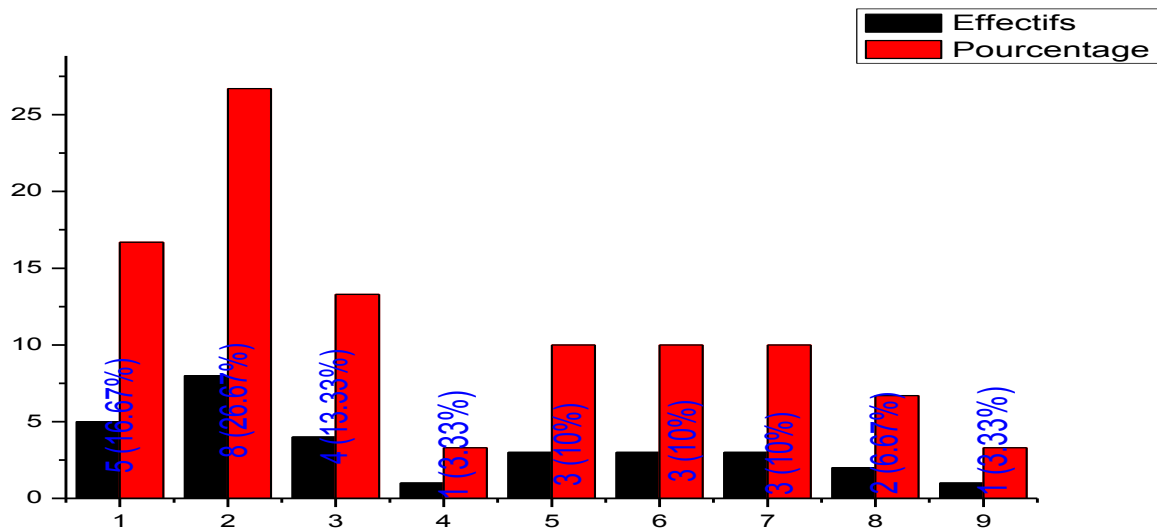
الجدول رقم (III\_7): دوافع انشاء مؤسسة طبية فود

رمز الجواب	الأجوبة المقدمة	Effectifs	Pourcentage
1	الخبرة في مجال النشاط	5	16.7
2	الطلب المرتفع في السوق	8	26.7
3	محدودية المنافسة في مجال النشاط	4	13.3
4	بساطة التكنولوجيا المستعملة	1	3.3
5	أسباب أخرى	3	10
6	الخبرة في مجال النشاط والطلب المرتفع في السوق	3	10
7	الخبرة في مجال النشاط ومحدودية المنافسة في المجال	3	10
8	الطلب المرتفع في السوق ومحدودية المنافسة في مجال النشاط	2	6.7
9	الخبرة في مجال النشاط، الطلب المرتفع في السوق ومحدودية المنافسة في مجال النشاط	1	3.3
	Total	30	100

المصدر: مخرجات spss

يمكن توضيح دوافع انشاء مؤسسة طبية فود أكثر من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (III\_8): دوافع انشاء مؤسسة طبية فود



المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على الجدول رقم (III\_7).

## الفصل الثالث بناء خلية لليقظة الاستراتيجية لتنمية الصادرات بالمؤسسات محل الدراسة

من خلال الجدول رقم (III\_7) والشكل رقم (III\_8) يظهر أن مؤسسة طيبة فود اختارت هذا النشاط \_إنتاج المشروبات غير الكحولية\_ لمحاولة تغطية الطلب المرتفع في السوق، وهذا ما مثلته نسبة 26.7 بالمئة من إجابات أفراد العينة، خاصة وأن هذا الطلب هو في ارتفاع مستمر نتيجة ولاء الزبائن الكبير لمنتجات المؤسسة المعروفة لديهم بالجودة، مما مكن المؤسسة من توسيع حصتها السوقية. تليها نسبة 16.7 بالمئة من الأفراد الذين يعتبرون أن مؤسستهم اختارت هذا المجال نظرا للخبرة التي تملكها فيه والتي لاتزال تكتسبها وتطورها بشكل مستمر، وتلتها مباشرة محدودية المنافسة في مجال النشاط والتي مثلتها نسبة 13.3 بالمئة من أفراد العينة الذين أكدوا أن المؤسسة تعرف منافسيها و تفهمهم وخطتهم بشكل جيد، مما يمكنها من انتهاز الفرص المتاحة في بيئتها التنافسية، في حين كانت نسبة بساطة التكنولوجيا المستعملة هي أدنى نسبة ب3.3 بالمئة من اجابات أفراد العينة.

س2\_ ما هي العناصر التي تعكس درجة نمو مؤسستكم؟

أجاب جميع مفردات العينة على هذا السؤال وكانت إجاباتهم موزعة كما يلي:

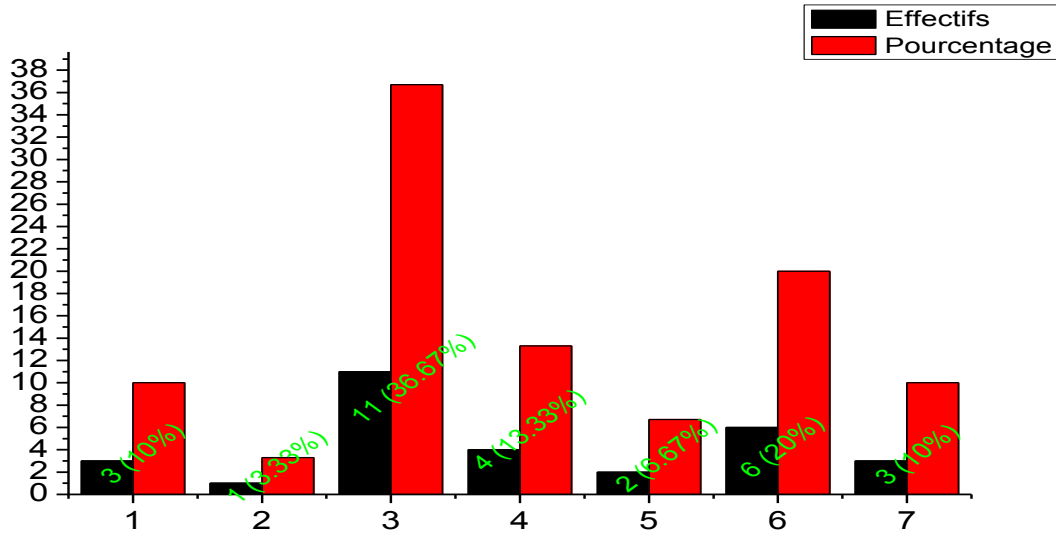
الجدول رقم (III\_8): العناصر التي تعكس درجة نمو مؤسسة طيبة فود

رمز الجواب	الأجوبة المقدمة	Effectifs	Pourcentage
1	ارتفاع رقم الأعمال المحقق	3	10
2	زيادة الحصة السوقية	1	3.3
3	توسيع وتنويع مجال النشاط	11	36.7
4	ارتفاع رقم الأعمال المحقق وزيادة الحصة السوقية	4	13.3
5	ارتفاع رقم الاعمال المحقق وتوسيع وتنويع مجال النشاط	2	6.7
6	زيادة الحصة السوقية وتوسيع وتنويع مجال النشاط	6	20
7	ارتفاع رقم الاعمال المحقق، زيادة الحصة السوقية لها وتوسيع وتنويع مجال النشاط	3	10
	Total	30	100

المصدر: مخرجات spss

يمكن توضيح العناصر التي تعكس درجة نمو مؤسسة طيبة فود مؤسسة طيبة فود أكثر من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (III\_9): العناصر التي تعكس درجة نمو مؤسسة طبية فود



المصدر: بالاعتماد على الجدول رقم (III\_8)

يظهر من خلال الجدول رقم (III\_8) والشكل رقم (III\_9) أن توسيع وتنويع مجال النشاط هو أكبر مؤشر على النمو لدى مؤسسة طبية فود وهذا ما تعكسه غالبية اجابة أفراد العينة المقدره بنسبة 36.7 بالمئة، وهذا ما يعكسه نشاط المؤسسة المتمثل في انتاج تشكيلة من العصائر، اضافة الى نشاطها في مجال آخر هو انتاج الحفاضات و انتاج مسحوق الغسيل، تلتها مباشرة زيادة الحصة السوقية وتوسيع وتنويع مجال النشاط بنسبة 20 بالمئة، في حين كانت زيادة الحصة السوقية مؤشرا ضعيفا للنمو بالمؤسسة.

س3\_ هل تتوفر لدى مؤسستكم الرغبة في دخول الأسواق الخارجية في ظل اسواقها الحالية؟

أجاب جميع مفردات العينة على هذا السؤال وكانت إجاباتهم موزعة كما يلي:

الجدول رقم (III\_9): رغبة مؤسسة طبية فود في دخول الأسواق الخارجية

المؤسسة 1		Effectifs	Pourcentage
طبية فود	Valide	30	100.0
	نعم		

المصدر: مخرجات spss

من الجدول رقم (III\_9) يتضح أن مؤسسة طبية فود تملك الرغبة في دخول الأسواق الخارجية في ظل إمكانياتها الحالية، حيث كانت نسبة اجابات أفراد العينة على هذا السؤال 100 بالمئة نعم، وهذا ما يعكسه سعي المؤسسة الدائم للعمل وفقا للمعايير الدولية.

## الفصل الثالث بناء خلية لليقظة الاستراتيجية لتنمية الصادرات بالمؤسسات محل الدراسة

س4\_ ماهي عوائق عملية التصدير لدى مؤسساتكم؟

أجاب جميع مفردات العينة على هذا السؤال وكانت إجاباتهم موزعة كما يلي:

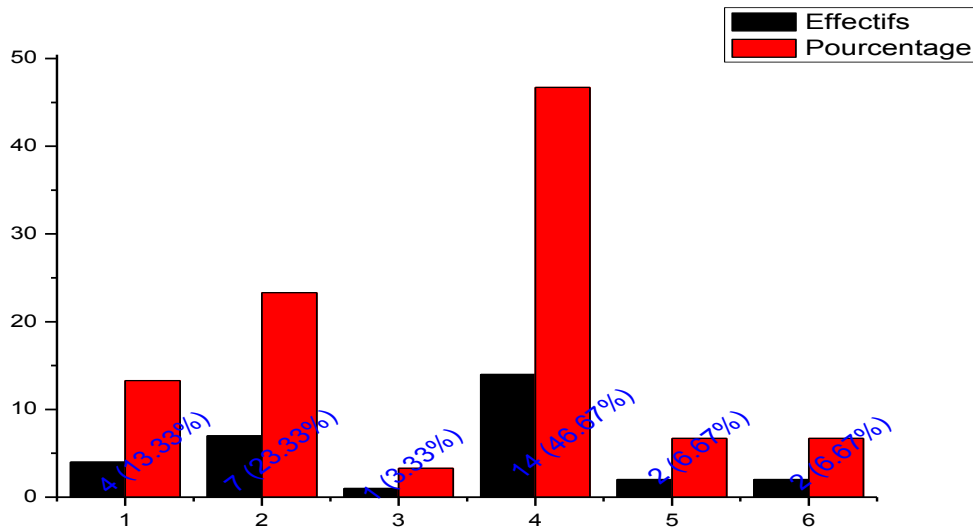
الجدول رقم (III\_10): عوائق عملية التصدير لدى مؤسسة طيبة فود

رمز الجواب	الأجوبة المقدمة	Effectifs	Pourcentage
1	شدة المنافسة الخارجية	4	13.3
2	نقص المعلومة عن الأسواق الخارجية	7	23.3
3	نقص الموارد المالية	1	3.3
4	أسباب أخرى	14	46.7
5	شدة المنافسة الخارجية ونقص المعلومة عن الأسواق الخارجية	2	6.7
6	شدة المنافسة الخارجية ونقص الموارد المالية	2	6.7
	Total	30	100

المصدر : مخرجات spss

من خلال الجدول رقم (III\_10) يظهر بأن هناك الكثير من العوامل التي تعيق عملية التصدير بمؤسسة طيبة، يمكن توضيحها أكثر من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (III\_11): عوائق عملية التصدير لدى مؤسسة طيبة فود



المصدر: بالاعتماد على الجدول رقم (III\_10)

### الفصل الثالث بناء خلية لليقظة الاستراتيجية لتنمية الصادرات بالمؤسسات محل الدراسة

من خلال الجدول رقم (10\_III) والشكل رقم (11\_III) يظهر جليا أن هناك عدة أسباب أخرى تعيق عملية التصدير بمؤسسة طيبة فود حصرها أفراد الدراسة في المحسوبة، عدم وجود الدعم من طرف الدولة، العراقيل الإدارية البنكية وهذا بنسبة قدرها 46.7 بالمئة، تلتها نقص المعلومة عن الأسواق الخارجية وشدة المنافسة الخارجية بنسبة 23.3 و 13.3 بالمئة على التوالي، في حين كانت نسبة الأفراد الذين يرجعون السبب لنقص الموارد المالية هي 3.3 بالمئة، فأفراد العينة يرون أن مؤسستهم تملك الكفاءات والامكانيات الكافية لجعل المؤسسة مصدرة لمنتجاتها، وكذا تميز منتجات المؤسسة بالجودة خاصة بالنسبة للدول الإفريقية كون أنها مؤسستها تملك فنا انتاجيا متقاربا مع الفن الانتاجي لمؤسسة طيبه فود ما يمكنها من مواجهة المنافسة، عكس المؤسسات الأوربية التي تملك فنا انتاجية جد متطورة، لا يمكن لمؤسسه طيبه فود أن تنافسها، وهذا ما أكده رئيس مديرية التسويق.

س5\_ هل تقوم المؤسسات الأخرى بمتابعة التغيرات الحاصلة على مستوى مؤسستكم؟

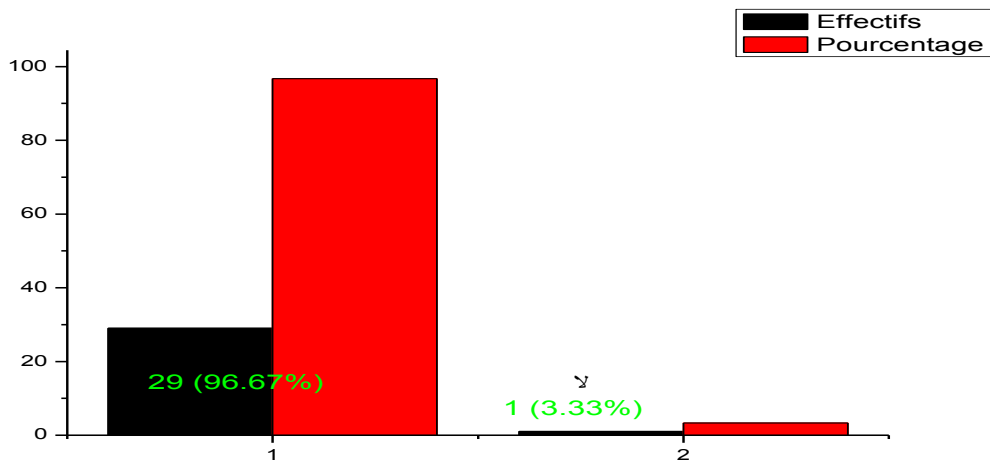
أجاب جميع مفردات العينة على هذا السؤال وكانت إجاباتهم موزعة كما يلي:

الجدول رقم (11\_III): متابعة المؤسسات الأخرى للتغيرات الحاصلة على مستوى مؤسسة طيبة فود

رمز الجواب	الأجوبة المقدمة	Effectifs	Pourcentage
1	نعم	29	96.7
2	لا	1	3.3
	Total	30	100

المصدر: مخرجات spss

الشكل رقم (12\_III): متابعة المؤسسات الأخرى للتغيرات الحاصلة على مستوى مؤسسة طيبة فود



المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على الجدول رقم (11\_III)

## الفصل الثالث بناء خلية لليقظة الاستراتيجية لتنمية الصادرات بالمؤسسات محل الدراسة

من الجدول رقم(III\_11) و الشكل رقم (III\_12) نستنتج أن مؤسسة طيبة فود تقوم بمراقبة وتتبع كل ما يحدث في البيئة الخارجية حيث كانت نسبة إجابات أفراد العينة على هذا السؤال 96.7% بنعم أي أن المؤسسة تقوم بتتبع ورصد تغيرات البيئة الخارجية وهذا حتى تتمكن من مواجهة رياح المنافسة من خلال معرفة الفرص المتاحة من أجل استغلالها و التهديدات المحتملة لتجنبها لتعظيم جودة منتجاتها.

س6\_ من هي الجهة المكلفة بتوفير المعلومة لمؤسسة طيبة فود؟

أجاب جميع مفردات العينة على هذا السؤال وكانت إجاباتهم موزعة كما يلي:

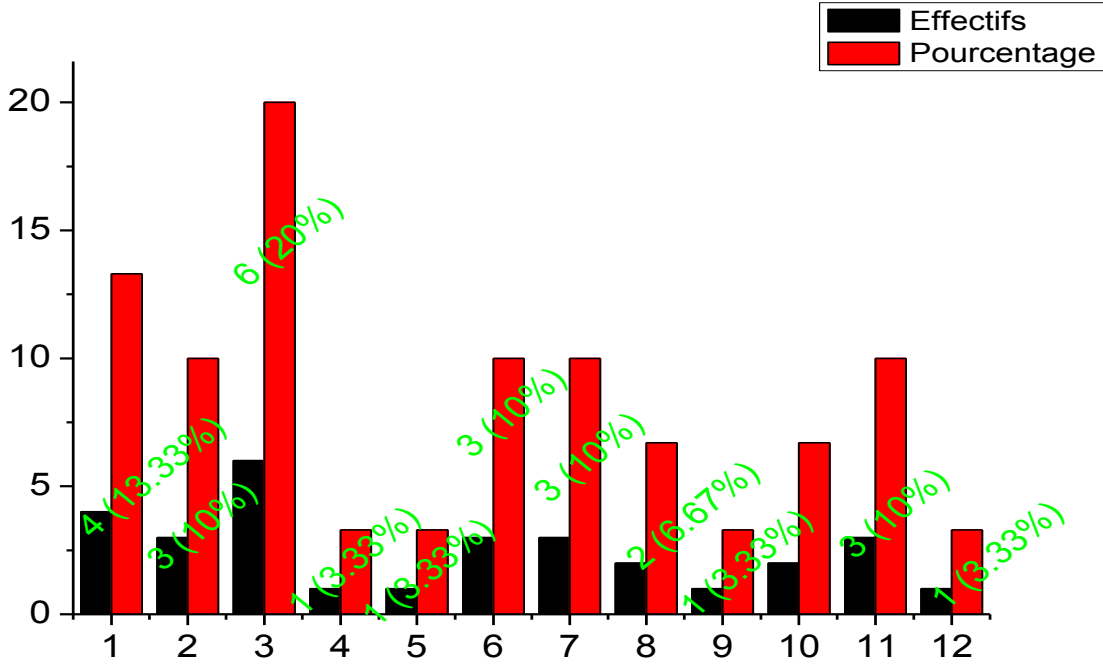
الجدول رقم(III\_12): الجهة المكلفة بتوفير المعلومة بمؤسسة طيبة فود

رمز الجواب	الأجوبة المقدمة	Effectifs	Pourcentage
1	المتتبعون الدائمون	4	13.3
2	العمال العاديين	3	10
3	المراقبون	6	20
4	جهة أخرى	1	3.3
5	المتتبعون الدائمون والعمال العاديين	1	3.3
6	المتتبعون الدائمون والمراقبون	3	10
7	العمال العاديين والمراقبين	3	10
8	المتتبعون الدائمون والخبراء والمستشارين	2	6.7
9	المراقبون والخبراء والمستشارين	1	3.3
10	المتتبعون الدائمون، العمال العاديين والمراقبون	2	6.7
11	المتتبعون الدائمون، المراقبون والخبراء والمستشارين	3	10
12	العمال العاديين، المراقبون والخبراء و المستشارين و المتتبعون الدائمون	1	3.3
	Total	30	100

المصدر : مخرجات spss

ويمكن توضيح الجهة المكلفة بتوفير المعلومة بمؤسسة طيبة فود أكثر من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (III\_13): الجهة المكلفة بتوفير المعلومة لمؤسسة طبية فود



المصدر: بالاعتماد على الجدول رقم (III\_12)

يتضح من خلال الجدول رقم (III\_12) والشكل رقم (III\_13) السابقين أن الجهة المسؤولة عن جمع المعلومات بمؤسسة طبية فود هم المراقبون والمتتبعون الدائمون بنسبة 20.0 و 13.3 بالمئة على التوالي، وهذا لتوفير المعلومة لمصلحة اليقظة الاستراتيجية وهذا ما أوضحتها أيضا المقابلة مع رئيس مديرية التسويق الذي قال أن مصلحة اليقظة الاستراتيجية تمارس نشاطها من خلال المراقبين والمتتبعين الدائمين الناشطين على مستواها، يعكس اهتمام المؤسسة بالتوفير المعلومة الخارجية.

س7\_ ماهي المصادر المستعملة للحصول على المعلومة؟

أجاب جميع مفردات العينة على هذا السؤال وكانت إجاباتهم موزعة كما يلي:

## الفصل الثالث بناء خلية لليقظة الاستراتيجية لتنمية الصادرات بالمؤسسات محل الدراسة

الجدول رقم (III\_13): المصادر المستعملة للحصول على المعلومة في مؤسسة طبية فود

الرتبة الأولى	الرتبة الثانية	الرتبة الثالثة	الرتبة الرابعة	الرتبة الخامسة	الرتبة السادسة	الرتبة السابعة	الرتبة الثامنة	الرتبة التاسعة	الرتبة العاشرة	الوسيلة
النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	
0	0	0	1	0	1	0	0	6	4	الرسائل الاخبارية
0	0	0	3,3	0	3,3	0	0	20	13.3	
0	0	1	0	6	0	2	4	7	0	النشرات المالية والاقتصادية
0	0	3.3	0	20	0	13.3	33.3	23.3	0	
0	2	0	0	7	0	2	3	4	2	مكاتب دراسات السوق
0	6.7	0	0	23.3	0	6.7	10	13.3	6.7	
0	0	0	0	3	0	6	2	6	2	منشورات الهيئات الرسمية
0	0	0	10	0	10	20	6.7	20	6.7	
0	0	0	2	10	2	7	3	5	0	مواقع الانترنت
0	0	0	6.7	33,3	6.7	10	10	16.7	0	
15	8	5	0	2	0	0	0	0	0	العلاقات مع الزبائن والموردين
50	26.7	16.7	0	6.7	0	0	0	0	0	
5	3	11	10	0	0	0	0	0	0	الزيارات وسفريات الدراسة
16.7	10	36.7	33.3	0	0	0	3,3	0	0	
1	6	4	14	0	0	0	0	0	0	المنافسين
3.3	20	13.3	46.7	0	0	0	0	0	0	
7	13	7	3	0	0	0	0	0	0	الاجتماعات، الندوات والمؤتمرات
23.3	43.4	23.3	10	0	0	0	0	0	0	
2	0	0	0	2	0	3	0	0	22	المصادر الأخرى
6.7	0	0	0	6.7	0	10	3.3	0	73.3	

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد مخرجات spss

من الجدول نلاحظ أن أغلب المصادر المستعملة للحصول على المعلومات هي مصادر غير رسمية، حيث كانت الاجابات كالتالي:

## الفصل الثالث بناء خلية لليقظة الاستراتيجية لتنمية الصادرات بالمؤسسات محل الدراسة

✓ احتلت العلاقات مع الزبائن والموردين الرتبة الأولى في مصادر الحصول على المعلومة الخارجية لمؤسسة طيبة فود بنسبة 50 بالمئة من اجابات أفراد العينة كونها تعتمد على الاحتكاك المباشر بين المؤسسة وهؤلاء، اذ تحرس على جمع معلومات حول الزبائن بالدرجة الأولى لمعرفة مدى رضاهم عن المنتجات المقدمة من طرف المؤسسة ومعرفة آمالهم و تطلعاتهم و احتياجاتهم من أجل الحفاظ عليهم باكتشاف الزبائن الحاليين والمرتبين، وفي نفس الوقت وضع حواجز تمنع امكانية تحول هؤلاء الزبائن الى قادمين محتملين جدد.

✓ أما الرتبة الثانية فقد عادت للاجتماعات، الندوات والمؤتمرات بنسبة قدرها 43.4 بالمئة من اجابات أفراد العينة، الرتبة الثالثة فقد عادت للزيارات وسفريات الدراسة بنسبة قدرها 36.7 بالمئة من اجابات أفراد العينة وهذا من خلال الملاحظة باعتبارها أهم وأفضل وسيلة للتعلم من خلال تبادل الأفكار بين الخبراء؛

✓ أما الرتبة الرابعة فقد عادت للمنافسين بنسبة 43.3 بالمئة من اجابات أفراد العينة، أما الرتبة الخامسة فقد عادت لمواقع الانترنت بنسبة 33.3 بالمئة من اجابات أفراد العينة باعتبارها أسرع وسيلة لنقل المعلومات الآنية، أما الرتبة السادسة فقد عادت لمكاتب دراسات السوق بنسبة 33.3 بالمئة من اجابات أفراد العينة أما الرتبة السابعة فقد عادت منشورات الهيئات الرسمية بنسبه 36.7 بالمئة من اجابات أفراد العينة، أما الرتبة الثامنة، التاسعة والعاشره فقد عادت للنشرات المالية والاقتصادية، النشرات الإخبارية والمصادر الأخرى، وهذا ما يعكس عدم اهتمام المؤسسة بالمصادر الرسمية.

س8\_ ماهي أهم المعلومات بالنسبة للمؤسسة؟

أجاب جميع مفردات العينة على هذا السؤال وكانت إجاباتهم موزعة كما يلي:

الجدول رقم (III\_14) : أهم المعلومات بالنسبة لمؤسسة طيبة فود

المعلومة	الرتبة الأولى	الرتبة الثانية	الرتبة الثالثة	الرتبة الرابعة
	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار
	النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %
المعلومات التنافسية	14	9	4	3
	46.7	30	13.3	10
المعلومات التجارية والتسويقية	10	9	6	5
	33.3	30	20	16.7
المعلومات البيئية	2	9	7	12
	6.7	30	23.3	40
المعلومات التكنولوجية	1	7	11	11
	3.3	23.3	33.3	33.3

المصدر: مخرجات spss

### الفصل الثالث بناء خلية لليقظة الاستراتيجية لتنمية الصادرات بالمؤسسات محل الدراسة

من الجدول رقم (III\_14) يظهر أن المعلومات التنافسية هي أهم المعلومات بالنسبة لمؤسسة طيبة فود، حيث كانت نسبة الاجابات التي عبرت عن هذه الإجابة هي 46.7 بالمئة، تليها المعلومات التجارية والتسويقية، فالمعلومات التكنولوجية ثم المعلومات البيئية، ويمكن تفسير ذلك بطبيعة نشاط مؤسسة طيبة فود هو الإنتاج فهي تحرس على جمع معلومات حول المنافسين والزائن بالدرجة الأولى وهذا من خلال معرفة خطط المنافسين وأساليبهم ومعرفة نقاط قوتهم وضعفهم ومعرفة آمال وتطلعات الزائن واحتياجاتهم من أجل الحفاظ عليهم وجذب اخرين جدد، نلاحظ أيضا من خلال الجدول أعلاه أن هناك اهتمام بالتغيرات التكنولوجية وهذا من أجل تطوير أساليب الانتاج ومن تم خفض التكاليف وبالتالي كسب ميزه تنافسية للمؤسسة.

س9\_ ماهي ردود فعل مؤسستكم اتجاه التغيرات الحاصلة على مستوى بيئتها؟

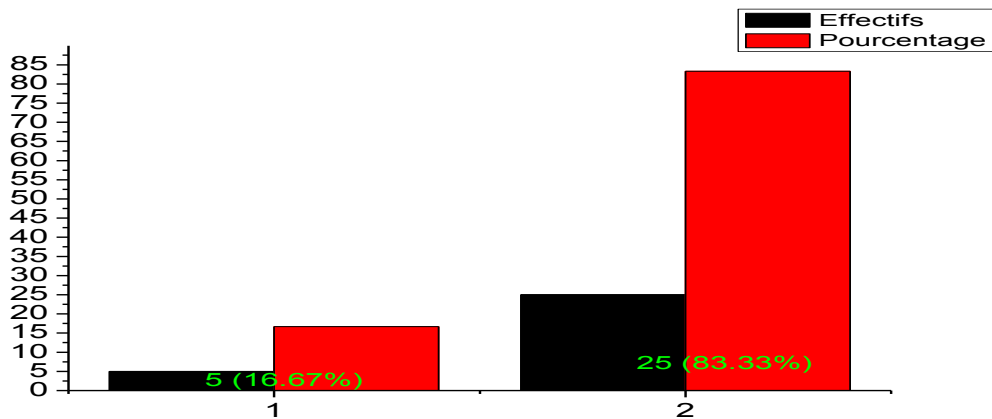
أجاب جميع مفردات العينة على هذا السؤال وكانت إجاباتهم موزعة كما يلي:

الجدول رقم (III\_15): ردة فعل مؤسسة طيبة فود اتجاه التغيرات

رمز الجواب	الأجوبة المقدمة	Effectifs	Pourcentage
1	تجاهل هذه التغيرات	5	16.7
2	تحليل هذه المعلومات واستعمالها في اتخاذ القرار	25	83.3
	Total	30	100

المصدر: مخرجات spss

الشكل رقم (III\_14): ردة فعل المؤسسة اتجاه التغيرات



المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على الجدول رقم (III\_15)

## الفصل الثالث بناء خلية لليقظة الاستراتيجية لتنمية الصادرات بالمؤسسات محل الدراسة

من خلال الجدول رقم (III\_15) والشكل (III\_14) يظهر أن مؤسسة طبية فود تقوم بتحليل المعلومات المحصل واستعمالها في اتخاذ القرار وهذا بنسبة قدرها 83.3 بالمئة من اجابات أفراد العينة، وهذا من أجل تكوين صورة أكثر دقة وأكثر موضوعية عن البيئة التي تنشط بها، ثم بناء السيناريوهات على أساس تلك ذلك التحليل.

س11\_ من هي الجهة المشرفة على تحليل المعلومات ومعالجتها في مؤسستكم؟

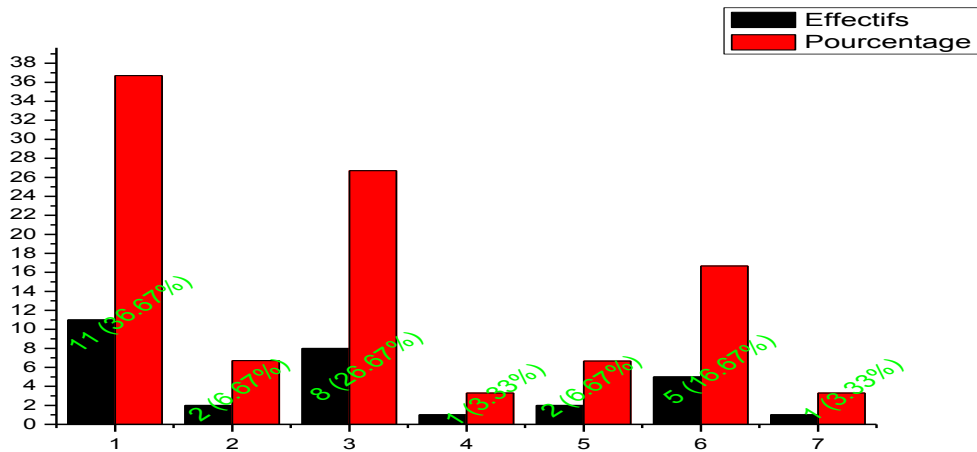
أجاب جميع مفردات العينة على هذا السؤال وكانت إجاباتهم موزعة كما يلي:

الجدول رقم (III\_16): الجهة المشرفة على تحليل المعلومات ومعالجتها في مؤسسة طبيه فود

رمز الجواب	الأجوبة المقدمة	Effectifs	Pourcentage
1	الادارة العليا	11	36.7
2	تستعين المؤسسة بخبراء مختصين	2	6.7
3	المراقبون المسؤولون عن جمعها	8	26.7
4	جهة أخرى	1	3.3
5	الادارة العليا الى جانب الخبراء و المختصين	2	6.67
6	الادارة العليا الى جانب المراقبين المسؤولين عن جمعها	5	16.67
7	تستعين المؤسسة بخبراء مختصين الى جانب المراقبين المسؤولين عن جمعها	1	3.3
	Total	30	100

المصدر: مخرجات spss

الشكل رقم (III\_15): الجهة المشرفة على تحليل المعلومات ومعالجتها في مؤسسة طبية فود



المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على الجدول رقم (III\_15)

### الفصل الثالث بناء خلية لليقظة الاستراتيجية لتنمية الصادرات بالمؤسسات محل الدراسة

يظهر من خلال الجدول رقم (III\_16) والشكل رقم (III\_15) أن المدراء هم من يقومون بتحليل ودراسة المعلومات بغالبية إجابات قدرت ب 36.7% من مجموع إجابات أفراد العينة و بالتالي فمؤسسة طبية فود تعتمد بشكل كبير على المدراء في تحليل المعلومات، كونهم هم أدرى بحالة لمؤسسة إلا أنها رغم ذلك تستعين أيضا بالمراقبين المسؤولين عن جمعها لكن اعتمادها على خبراء لتحليل و معالجة المعلومات الخارجية ضعيف جدا، وهذا ما يمكن أن لا يكون في صالح المؤسسة خاصة اذا كانت خبرة هؤلاء المدراء ضعيفة أو كان مستواهم العلمي متدني وكانوا يزاولون نشاط الإدارة فقط لأنهم مالكي المؤسسة.

س9\_ ما هي الوسائل المستعملة لنشر المعلومة في المؤسسة؟

أجاب جميع أفراد العينة على هذا السؤال وكانت إجاباتهم موزعة كما يلي:

الجدول رقم (III\_17): الوسائل المستعملة لنشر المعلومة في مؤسسة طبية فود

الرتبة الأولى	الرتبة الثانية	الرتبة الثالثة	الرتبة الرابعة	الرتبة الخامسة	الرتبة السادسة	الوسيلة
التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	
النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	
12	6	5	6	1	0	الشكل الشفوي
40	20	16.7	20	3.3	0	
6	6	9	4	0	5	ايداعها في قاعدة بيانات
20	20	30	13.3	0	16.7	
3	9	5	12	0	1	شبكة الانترنت
10	30	16.7	40	0	3.3	
5	7	8	6	4	0	التقارير الشاملة
16.7	23.3	26.7	20	13.3	0	
2	3	1	17	7	0	الاجتماعات
6.7	10	3.3	56.7	23.3	0	
2	2	1	0	8	17	الاعلانات
6.7	6.7	3.3	0	26.7	56.7	

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss

يظهر من خلال الجدول رقم (III\_17) أن الوسيلة الأكثر استعمالا لنشر المعلومات في مؤسسة طبية فود هي الشكل الشفوي بنسبه 40 بالمئة من اجابات الأفراد، وهذا لسهولة ودورها في توضيح المعلومة

## الفصل الثالث بناء خلية لليقظة الاستراتيجية لتنمية الصادرات بالمؤسسات محل الدراسة

كونها تعتمد على الاتصال المباشر بين الطرفين، تلتها مباشرة شبكة الانترنت بنسبة قدرها 30 بالمئة من اجابات الأفراد، ثم ايداع المعلومات في قاعدة بيانات، الاجتماعات في حين كان استعمال الإعلانات في نشر المعلومة ضعيف جدا. وهذا ما يدل على توفر نظام للمعلومات بالمؤسسة.

س12\_ هل تتوفر لديك المعلومات الكافية حول اليقظة الاستراتيجية بأنها مجمل النشاطات الاستباقية التي تقوم بها المؤسسة من أجل معرفة المعلومة الخارجية وذلك للوقاية من التأثيرات السلبية لتغيرات البيئة الخارجية؟

أجاب جميع مفردات العينة على هذا السؤال وكانت إجاباتهم موزعة كما يلي:

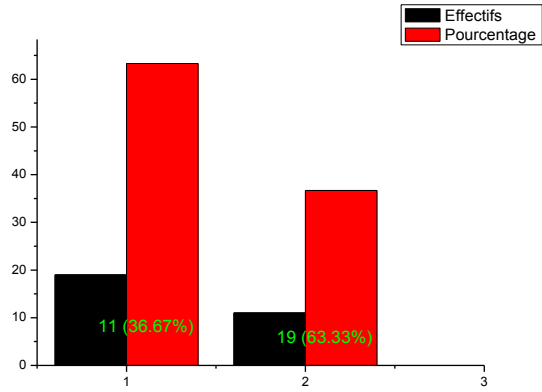
الجدول رقم (III\_18): توفر المعلومات حول اليقظة الاستراتيجية

بمؤسسة طبية فود

المؤسسة 1		Effectifs	Pourcentage
طبية فود	Valide	نعم	19 63.3
		لا	11 36.7
	Total	30 100.0	

الشكل رقم (III\_16): توفر المعلومات حول اليقظة الاستراتيجية

بمؤسسة طبية فود



المصدر: مخرجات spss

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على الجدول رقم (III\_18)

يظهر من خلال الجدول رقم (III\_18) والشكل رقم (III\_16) أن أغلب أفراد العينة المدروسة بمؤسسة طبية فود، تتوفر لديهم المعلومات الكافية حول اليقظة الاستراتيجية، وهذا ما مثلته اجابات الأفراد من خلال اجابة 63.3 بالمئة بنعم، وهذا راجع لجهود المسيرين لنشر ثقافة اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة والسعي لتوضيح دورها في تحصيل المعلومات، تحليلها، واستعمالها في اتخاذ القرار.

س 11\_ من هي الجهة القائمة بممارسة نشاط اليقظة الاستراتيجية؟

أجاب جميع مفردات العينة على هذا السؤال وكانت إجاباتهم موزعة كما يلي:

## الفصل الثالث بناء خلية لليقظة الاستراتيجية لتنمية الصادرات بالمؤسسات محل الدراسة

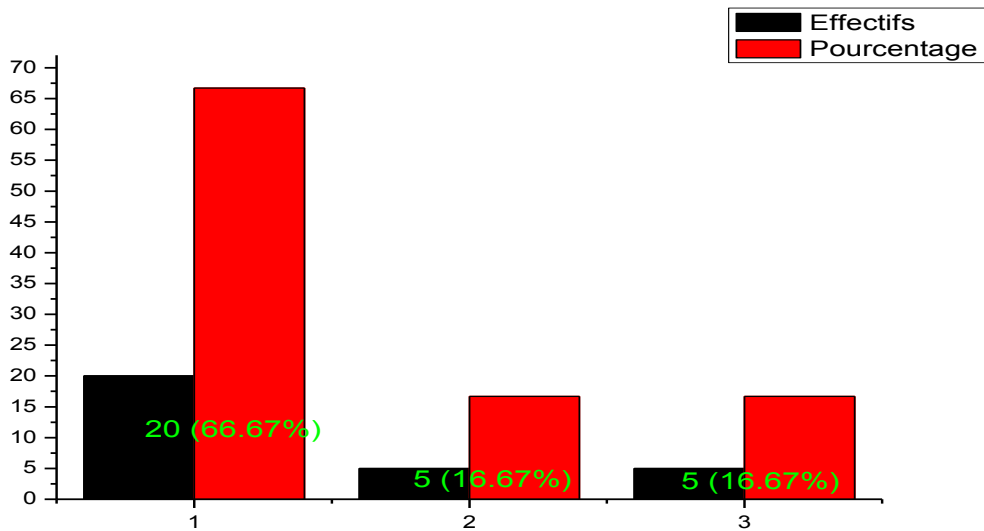
الجدول رقم (III\_19): الجهة القائمة بممارسة نشاط اليقظة بمؤسسة طيبة فود

رمز الجواب	الأجوبة المقدمة	Effectifs	Pourcentage
1	تتوفر لدى المؤسسة المهارات الادارية اللازمة للقيام بنشاط اليقظة الاستراتيجية	20	66.7
2	تستعين المؤسسة بخبراء مختصين للقيام بنشاط اليقظة الاستراتيجية	5	16.7
3	المراقبون	5	16.7
	Total	30	100

المصدر: مخرجات spss

ويمكن توضيح الجهة القائمة بممارسة نشاط اليقظة الاستراتيجية بمؤسسة طيبة فود كما يلي:

الشكل رقم (III\_17): الجهة القائمة بممارسة نشاط اليقظة الاستراتيجية بمؤسسة طيبة فود



المصدر : بالاعتماد على الجدول رقم III\_18

يظهر من خلال الجدول رقم (III\_19) والشكل رقم (III\_17) أن مؤسسة طيبة فود تتوفر بها المهارات الادارية اللازمة للقيام بنشاط اليقظة الاستراتيجية وهذا ما مثلته نسبة 20 بالمئة من اجابات الأفراد، كون أن المؤسسة أنشأت بها خلية لليقظة الاستراتيجية \_ منذ حوالي شهرين\_ تعمل على توفير المعلومة لها.

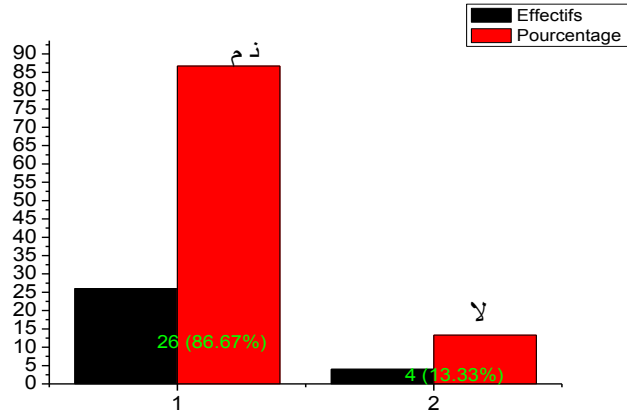
## الفصل الثالث بناء خلية لليقظة الاستراتيجية لتنمية الصادرات بالمؤسسات محل الدراسة

س12\_ هل ظروف نشاط المؤسسة تتطلب بناء خلية لليقظة الاستراتيجية؟  
أجاب جميع مفردات العينة على هذا السؤال وكانت إجاباتهم موزعة كما يلي:

الجدول رقم(III\_20): ظروف بناء خلية لليقظة الاستراتيجية  
بمؤسسة طبية فود

المؤسسة I			Effectifs	Pourcentage
طبية فود	Valide	نعم	26	86.7
		لا	4	13.3
	Total	30	100.0	

الشكل رقم(III\_18): ظروف بناء خلية لليقظة  
الاستراتيجية بمؤسسة طبية فود



المصدر: مخرجات spss

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على الجدول رقم(III\_19)

من خلال الجدول رقم(III\_20) والشكل رقم(III\_18) يظهر أن هناك حاجة ماسة لممارسة اليقظة الاستراتيجية في مؤسسة طبية فود، ما مثله اجابة 86.7 بالمئة من اجابات الأفراد وهذا ادراكا منهم لأهمية اليقظة الاستراتيجية، ودورها الكبير في توفير المعلومة واستعمالها لنمو المؤسسة واستمرارها.

س13\_ لماذا المؤسسة لا تعطي المؤسسة أهمية لليقظة الاستراتيجية لأنها؟  
أجاب جميع مفردات العينة على هذا السؤال وكانت إجاباتهم موزعة كما يلي:

## الفصل الثالث بناء خلية لليقظة الاستراتيجية لتنمية الصادرات بالمؤسسات محل الدراسة

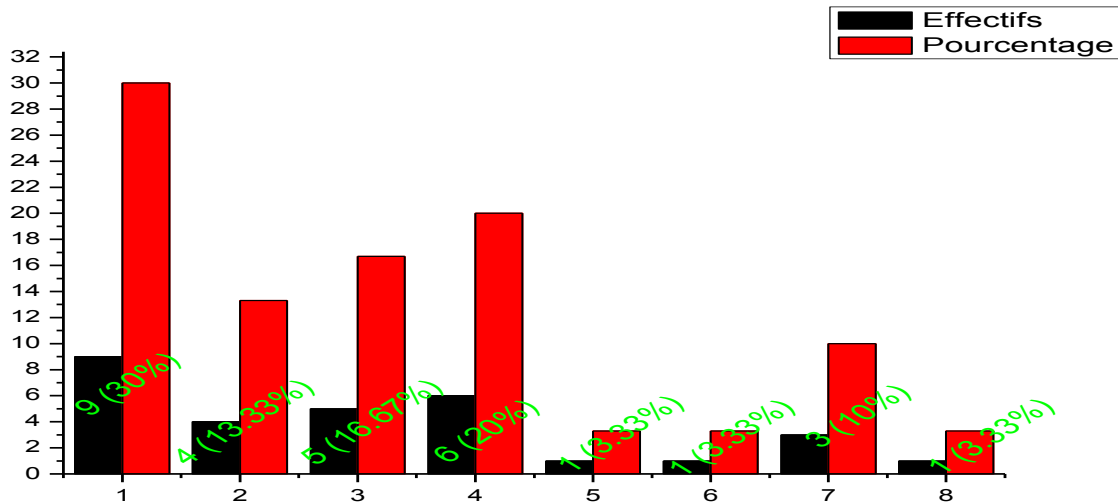
الجدول رقم (III\_21): اهمال اليقظة الاستراتيجية بمؤسسة طبية فود

رمز الجواب	الأجوبة المقدمة	Effectifs	Pourcentage
1	لأنها تتشظ في بيئة غير تنافسية	9	30
2	بإمكان المؤسسة الحصول على المعلومة واستعمالها بشكل فعال	4	13.3
3	عدم التأكد من فعاليتها واعتبارها مجرد تكاليف اضافية للمؤسسة	5	16.7
4	نقص الاطارات المدرية للقيام بنشاط اليقظة في المؤسسة	6	20
5	نقص الاطارات المدرية للقيام بنشاط اليقظة في المؤسسة و لأنها تتشظ في بيئة غير تنافسية	1	3.3
6	نقص الاطارات المدرية للقيام بنشاط اليقظة في المؤسسة وبإمكان المؤسسة الحصول على المعلومة واستعمالها بشكل فعال	1	3.3
7	نقص الاطارات المدرية للقيام بنشاط اليقظة في المؤسسة وعدم التأكد من فعاليتها واعتبارها مجرد تكاليف اضافية للمؤسسة	3	10
8	بإمكان المؤسسة الحصول على المعلومة واستعمالها نقص الاطارات المدرية للقيام بنشاط اليقظة عدم التأكد من فعالية اليقظة	1	3.3
	Total	30	100

المصدر: مخرجات spss

ويمكن توضيح البيانات المقدمة في الجدول أكثر من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (III\_15): اهمال اليقظة الاستراتيجية بمؤسسة طبية فود



المصدر: بالاعتماد على الجدول رقم (III\_20)

## الفصل الثالث بناء خلية لليقظة الاستراتيجية لتنمية الصادرات بالمؤسسات محل الدراسة

يظهر من خلال الجدول رقم(III\_21) والشكل رقم(III\_15) أن مؤسسة طيبة فود تعتقد أنها تنشط في بيئة غير تنافسية، وهذا ما أكده رئيس مديرية التسويق حين قال أن المؤسسة تعرف منافسيها بشكل جيد، والمدير العام يرى أن اليقظة الاستراتيجية مجرد تكاليف اضافية للمؤسسة، كون أن المؤسسة الجزائرية لاتزال لم ترتقي بعد للوصول للتفكير في ممارسه اليقظة الاستراتيجية.

من خلال كل ما سبق و بعد القيام بفحص أجوبة الاستبيان والقيام بعملية التحليل لها يتبين لنا ما يلي:

### 1\_ هيكله اليقظة الاستراتيجية بمؤسسة طيبة فود:

لا تشارك الإدارة العليا في عملية اليقظة بشكل فعال ومهم في مؤسسة طيبة فود ، فالخلية تابعة بشكل مباشر لمديرية التسويق، تشغل عده أعوان من دارسي اداره الأعمال، التسويق والمحاسبة كما تمتلك الخلية أعوان متيقظين غير دائمين سواء كانوا عمالا في المؤسسة أو أشخاص لديهم علاقات مع المؤسسة مثل الزبائن، الموردين... ، انشأت بمبادرة فردية من مدير التسويق، الذي يقوم بالإشراف عليها بدءا من تحديد نوع المعلومات المستهدفة وتحديد المتعقبين، مرورا بتحليل المعلومات المجمع ومعالجتها وصولا إلى مرحلة استهلاكها، وجاءت هذه المبادرة ادراكا منه بأهمية اليقظة الاستراتيجية وضرورة ممارستها في مؤسسة بحجم مؤسسة طيبة فود وموقعها في السوق وهدفها الأساسي المسطر، وهو الوصول إلى الريادة والحفاظ عليها على المستوى الوطني، و وضع نفسها في السوق العالمية من خلال تصدير منتجاتها.

### 2\_ مساندة الإدارة:

تقوم الإدارة بمساندة خلية اليقظة الاستراتيجية، من خلال:

أ\_ توفير شبكة الانترنت في جمع ومعالجة وتخزين معلومات اليقظة؛

ب\_ مشاركة أعوان اليقظة الدائمين في الملتقيات والأيام الدراسية المنظمة حتي يتسنى لهم صقل معارفهم أكثر؛

ج\_ المساهمة في التكوين والتحسيس بأهمية اليقظة؛

د\_ السعي إلى التحسين في أداء هذه الخلية بإقامة المعارض التي تقوم المؤسسة من خلالها بطرح استبيانات<sup>1</sup> يجيب عنها زبائنها ومستهلكي منتجاتها توفر من خلالها المعلومة الانيه والمساعدة لها في عمليه اتخاذ القرار،

ولكن ما يعاب على خلية اليقظة بمؤسسة طيبة فود أنها غير مرتبطة بالإدارة العليا، ولا تتدخل الإدارة العامة والمتمثلة في المدير العام للمؤسسة في خلية اليقظة ويظهر هذا جليا من خلال هيكل مؤسسة طيبة

<sup>1</sup> انظر الملحق رقم 6

## الفصل الثالث بناء خلية لليقظة الاستراتيجية لتنمية الصادرات بالمؤسسات محل الدراسة

فود، وهيكل مديرية التسويق في الشكل رقم (III\_2)، فهي مرتبطة بمديرية التسويق وتسعى فقط لتوفير المعلومات الخاصة بها.

**3\_ سيرورة اليقظة الاستراتيجية في مؤسسة طبية فود:** تتم اليقظة الاستراتيجية في مؤسسة طبية فود كما يلي:

**أ\_ تحديد أنواع المعلومات المطلوبة:** يتم تحديد المعلومات والمواضيع التي يتم البحث فيها طبقاً لحاجيات المؤسسة، وبالتالي إعطاؤها الأولوية من طرف الخلية. هذا التحديد يتم عن طريق طلبات يحددها رئيس مديرية التسويق وفقاً لحاجيات المؤسسة.

**ب\_ تجميع المعلومات:** تقوم مؤسسة طبية فود بتجميع المعلومات مستعملة المصادر المشار إليها في الجدول رقم III\_13

**ج\_ تحليل و معالجة المعلومة:** حسب ما هو مشار إليه في الجدول رقم III\_16

**د\_ توزيع المعلومة:** حسب ما هو مشار إليه في الجدول رقم III\_17

**هـ\_ معوقات اليقظة الاستراتيجية:** ان أهم المعوقات التي تقف وراء خلية اليقظة الاستراتيجية في مؤسسة طبية فود يمكن حصرها أساساً في:

✓ نقص الميزانية المخصصة لممارسة نشاط اليقظة، عامل يحول دون نجاح عملية اليقظة في المؤسسة، وهذا راجع إلى ثقافته مسيري مؤسسة طبية فود.

✓ نقص الأشخاص والإطارات التي تلقت تكويناً في ميدان اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي، كما أن فريق عمل الخلية خال من إطارات عليا ذات تخصصات في ادارة الأعمال، ففريق اليقظة الفعال يتكون من خبراء داخليين وأعاون يقظة دائمين ينشطون بشكل جماعي.

✓ يجب أن تظهر الخلية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة.<sup>1</sup>

**المطلب الثاني: تحليل نتائج الاستبيان لمؤسسة دوداح**

من أجل تحديد امكانية بناء خلية لليقظة الاستراتيجية وتحديد دورها في تنمية الصادرات في مؤسسة طبية فود سنقوم بنقوم بعرض وتحليل اجابات العاملين بها كما يلي:

**س1\_ حسب رأيك، ماهي دوافع انشاء مؤسستكم؟**

أجاب جميع مفردات العينة على هذا السؤال وكانت إجاباتهم موزعة كما يلي:

<sup>1</sup> انظر الملحق رقم 7

## الفصل الثالث بناء خلية لليقظة الاستراتيجية لتنمية الصادرات بالمؤسسات محل الدراسة

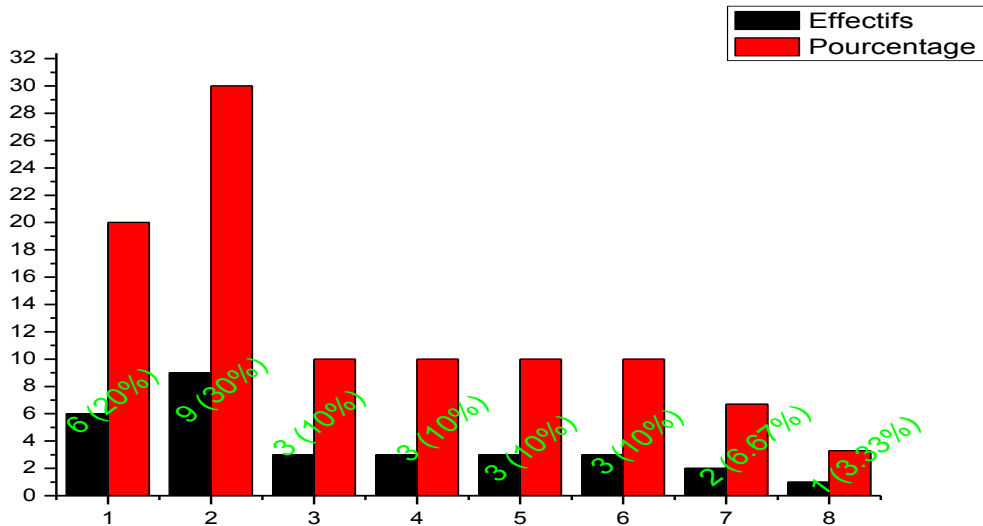
الجدول رقم (III\_22): دوافع انشاء مؤسسة دوداح

رمز الجواب	الأجوبة المقدمة	Effectifs	Pourcentage
1	الخبرة في مجال النشاط	6	20
2	الطلب المرتفع في السوق	9	30
3	محدودية المنافسة في مجال النشاط	3	10
4	أسباب أخرى	3	10
5	الخبرة في مجال النشاط والطلب المرتفع في السوق	3	10
6	الخبرة في مجال النشاط ومحدودية المنافسة في المجال	3	10
7	الطلب المرتفع في السوق ومحدودية المنافسة في مجال النشاط	2	6.7
8	الخبرة في مجال النشاط، الطلب المرتفع في السوق ومحدودية المنافسة في مجال النشاط	1	3.3
	Total	30	100

المصدر: مخرجات spss

ويمكن توضيح دوافع انشاء مؤسسة دوداح من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (III\_20): دوافع انشاء مؤسسة دوداح



المصدر: بالاعتماد على الجدول رقم (III\_22)

من خلال الجدول رقم (III\_22) والشكل رقم (III\_20) يظهر أن مؤسسة دوداح اختارت هذا النشاط لمحاولة تغطية الطلب المرتفع في السوق، وهذا ما مثلته نسبة 30 بالمئة من إجابات افراد العينة، خاصة

## الفصل الثالث بناء خلية لليقظة الاستراتيجية لتنمية الصادرات بالمؤسسات محل الدراسة

وان هذا الطلب هو في ارتفاع مستمر نتيجة ولاء الزبائن الكبير للمؤسسة المعروفة لديهم بالجودة، مما مكنها من توسيع حصتها السوقية. تليها نسبة 16.7 بالمئة من الأفراد الذين يعتبرون أن مؤسستهم اختارت هذا المجال نظرا للخبرة التي تملكها في مجال نشاطها والتي لاتزال تكتسبها وتطورها بشكل مستمر، وتلتها مباشرة محدودية المنافسة في مجال النشاط والتي مثلتها نسبة 13.3 بالمئة من أفراد العينة الذين اكدوا أن المؤسسة تعرف منافسيها وتفهمهم وخططهم بشكل جيد، وانتهاز كل الفرص المتاحة في البيئة التنافسية، في حين كانت نسبه بساطه التكنولوجيا المستعملة هي أدنى نسبة ب3.3 بالمئة.

س2\_ ما هي العناصر التي تعكس درجة نمو مؤسستكم؟

أجاب جميع مفردات العينة على هذا السؤال وكانت إجاباتهم موزعة كما يلي:

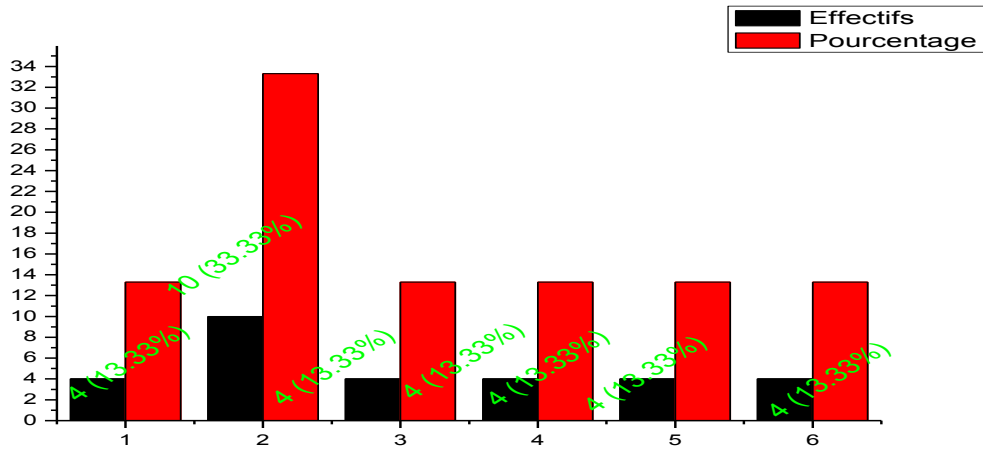
الجدول رقم(III\_23): العناصر التي تعكس درجة نمو مؤسسة دوداح

رمز الجواب	الأجوبة المقدمة	Effectifs	Pourcentage
1	ارتفاع رقم الأعمال المحقق	4	13.3
2	توسيع وتنويع مجال النشاط	10	33.3
3	ارتفاع رقم الأعمال المحقق وزيادة الحصة السوقية	4	13.3
4	ارتفاع رقم الاعمال المحقق وتوسيع وتنويع مجال النشاط	4	13.3
5	زيادة الحصة السوقية وتوسيع وتنويع مجال النشاط	4	13.3
6	ارتفاع رقم الاعمال المحقق، زيادة الحصة السوقية لها وتوسيع وتنويع مجال النشاط	4	13.3
	Total	30	100

المصدر: مخرجات spss

ويمكن توضيح دوافع انشاء مؤسسة دوداح من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (III\_21): العناصر التي تعكس درجة نمو مؤسسة دوداح



المصدر: بالاعتماد على الجدول رقم (III\_23)

يظهر من خلال الجدول رقم (III\_23) والشكل رقم (III\_21) أن أفراد العينة يرون أن توسيع وتنويع مجال النشاط هو أكثر العوامل دلالة على نمو المؤسسة بنسبة 33.3 بالمئة، وهذا ما يعكسه نشاط المؤسسة المتمثل في استيراد وتوزيع مواد الصحة والصحة النباتية بعدها استيراد وتوزيع المعدات المكتبية، ثم دخول قطاع نشاط آخر هو قطاع البناء والأشغال العمومية. وحسب أفراد العينة المدروسة فإن ارتفاع رقم أعمال المؤسسة وزيادة الحصة السوقية تحظى بنفس النسبة المقدرة بـ 13.3 بالمئة، وهذا لا يدل على عدم أهمية هاذين المؤشرين الا أنهما يحتلان الرتبة الثانية بعد توسيع وتنويع مجال النشاط.

س3\_ هل تتوفر لدى مؤسساتكم الرغبة في دخول الأسواق الخارجية في ظل اسواقها الحالية؟

أجاب جميع مفردات العينة على هذا السؤال وكانت إجاباتهم موزعة كما يلي:

الجدول رقم (III\_24): رغبة مؤسسة دوداح في دخول الأسواق الخارجية في ظل إمكانياتها الحالية

المؤسسة		Effectifs	Pourcentage
دوداح	Valide نعم	30	100.0

المصدر: مخرجات spss

من الجدول رقم (III\_24) يتضح أن مؤسسة دوداح تملك الرغبة في دخول الأسواق الخارجية في ظل إمكانياتها الحالية، حيث كانت نسبة اجابات أفراد العينة على هذا السؤال 100 بالمئة نعم، وهذا ما يعكسه سعيها الدائم للعمل وفق المعايير الدولية خاصة بعد حصولها على شهادة ISO.

## الفصل الثالث بناء خلية لليقظة الاستراتيجية لتنمية الصادرات بالمؤسسات محل الدراسة

س4\_ ماهي عوائق عملية التصدير لدى مؤسستكم؟

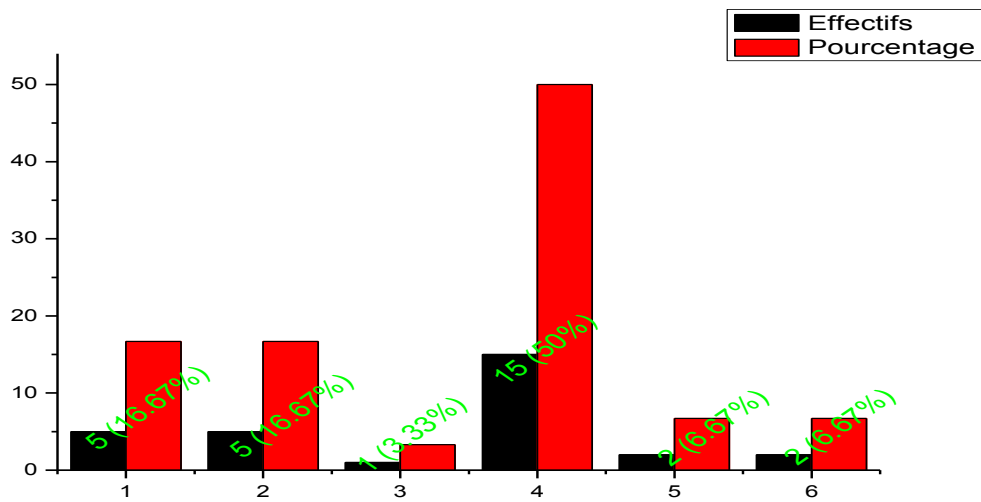
أجاب جميع مفردات العينة على هذا السؤال وكانت إجاباتهم موزعة كما يلي:

الجدول رقم (III\_25): عوائق عملية التصدير لدى مؤسسة دوداح

رمز الجواب	الأجوبة المقدمة	Effectifs	Pourcentage
1	شدة المنافسة الخارجية	5	16.7
2	نقص المعلومة عن الأسواق الخارجية	5	16.7
3	نقص الموارد المالية	1	3.3
4	أسباب أخرى	15	50
5	شدة المنافسة الخارجية ونقص المعلومة عن الأسواق الخارجية	2	6.7
6	شدة المنافسة الخارجية ونقص الموارد المالية	2	6.7
	Total	30	100

المصدر: مخرجات spss

الشكل رقم (III\_22): عوائق عملية التصدير لدى مؤسسة دوداح



المصدر: بالاعتماد على الجدول رقم (III\_25)

من خلال الجدول رقم (III\_25) والشكل رقم (III\_22) يظهر جليا أن هناك عدة أسباب أخرى تعيق عملية التصدير بمؤسسة دوداح حصرها أفراد الدراسة في المحسوبة وعدم وجود الدعم من طرف الدولة،

## الفصل الثالث بناء خلية لليقظة الاستراتيجية لتنمية الصادرات بالمؤسسات محل الدراسة

وهذا بنسبة قدرها 50 بالمئة، تلتها نقص المعلومة عن الأسواق الخارجية وشدة المنافسة الخارجية بنسبة 15 بالمئة، في حين كانت نسبة الأفراد الذين يرجعون السبب لنقص الموارد المالية هي 3.3 بالمئة فقط.

س5\_ هل تقوم المؤسسات الأخرى بمتابعة التغيرات الحاصلة على مستوى مؤسستكم؟

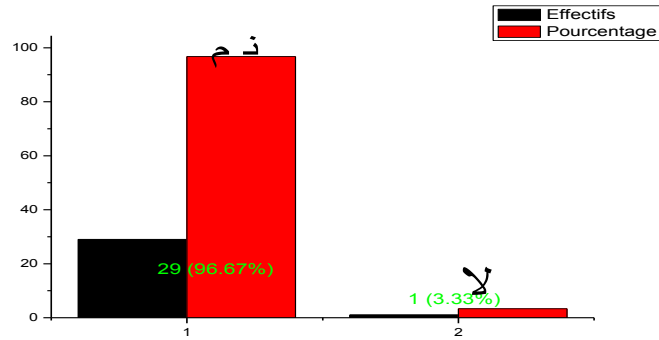
أجاب جميع مفردات العينة على هذا السؤال وكانت إجاباتهم موزعة كما يلي:

الجدول رقم(III\_26): متابعة التغيرات بمؤسسة دوداح

المؤسسة 2		Effectifs	Pourcentage	
دوداح	Valide	نعم	29	96.7
		لا	1	3.3
	Total	30	100.0	

المصدر: مخرجات spss

الشكل رقم(III\_23): متابعة التغيرات بمؤسسة دوداح



المصدر: بالاعتماد على الجدول رقم III\_26

من خلال الجدول رقم(III\_26) و الشكل رقم(III\_23) نستنتج أن مؤسسة دوداح تقوم بمراقبة وتتبع كل ما يحدث في البيئة الخارجية حيث كانت نسبة إجابات أفراد العينة على هذا السؤال 96.7% بنعم أي أن المؤسسة تقوم بتتبع ورصد تغيرات البيئة الخارجية وهذا حتى تتمكن من مواجهة رياح المنافسة من خلال معرفة الفرص المتاحة من أجل استغلالها و التهديدات المحتملة لتجنبها لتعظيم جودة خدماتها.

س6\_ من هي الجهة المكلفة بتوفير المعلومات على مستوى البيئة الخارجية للمؤسسة؟

أجاب جميع مفردات العينة على هذا السؤال وكانت إجاباتهم موزعة كما يلي:

## الفصل الثالث بناء خلية لليقظة الاستراتيجية لتنمية الصادرات بالمؤسسات محل الدراسة

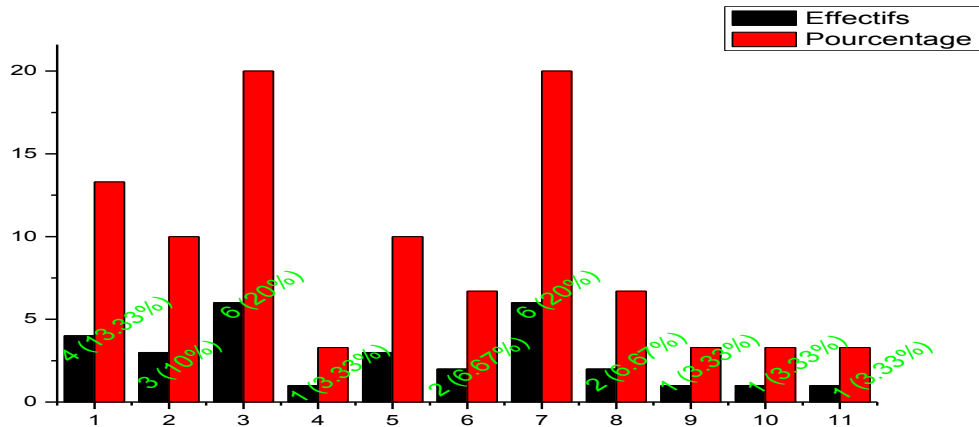
الجدول رقم (III\_27): الجهة المكلفة بتوفير المعلومات على مستوى البيئة الخارجية مؤسسة دوداح

رمز الجواب	الأجوبة المقدمة	Effectifs	Pourcentage
1	المنتبوعون الدائمون	4	13.3
2	العمال العاديين	3	10
3	المراقبون	6	20
4	جهة أخرى	1	3.3
5	المنتبوعون الدائمون والعمال العاديين	3	10
6	المنتبوعون الدائمون والمراقبون	2	6.7
7	العمال العاديين والمراقبين	6	20
8	المنتبوعون الدائمون والخبراء والمستشارين	2	6.7
9	المراقبون والخبراء والمستشارين	1	3.3
10	المنتبوعون الدائمون، العمال العاديين والمراقبون	1	3.3
11	العمال العاديين، المراقبون والخبراء و المستشارين و المنتبوعون الدائمون	1	3.3
12	Total	30	100

المصدر: مخرجات spss

ويمكن توضيح الجهة المكلفة بتوفير المعلومات على مستوى البيئة الخارجية مؤسسة دوداح من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (III\_24) الجهة المكلفة بتوفير المعلومات على مستوى البيئة الخارجية مؤسسة دوداح



المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على الجدول رقم (III\_27)

## الفصل الثالث بناء خلية لليقظة الاستراتيجية لتنمية الصادرات بالمؤسسات محل الدراسة

يتضح من خلال الجدول رقم (III\_27) أن الجهة المسؤولة عن جمع المعلومات بمؤسسة دوداح هم المراقبون والعمال العاديين بنسبة 20.0 و 13.3 بالمئة على التوالي، ومن هنا يضح جليا مشاركة الجميع لتوفير المعلومة للمؤسسة، وهذا لغياب مصلحة لليقظة الاستراتيجية تقوم هي بتوفير المعلومة، وهذا ما أوضحتها أيضا المقابلة مع رئيس مديرية التسويق الذي قال أن المراقبون و العمال هم المكلفون بتوفير المعلومة للمؤسسة.

### س7\_ ماهي المصادر المستعملة في الحصول على المعلومة؟

أجاب جميع مفردات العينة على هذا السؤال وكانت إجاباتهم موزعة كما يلي:

### الجدول رقم(III\_28): ماهي المصادر المستعملة في الحصول على المعلومة في مؤسسة دوداح

الرتبة الأولى	الرتبة الثانية	الرتبة الثالثة	الرتبة الرابعة	الرتبة الخامسة	الرتبة السادسة	الرتبة السابعة	الرتبة الثامنة	الرتبة التاسعة	الرتبة العاشرة	الوسيلة
التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	
%النسبة	%النسبة	%النسبة	%النسبة	%النسبة	%النسبة	%النسبة	%النسبة	%النسبة	%النسبة	
0	0	0	1	0	2	10	6	6	5	الرسائل الاخبارية
0	0	0	3.3	0	6.7	33.3	20	20	16.7	
0	0	1	0	6	3	2	9	9	0	النشرات المالية والاقتصادية
0	0	3.3	0	20	10	6.7	30	30	0	
0	2	0	0	8	8	3	4	4	1	مكاتب دراسات السوق
0	6.7	0	0	26.7	26.7	10	13.3	13.3	3.3	
0	0	0	0	3	7	12	4	3	1	منشورات الهيئات الرسمية
0	0	0	0	10	23.3	40	13.3	10	3.3	
0	1	1	1	10	6	3	5	3	0	مواقع الانترنت
0	3.3	3.3	3.3	33.3	20	10	16.7	10	0	
15	8	5	0	2	0	0	0	0	0	العلاقات مع الزبائن والموردين
50	26.7	16.7	0	6.7	0	0	0	0	0	
5	4	10	10	0	0	0	0	1	0	الزيارات وسفريات الدراسة
16.7	13.3	30	30	0	0	0	0	3.3	0	
1	4	6	14	0	0	0	0	0	0	المنافسين
3.3	13.3	20	46.7	0	0	0	0	0	0	
7	11	8	4	0	0	0	0	0	0	الاجتماعات، الندوات

## الفصل الثالث بناء خلية لليقظة الاستراتيجية لتنمية الصادرات بالمؤسسات محل الدراسة

والمؤتمرات									
0	0	0	0	0	0	13.3	26.7	36.7	23.3
المصادر الاخرى									
24	0	0	0	1	2	0	0	0	2
	0	0	0	3.3	6.7	0	0	0	6.7

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول نلاحظ أن أغلب المصادر المستعملة للحصول على المعلومات هي مصادر غير رسمية، حيث كانت الاجابات كالتالي:

✓ احتلت العلاقات مع الزبائن والموردين الرتبة الاولى في مصادر الحصول على المعلومة الخارجية لمؤسسة طيبه فود بنسبه 50 بالمئة من اجابات افراد العينة كونها تعتمد على الاحتكاك المباشر بين المؤسسة وهؤلاء، اذ تحرس على جمع معلومات حول والزبائن بالدرجة لمعرفة مدى رضاهم عن الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة ومعرفة آمال وتطلعات الزبائن و احتياجاتهم من أجل الحفاظ عليهم باكتشاف الزبائن الحاليين والمرقبين وفي نفس الوقت وضع حواجز تمنع امكانيه تحول هؤلاء الى قادمين محتملين جدد.

✓ أما الرتبة الثانية فقد عادت للاجتماعات، الندوات والمؤتمرات بنسبة قدرها 36.7 بالمئة من اجابات أفراد العينة؛ في حين عادت الرتبة الثالثة فقد للزيارات وسفريات الدراسة بنسبة قدرها 30 بالمئة من اجابات أفراد العينة كون أن المؤسسة تسعى دائما للاستفادة من الخبرات وخاصة الأجنبية من خلال الاحتكاك بهم وهذا يعكس تطلعات المؤسسة للعمل وفقا للمعايير الدولية.

✓ أما الرتبة الرابعة فقد عادت للمنافسين بنسبة 43.3 بالمئة من اجابات أفراد العينة، أما الرتبة الخامسة فقد عادت لمواقع الانترنت بنسبة 33.3 بالمئة من اجابات أفراد العينة أما الرتبة السادسة فقد عادت لمكاتب دراسات السوق بنسبة 33.3 بالمئة من اجابات أفراد العينة، أما الرتبة السابعة فقد عادت منشورات الهيئات الرسمية بنسبة 36.7 بالمئة من اجابات أفراد العينة، أما الرتبة الثامنة، التاسعة والعاشره فقد عادت للنشرات المالية والاقتصادية، النشرات الإخبارية والمصادر الأخرى، وهذا ما يوضح اهمال المؤسسة للمصادر الرسمية في الحصول على المعلومة.

س8\_ ماهي أهم المعلومات بالنسبة للمؤسسة؟

أجاب جميع مفردات العينة على هذا السؤال وكانت إجاباتهم موزعة كما يلي:

## الفصل الثالث بناء خلية لليقظة الاستراتيجية لتنمية الصادرات بالمؤسسات محل الدراسة

الجدول رقم(III\_29): أهم المعلومات بالنسبة للمؤسسة

الرتبة الأولى	الرتبة الثانية	الرتبة الثالثة	الرتبة الرابعة	المعلومة
التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	
النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	
14	9	4	3	المعلومات التنافسية
46.7	30	13.3	10	
11	8	6	5	المعلومات التجارية والتسويقية
36.7	26.7	20	16.7	
2	9	7	12	المعلومات البيئية
6.7	30	23.3	40	
1	6	11	12	المعلومات التكنولوجية
3.3	20	36.7	40	

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss

من الجدول يظهر أن المعلومات التنافسية هي أهم المعلومات بالنسبة لمؤسسة دوداح، حيث كانت نسبة الاجابات التي عبرت عن هذه الإجابة هي 46.7 بالمئة، تليها المعلومات التجارية والتسويقية، فالمعلومات التكنولوجية ثم المعلومات البيئية، ويمكن تفسير ذلك على أن طبيعة نشاط مؤسسة طبيعة نشاط مؤسسه دوداح هو تقديم الخدمات فهي تحرس على جمع معلومات حول المنافسين والزبائن بالدرجة الأولى و هذا من خلال معرفة خطط المنافسين و أساليبهم و معرفة نقاط قوتهم و ضعفهم ومعرفة آمال وتطلعات الزبائن واحتياجاتهم من أجل الحفاظ عليهم و جذب اخرين جدد، نلاحظ أيضا من خلال الجدول أعلاه أن هناك اهتمام بالتغيرات التكنولوجية .

س 9 \_ ماهي ردود فعل مؤسستكم اتجاه التغيرات الحاصلة على مستوى بيئتها؟

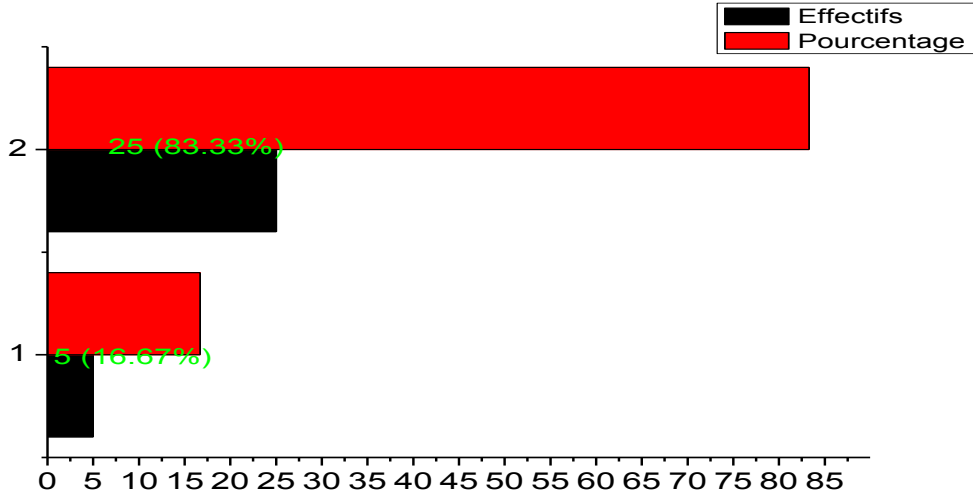
أجاب جميع مفردات العينة على هذا السؤال وكانت إجاباتهم موزعة كما يلي:

الجدول رقم(III\_30): ردود فعل المؤسسة اتجاه التغيرات

المؤسسة 2		Effectifs	Pourcentage
دوداح	Valide	تجاهل هذه التغيرات	5 16.7
		تحليل هذه المعلومات واستعمالها في اتخاذ القرار	25 83.3
	Total	30 100	

المصدر : مخرجات spss

الشكل (III\_24): ردود فعل المؤسسة اتجاه التغييرات



المصدر: بالاعتماد على الجدول رقم (III\_31)

من خلال الجدول رقم (III\_30) يظهر أن مؤسسة دوداح تقوم بتحليل المعلومات المحصل واستعمالها في اتخاذ القرار وهذا بنسبه قدرها 83.33 بالمئة من اجابات افراد العينة، وهذا كي تتمكن من المحافظة على ريادتها في مجال نشاطها.

س10\_ من هي الجهة المشرفة على تحليل المعلومات ومعالجتها في مؤسستكم؟

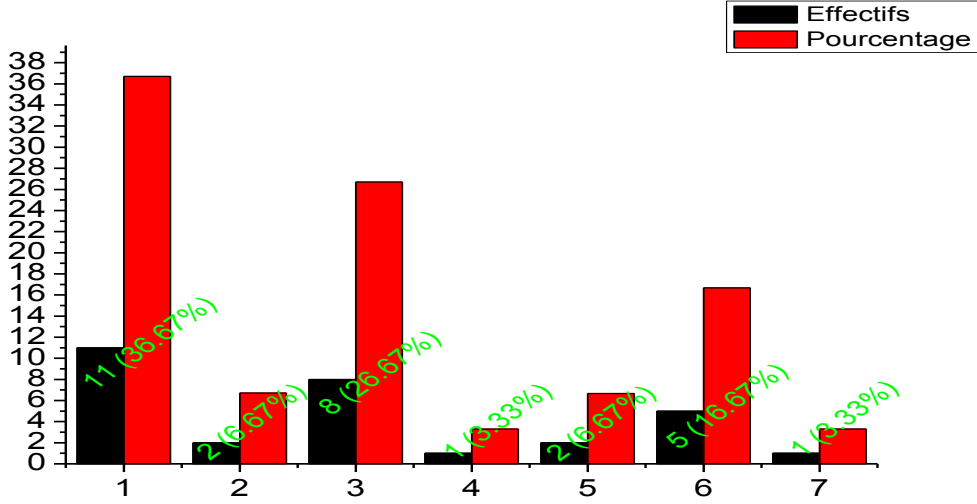
أجاب جميع مفردات العينة على هذا السؤال وكانت إجاباتهم موزعة كما يلي:

الجدول (III\_31): الجهة المشرفة على تحليل المعلومات ومعالجتها في مؤسستكم

رمز الجواب	الأجوبة المقدمة	Effectifs	Pourcentage
1	الادارة العليا	11	36.7
2	تستعين المؤسسة بخبراء مختصين	2	6.7
3	المراقبون المسؤولون عن جمعها	8	26.7
4	جهة أخرى	1	3.3
5	الادارة العليا الى جانب الخبراء و المختصين	2	6.67
6	الادارة العليا الى جانب المراقبين المسؤولين عن جمعها	5	16.67
7	تستعين المؤسسة بخبراء مختصين الى جانب المراقبين المسؤولين عن جمعها	1	3.3
	Total	30	100

المصدر: مخرجات spss

الشكل رقم (III\_25): الجهة المشرفة على تحليل المعلومات ومعالجتها في مؤسسة دوداح



المصدر: بالاعتماد على الجدول رقم (III\_31)

يظهر من الجدول رقم (III\_31) والشكل رقم (III\_25) أن المدراء هم من يقومون بتحليل ودراسة معلومات اليقظة الاستراتيجية بغالبية إجابات قدرت بـ 36.7% من مجموع إجابات أفراد العينة و بالتالي فمؤسسة دوداح تعتمد بشكل كبير على المدراء إلا أنها رغم ذلك تستعين أيضا بالمراقبين المسؤولين عن جمعها لكن اعتمادها على خبراء لتحليل و معالجة المعلومات الخارجية ضعيف جدا.

س11\_ ما هي الوسائل المستعملة لتحليل المعلومة في المؤسسة؟

أجاب جميع مفردات العينة على هذا السؤال وكانت إجاباتهم موزعة كما يلي:

## الفصل الثالث بناء خلية لليقظة الاستراتيجية لتنمية الصادرات بالمؤسسات محل الدراسة

الجدول رقم (III\_32): الوسائل المستعملة لتحليل المعلومة في مؤسسة دوداح

الرتبة الأولى	الرتبة الثانية	الرتبة الثالثة	الرتبة الرابعة	الرتبة الخامسة	الرتبة السادسة	
التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	الوسيلة
النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	
13	5	6	6	0	0	الشكل الشفوي
43.3	16.7	20	20	0	0	
6	5	9	4	3	3	ايداعها في قاعدة بيانات
20	16.7	30	13.3	10	10	
3	6	6	14	0	1	شبكة الانترنت
10	20	20	46.7	0	3.3	
6	7	7	5	2	3	التقارير الشاملة
20	23.3	23.3	16.7	6.7	10	
2	3	0	0	19	6	الاجتماعات
6.7	10	0	0	63.3	20	
2	3	2	1	5	17	الاعلانات
6.7	10	6.7	3.3	16.7	56.7	

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss

يظهر من خلال الجدول رقم (III\_32) أن الوسيلة الأكثر استعمالا لنشر المعلومات في مؤسسة طيبة فود هي الشكل الشفوي بنسبة 43.3 بالمئة من اجابات الأفراد، وهذا لسهولة ودورها في توضيح المعلومة كونها تعتمد على الاتصال المباشر بين الطرفين، تلتها مباشرة التقارير الشاملة ثم ايداع المعلومات في قاعدة بيانات، شبكة الانترنت فمؤسسة دوداح تملك أنترنت تسهل النشر الجيد للمعلومة، في حين كان استعمال الاجتماعات و الإعلانات في نشر المعلومة ضعيف.

س12\_ هل تتوفر لديك المعلومات الكافية حول اليقظة الاستراتيجية بأنها مجمل النشاطات الاستباقية التي تقوم بها المؤسسة من أجل معرفة المعلومة الخارجية وذلك للوقاية من التأثيرات السلبية لتغيرات البيئة الخارجية؟

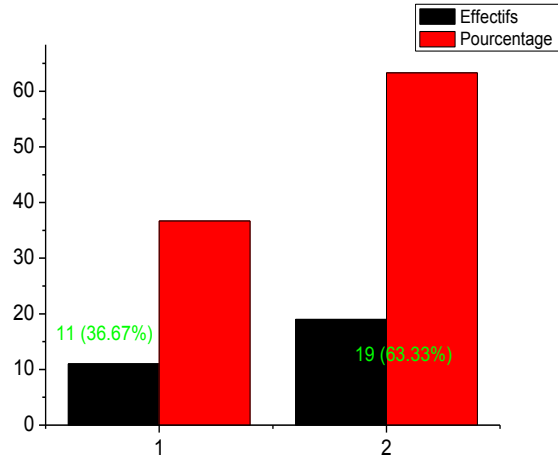
أجاب جميع مفردات العينة على هذا السؤال وكانت إجاباتهم موزعة كما يلي:

## الفصل الثالث بناء خلية لليقظة الاستراتيجية لتنمية الصادرات بالمؤسسات محل الدراسة

الجدول رقم (33\_III): توفر المعلومات حول اليقظة الاستراتيجية بمؤسسة دوداح

المؤسسة 2		Effectifs	Pourcentage
دوداح	Valide	نعم	11 36.7
		لا	19 63.3
	Total	30 100.0	

الشكل رقم (26\_III): توفر المعلومات حول اليقظة الاستراتيجية بمؤسسة دوداح



المصدر: مخرجات spss

المصدر: بالاعتماد على الجدول رقم 33\_III

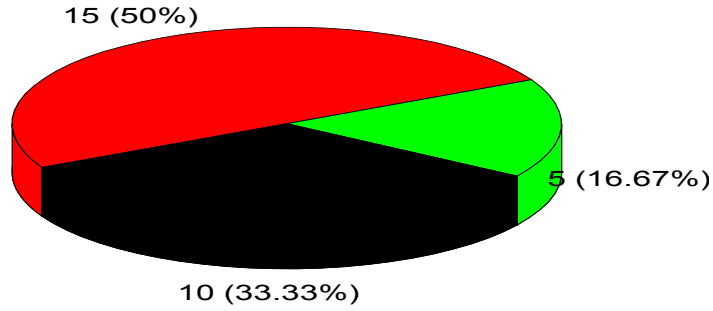
يظهر من خلال الجدول رقم (33\_III) والشكل رقم (26\_III) أن أغلب أفراد العينة المدروسة بمؤسسة دوداح، لا تتوفر لديهم المعلومات الكافية حول مفهوم اليقظة الاستراتيجية، وهذا ما مثلته اجابات الأفراد من خلال اجابة 63.3 بالمئة بلا، وهذا راجع لغياب تطبيق لليقظة بالمؤسسة. س13\_ من هي الجهة القائمة بممارسة نشاط اليقظة الاستراتيجية؟ أجاب جميع مفردات العينة على هذا السؤال وكانت إجاباتهم موزعة كما يلي:

الجدول رقم (34\_III): الجهة القائمة بنشاط اليقظة الاستراتيجية في مؤسسة دوداح

رمز الجواب	الأجوبة المقدمة	Effectifs	Pourcentage
1	تتوفر لدى المؤسسة المهارات الادارية اللازمة للقيام بنشاط اليقظة الاستراتيجية	10	33.3
2	تستعين المؤسسة بخبراء مختصين للقيام بنشاط اليقظة الاستراتيجية	15	50
3	المراقبون	5	16.7
	Total	30	100

المصدر: مخرجات spss

الشكل رقم (III\_27): الجهة القائمة بنشاط اليقظة



تتوفر لدى المؤسسة المهارات الادارية اللازمة للقيام بنشاط اليقظة الاستراتيجية

المراقبون

تستعين المؤسسة بخبراء مختصين للقيام بنشاط اليقظة الاستراتيجية

المصدر: بالاعتماد على الجدول رقم III\_34

يظهر من خلال الجدول والشكل أن مؤسسة دوداح تستعين بخبراء مختصين للقيام بنشاط اليقظة الاستراتيجية ما مثله نسبة 50 بالمئة من اجابات الأفراد، وهذا لعياب المهارات الادارية اللازمة للقيام بنشاط اليقظة الاستراتيجية كون أن المؤسسة لا توجد بها خلية لليقظة تعمل على توفير المعلومه لها.

س14\_ هل ظروف نشاط المؤسسة تتطلب بناء خلية لليقظة الاستراتيجية؟

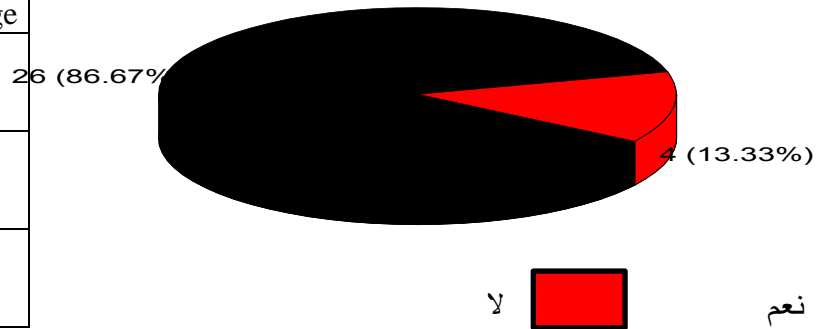
أجاب جميع مفردات العينة على هذا السؤال وكانت إجاباتهم موزعة كما يلي:

الجدول رقم (III\_35): بناء خلية لليقظة الاستراتيجية

بمؤسسة دوداح

الشكل رقم (III\_28): بناء خلية لليقظة الاستراتيجية بمؤسسة دوداح

			Effectifs	Pourcentage
دوداح	Valide	نعم	26	86.7
		لا	4	13.3
	Total		30	100.0



المصدر: مخرجات spss

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على الجدول رقم (III\_35)

## الفصل الثالث بناء خلية لليقظة الاستراتيجية لتنمية الصادرات بالمؤسسات محل الدراسة

من خلال الجدول رقم (III\_35) والشكل رقم (III\_28) يظهر أن هناك حاجة ماسة لممارسة اليقظة في مؤسسه دوداح، ما مثله اجابة 86.7 بالمئة من اجابات الأفراد وهذا ادراكا منهم لأهمية اليقظة، ودورها الكبير في توفير المعلومة التي اصبحت ضرورة حتمية للحصول على شهادة ISO.

س15\_ لا تعطي المؤسسة أهمية لليقظة الاستراتيجية لأنها:

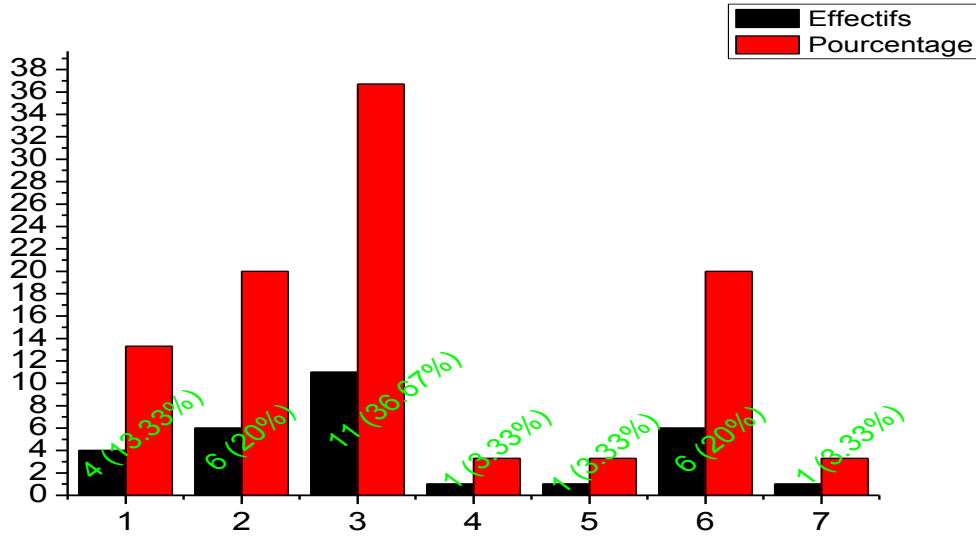
أجاب جميع مفردات العينة على هذا السؤال وكانت إجاباتهم موزعة كما يلي:

الجدول رقم (III\_36) اهمال اليقظة الاستراتيجية في مؤسسة دوداح

رمز الجواب	الأجوبة المقدمة	Effectifs	Pourcentage
1	بإمكان المؤسسة الحصول على المعلومة واستعمالها بشكل فعال	4	13.3
2	عدم التأكد من فعاليتها واعتبارها مجرد تكاليف اضافية للمؤسسة	6	20
3	نقص الاطارات المدربة للقيام بنشاط اليقظة في المؤسسة	11	36.7
4	لأنها تنشط في بيئة غير تنافسية و بإمكان المؤسسة الحصول على المعلومة واستعمالها بشكل فعال	1	3.3
5	نقص الاطارات المدربة للقيام بنشاط اليقظة في المؤسسة وبإمكان المؤسسة الحصول على المعلومة واستعمالها بشكل فعال	1	3.3
6	نقص الاطارات المدربة للقيام بنشاط اليقظة في المؤسسة وعدم التأكد من فعاليتها واعتبارها مجرد تكاليف اضافية للمؤسسة	6	20
7	بإمكان المؤسسة الحصول على المعلومة واستعمالها نقص الاطارات المدربة للقيام بنشاط اليقظة عدم التأكد من فعالية اليقظة	1	3.3
	Total	30	100

المصدر: مخرجات spss

الشكل رقم (III\_29): اهمال اليقظة الاستراتيجية في مؤسسة دوداح



المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على الجدول رقم (III\_35)

يظهر من خلال الجدول رقم (III\_35) والشكل أن مؤسسة دوداح تغيب بها خلية لليقظة لنقص الاطارات المدربة للقيام بنشاط اليقظة في المؤسسة، ما مثله 36.7 بالمئة من اجابات الأفراد، ثلثها كل من عدم التأكد من فعاليتها واعتبارها مجرد تكاليف اضافية للمؤسسة كونها تستعين في كل مرة بالخبراء والمستشارين.

من خلال كل ما سبق و بعد القيام بفحص أجوبة الاستبيان والقيام بعملية التحليل لها يتبين لنا أن مؤسسة دوداح تسعى لدخول الاسواق الدولية، ويظهر ذلك جليا من خلال سعيها للعمل وفقا لمعايير متطلبات الجودة و حصولها على شهاده الايزو، اصبح لزاما عليها بناء خلية لليقظة الاستراتيجية تقوم من خلالها برصد بيئتها وتوفير المعلومة الملائمة للمؤسسة والتي تستعملها بغرض البقاء والاستمرار في ظل هذه البيئة المنفتحة اكثر فاكثر، وفي ما يلي اقتراح نموذج لخليه اليقظة بمؤسسة دوداح:

**هيكلية اليقظة بمؤسسة دوداح:** تكون هذه الخلية متصلة بشكل مباشر مع الإدارة العليا، يترأسها إطار متخرج بدراسات عليا في اليقظة الاستراتيجية، يشتغل فيها أعوان دائمين، وآخرين غير دائمين ، وبالنظر إلى حجم المؤسسة ووجود فروع لها في عدة أماكن من الوطن يجب على المؤسسة وضع خلايا يقظة في مختلف فروعها<sup>1</sup>، تكون هذه الخلايا مركزية بالنسبة لهذه الفروع، وخلايا غير مركزية بالنسبة للخلية الأم، ولهذا فإن خلايا اليقظة سواء في المؤسسة الأم أو في فروعها تعتمد على الهيكلية المركزية لأنها تعتبر

<sup>1</sup> انظر الملحق رقم 08

## الفصل الثالث بناء خلية لليقظة الاستراتيجية لتنمية الصادرات بالمؤسسات محل الدراسة

اليقظة الاستراتيجية عنصر استراتيجي بالغ الأهمية، وبالتالي لا يجب أن لا يتم من طرف شخص غريب عن المؤسسة.

### المطلب الثالث: تحليل نتائج الاستبيان لمؤسسة ملاوي

من أجل تحديد امكانية بناء خلية لليقظة الاستراتيجية وتحديد دورها في تنمية الصادرات في مؤسسة طيبة فود سنقوم بنقوم بعرض وتحليل اجابات العاملين بها كما يلي:

#### س1\_ حسب رأيك، ماهي دوافع انشاء مؤسستكم؟

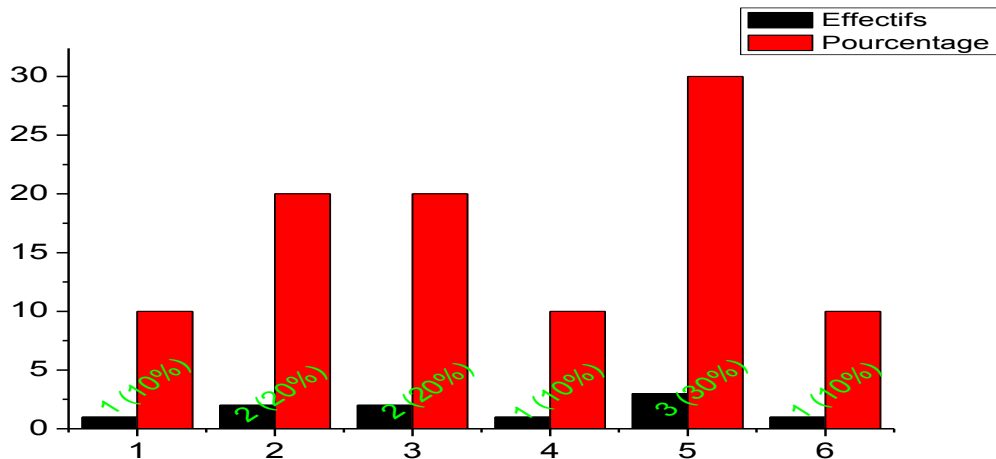
أجاب جميع مفردات العينة على هذا السؤال وكانت إجاباتهم موزعة كما يلي:

#### الجدول رقم (III\_37): دوافع انشاء مؤسسة ملاوي

رمز الجواب	الأجوبة المقدمة	Effectifs	Pourcentage
1	الخبرة في مجال النشاط	1	10
2	الطلب المرتفع في السوق	2	20
3	بساطة التكنولوجيا المستعملة	2	20
4	أسباب أخرى	1	10
5	الخبرة في مجال النشاط والطلب المرتفع في السوق	3	30
6	الطلب المرتفع في السوق ومحدودية المنافسة في مجال النشاط	1	10
	Total	30	100

المصدر: مخرجات spss

#### الشكل رقم (III\_29): دوافع انشاء مؤسسة ملاوي



المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على الجدول رقم (III\_37) .

## الفصل الثالث بناء خلية لليقظة الاستراتيجية لتنمية الصادرات بالمؤسسات محل الدراسة

من خلال الجدول رقم (III\_37) والشكل رقم (III\_29) يظهر أن مؤسسة ملاوي اختارت هذا النشاط \_توزيع السلع\_ نظرا للخبرة الكبيرة التي تمتلكها في مجال النشاط، كون أن هذا النشاط هو نشاط متوارث بين أفراد العائلة المالكة للمؤسسة، وهذا ما مثلته نسبة 30 بالمئة، تلتها مباشرة نسبة الطلب المرتفع في السوق و بساطة التكنولوجيا المستعمله في نفس المرتبة بنسبة 20 بالمئة من إجابات افراد العينة، خاصة وان هذا الطلب هو في ارتفاع مستمر نتيجة ولاء الزبائن الكبير للمؤسسة المعروفة لديهم بالصرامة في العمل والدقة في المواعيد، مما مكن المؤسسة من توسيع حصتها السوقية فأصبحت تسيطر على منطقة الوسط في توزيع بعض السلع، ووصولها الي كل مناطق الوطن في توزيع الزيت عافية. تليها نسبة 16.7 بالمئة من الأفراد الذين يعتبرون أن مؤسستهم اختارت هذا المجال نظرا للخبرة التي تملكها في مجال نشاطها والتي لاتزال تكتسبها وتطورها بشكل مستمر ، وتلتها مباشرة محدودية المنافسة في مجال النشاط والتي مثلتها نسبة 13.3 بالمئة من أفراد العينة الذين أكدوا أن المؤسسة تعرف منافسيها وتفهمهم وخططهم بشكل جيد، وانتهاز كل الفرص المتاحة في البيئة التنافسية، في حين كانت نسبة بساطة التكنولوجيا المستعملة هي أدني نسبة ب3.3 بالمئة.

س2\_ ما هي العناصر التي تعكس درجة نمو مؤسستكم؟

أجاب جميع مفردات العينة على هذا السؤال وكانت إجاباتهم موزعة كما يلي:

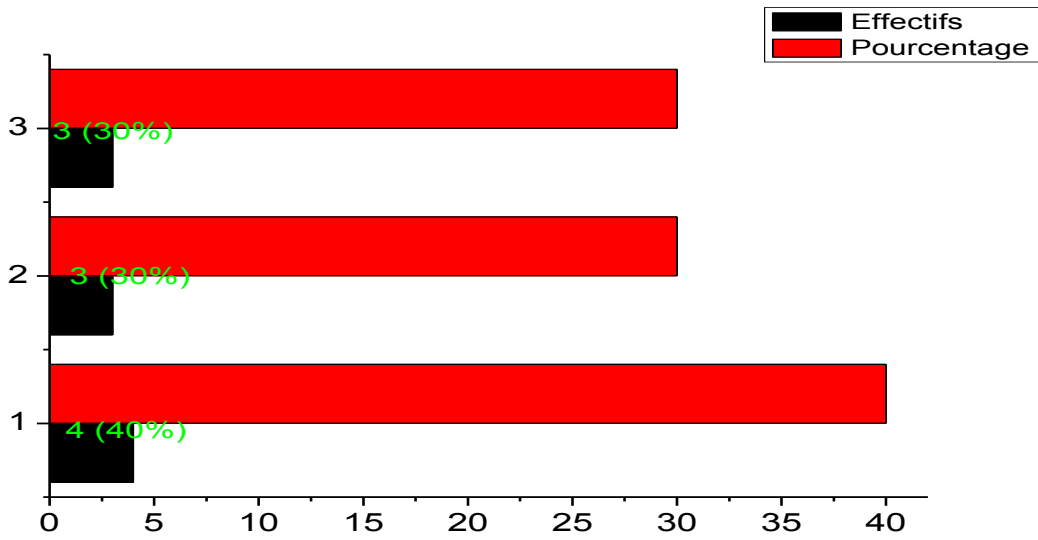
الجدول رقم (III\_38): العناصر التي تعكس درجة نمو مؤسسة ملاوي

رمز الجواب	الأجوبة المقدمة	Effectifs	Pourcentage
1	ارتفاع رقم الأعمال المحقق	4	40
2	توسيع وتنويع مجال النشاط	3	70
3	ارتفاع رقم الاعمال المحقق وتوسيع وتنويع مجال النشاط	3	30
	Total	30	100

المصدر: مخرجات spss

ويمكن توضيح العناصر التي تعكس درجة نمو مؤسسة ملاوي وفقا للشكل التالي:

الشكل رقم (III\_30): العناصر التي تعكس درجة نمو مؤسسة ملاوي



المصدر: بالاعتماد على الجدول رقم (III\_37)

يظهر من خلال الجدول رقم (III\_38) والشكل رقم (III\_30) أن أفراد العينة يرون أن ارتفاع رقم الأعمال المحقق وتوسيع وتنويع مجال النشاط هو أكثر العوامل دلالة على نمو المؤسسة وهذا ما مثل نسبة 70 بالمئة من اجابات أفراد الدراسة، حيث أن مؤسسة ملاوي كانت تنشط المؤسسة في توزيع المواد الغذائية فقط، ثم اضافته مواد التنظيف ومواد التجميل، ثم اقتحمت ميدان البناء والأشغال العمومية، وحسب أفراد العينة المدروسة فان ارتفاع رقم أعمال المؤسسة وحده لا يمكن أن يعبر عن نمو المؤسسة مالم يتم استثماره لتوسيع المؤسسة.

س3\_ هل تتوفر لدى مؤسستكم الرغبة في دخول الأسواق الخارجية في ظل اسواقها الحالية؟

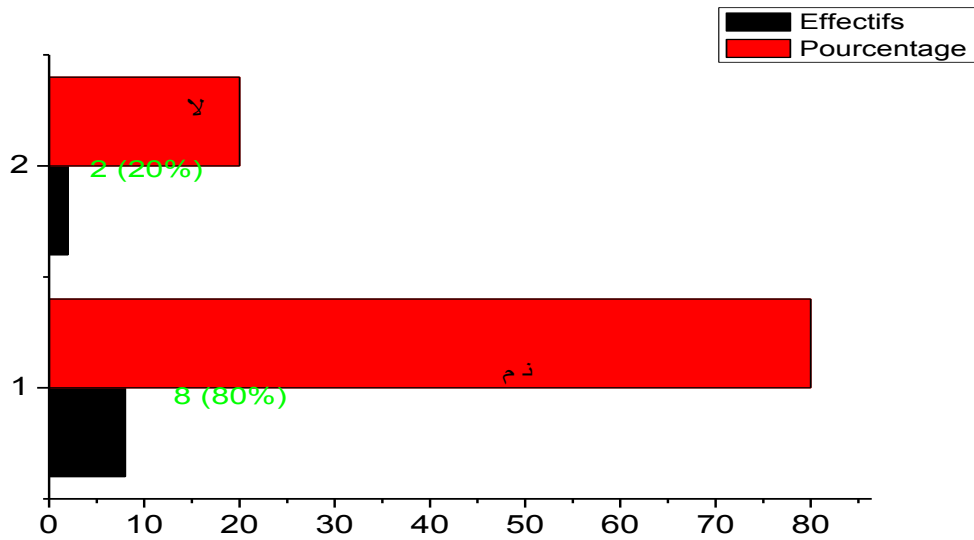
أجاب جميع مفردات العينة على هذا السؤال وكانت إجاباتهم موزعة كما يلي:

الجدول رقم (III\_39): الرغبة في دخول الأسواق الخارجية

المؤسسة 3		Effectifs	Pourcentage
ملاوي	Valide	نعم	8
		لا	2
	Total	10	100.0

المصدر: مخرجات spss

الشكل رقم (III\_31): الرغبة في دخول الأسواق الخارجية



المصدر: بالاعتماد على الجدول رقم (III\_38)

من الجدول رقم (III\_39) والشكل رقم (III\_31) يتضح أن مؤسسة ملاوي تملك الرغبة في دخول الأسواق الخارجية في ظل إمكانياتها الحالية، حيث كانت نسبة اجابات أفراد العينة على هذا السؤال 80 بالمئة بنعم، وهذا ما يعكسه سعيها الدائم للعمل وفق المعايير الدولية خاصة أنها كانت موزعا حصريا للعديد من المنتجات، مثل المنتج التركي "test" وهي الآن في مفاوضات للحصول على التوزيع الحصري لزيت "عافية".

س4\_ ماهي عوائق عملية التصدير لدى مؤسستكم؟

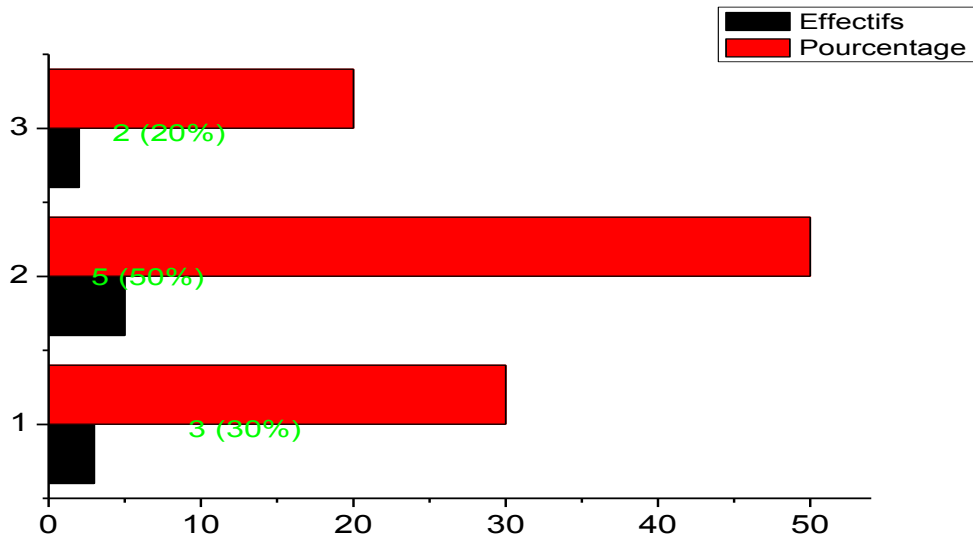
أجاب جميع مفردات العينة على هذا السؤال وكانت إجاباتهم موزعة كما يلي:

الجدول رقم (III\_40): عوائق عملية التصدير في المؤسسة

رمز الجواب	الأجوبة المقدمة	Effectifs	Pourcentage
1	شدة المنافسة الخارجية	3	30
2	نقص المعلومة عن الأسواق الخارجية	5	50
3	أسباب أخرى	2	20
	Total	30	100

المصدر: مخرجات spss

الشكل رقم (III\_32): عوائق عملية التصدير في المؤسسة



المصدر: بالاعتماد على الجدول رقم (III\_39)

من خلال الجدول رقم (III\_40) والشكل رقم (III\_32) يظهر جليا أن السبب الرئيسي الذي يعيق عملية التصدير بمؤسسة ملاوي هو نقص المعلومة عن الأسواق الخارجية بنسبة قدرها 50 بالمئة من الإجابات، فالمؤسسة تغيب فيها خلية تعمل على امدادها بهذا النوع من المعلومات، ثلثها شدة المنافسة الخارجية بنسبة 30 بالمئة، في حين كانت نسبة الأفراد الذين يرجعون السبب لأسباب أخرى هي 20 بالمئة، فمسيرى المؤسسة يرون من خلال خبرتهم في هذا النشاط، تسارع التغيرات في الأسواق الدولية مايجعلهم غير قادرين على استيعابها، والتحكم فيها.

س5\_ هل تقوم المؤسسات الاخرى بمتابعة التغيرات الحاصلة على مستوى مؤسستكم؟

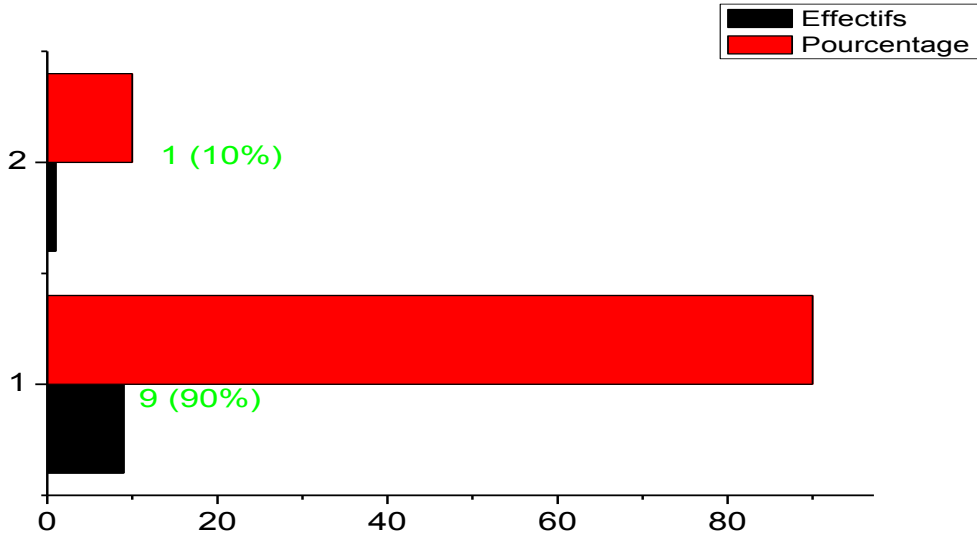
أجاب جميع مفردات العينة على هذا السؤال وكانت إجاباتهم موزعة كما يلي:

الجدول رقم (III\_41): متابعة التغيرات الحاصلة على مستوى مؤسسة ملاوي

		Effectifs	Pourcentage
ملاوي	Valide	نعم	9 90.0
		لا	1 10.0
		Total	10 100.0

المصدر: مخرجات spss

الشكل رقم (III\_33): متابعة التغيرات الحاصلة على مستوى مؤسسة ملاوي



المصدر: بالاعتماد على الجدول رقم (III\_41)

من الجدول (III\_41) و الشكل رقم (III\_33) نستنتج أن مؤسسة ملاوي تقوم بمراقبة وتتبع كل ما يحدث في البيئة الخارجية حيث كانت نسبة إجابات أفراد العينة على هذا السؤال 90 % بنعم أي أن المؤسسة تقوم بتتبع و رصد تغيرات البيئة الخارجية و هذا حتى تتمكن من مواجهة رياح المنافسة من خلال معرفة الفرص المتاحة من أجل استغلالها و التهديدات المحتملة لتجنبها لتعظيم جودة خدماتها.

س6\_ من هي الجهة المكلفة بتوفير المعلومات على مستوى البيئة الخارجية للمؤسسة

أجاب جميع مفردات العينة على هذا السؤال وكانت إجاباتهم موزعة كما يلي:

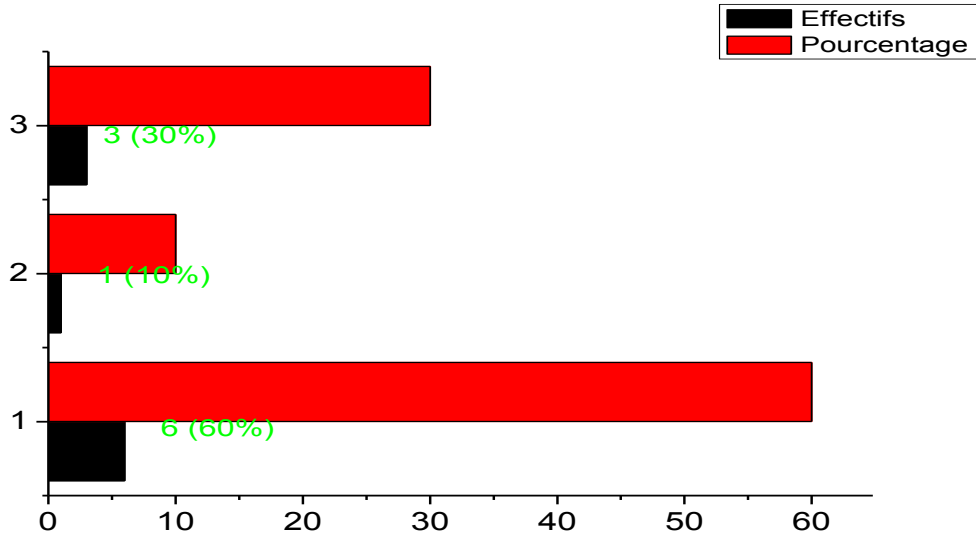
الجدول رقم (III\_42):الجهة المكلفة بتوفير المعلومات لمؤسسة ملاوي

رمز الجواب	الأجوبة المقدمة	Effectifs	Pourcentage
1	المراقبون	6	60
2	المنتبوعون الدائمون والمراقبون	1	10
3	العمال العاديين والمراقبين	3	30
	Total	30	100

المصدر: مخرجات spss

ويمكن توضيح الجهة المكلفة بتوفير المعلومات لمؤسسة ملاوي من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (III\_34): الجهة المكلفة مستوى البيئة الخارجية للمؤسسة ملاوي



المصدر: بالاعتماد على الجدول رقم (III\_41)

يتضح من خلال الجدول رقم (III\_42) والشكل رقم (III\_34) أن الجهة المسؤولة عن جمع المعلومات بمؤسسة ملاوي هم المراقبون بنسبة 60.0 بالمئة ، كون مؤسسه ملاوي تعتمد في هذا الصدد على المراقبين الذين تكمن وظيفتهم في جمع المعلومات عن كل ما يتعلق بالبيئة الخارجية للمؤسسة من خلال الخرجات الميدانية، وهذا ما أوضحتها أيضا المقابلة مع المدير العام لمؤسسة ملاوي الذي قال أن المراقبون هم المكلفون بتوفير المعلومة للمؤسسة.

س7\_ ماهي الوسيلة الأكثر استعمالا في نشر المعلومة في المؤسسة؟

أجاب جميع مفردات العينة على هذا السؤال وكانت إجاباتهم موزعة كما يلي:

## الفصل الثالث بناء خلية لليقظة الاستراتيجية لتنمية الصادرات بالمؤسسات محل الدراسة

الجدول رقم (III\_43): الوسيلة الأكثر استعمالاً في نشر المعلومة في مؤسسة ملاوي

الرتبة الأولى	الرتبة الثانية	الرتبة الثالثة	الرتبة الرابعة	الرتبة الخامسة	الرتبة السادسة	الرتبة السابعة	الرتبة الثامنة	الرتبة التاسعة	الرتبة العاشرة	الوسيلة
التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	
% النسبة	% النسبة	% النسبة	% النسبة	% النسبة	% النسبة	% النسبة	% النسبة	% النسبة	% النسبة	
0	0	0	1	0	0	3	3	2	1	الرسائل الاخبارية
0	0	0	10	0	0	30	30	20	10	
0	0	0	0	1	0	3	3	1	2	النشرات المالية والاقتصادية
0	0	0	0	10	0	30	30	10	20	
0	0	0	0	0	0	1	1	3	0	مكاتب دراسات السوق
0	0	0	0	0	0	10	10	30	0	
0	0	0	0	0	0	2	2	2	2	منشورات الهيئات الرسمية
0	0	0	0	20	20	20	20	20	20	
0	0	0	1	2	4	1	1	1	0	مواقع الانترنت
0	0	0	10	20	40	10	10	10	0	
7	1	2	0	0	0	0	0	0	0	العلاقات مع الزبائن والموردين
70	10	20	0	0	0	0	0	0	0	
2	4	4	0	0	0	0	0	0	0	الزيارات وسفريات الدراسة
20	40	40	0	0	0	0	0	0	0	
0	0	0	0	2	1	0	0	0	0	المنافسين
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
1	5	4	0	0	0	0	0	0	0	الاجتماعات، الندوات والمؤتمرات
10	50	40	0	0	0	0	0	0	0	
0	0	0	0	3	1	0	0	0	5	المصادر الاخرى
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	

المصدر: مخرجات spss

من خلال الجدول رقم (III\_43) نلاحظ أن أغلب المصادر المستعملة للحصول على المعلومات هي مصادر غير رسمية، حيث كانت الاجابات كالتالي:

## الفصل الثالث بناء خلية لليقظة الاستراتيجية لتنمية الصادرات بالمؤسسات محل الدراسة

✓ احتلت العلاقات مع الزبائن والموردين الرتبة الأولى في مصادر الحصول على المعلومة الخارجية لمؤسسة ملاوي بنسبة 70 بالمئة من اجابات افراد العينة كونها تعتمد على الاحتكاك المباشر بين المؤسسة وهؤلاء، اذ تحرس على جمع معلومات حول و الزبائن بالدرجة لمعرفة مدى رضاهم عن الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة ومعرفة آمال و تطلعات الزبائن و احتياجاتهم من أجل الحفاظ عليهم باكتشاف الزبائن الحاليين و المرتقبين وفي نفس الوقت وضع حواجز تمنع امكانيه تحول هؤلاء الى قادمين محتملين جدد.

✓ أما الرتبة الثانية فقد عادت للاجتماعات، الندوات والمؤتمرات بنسبه قدرها 50 بالمئة من اجابات أفراد العينة، وخاصة تلك التي يعقدها المدير العام مع موردي المؤسسة الأجنب وهذا للاستفادة من خبراتهم لدخول الأسواق الدولية.

✓ أما الرتبة الثالثة فقد عادت للزيارات وسفريات الدراسة بنسبة قدرها 40 بالمئة من اجابات أفراد العينة

✓ أما الرتبة الرابعة فقد عادت للمنافسين بنسبه 70 بالمئة من اجابات أفراد العينة

✓ أما الرتبة الخامسة فقد عادت لمواقع الانترنت و منشورات الهيئات الرسمية بنسبه 20 بالمئة من اجابات أفراد العينة

✓ أما الرتبة السابعة فقد عادت لمكاتب دراسات السوق بنسبه 36.7 بالمئة من اجابات افراد العينة

✓ أما الرتبة الثامنة، التاسعة والعاشره فقد عادت للنشرات المالية والاقتصادية، النشرات الإخبارية والمصادر الأخرى.

س8\_ ماهي أهم المعلومات بالنسبة للمؤسسة؟

أجاب جميع مفردات العينة على هذا السؤال وكانت إجاباتهم موزعة كما يلي:

الجدول رقم (III\_44): أهم المعلومات بالنسبة لمؤسسة ملاوي

الرتبة الأولى	الرتبة الثانية	الرتبة الثالثة	الرتبة الرابعة	المعلومة
التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	
النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	
0	8	1	1	المعلومات التنافسية
0	80	10	10	
10	0	0	0	المعلومات التجارية والتسويقية
100	0	0	0	
0	1	5	4	المعلومات البيئية
0	10	50	40	
0	1	5	4	المعلومات التكنولوجية
0	10	50	40	

المصدر: مخرجات spss

## الفصل الثالث بناء خلية لليقظة الاستراتيجية لتنمية الصادرات بالمؤسسات محل الدراسة

من الجدول (III\_43) يظهر ان المعلومات التجارية والتسويقية، هي أهم المعلومات بالنسبة لمؤسسة ملاوي، حيث كانت نسبة الاجابات التي عبرت عن هذه الإجابة هي 100 بالمئة، تليها المعلومات التنافسية بنسبة 80 بالمئة، فالمعلومات البيئية ثم المعلومات التكنولوجية، ويمكن تفسير ذلك على أن مؤسسة طبيعة نشاط مؤسسه ملاوي هو تقديم الخدمات فهي تحرس على جمع معلومات حول المنافسين والزبائن بالدرجة الأولى وهذا من خلال معرفة خطط المنافسين وأساليبهم ومعرفة نقاط قوتهم وضعفهم ومعرفة آمال و تطلعات الزبائن واحتياجاتهم من أجل الحفاظ عليهم وجذب آخرين جدد، نلاحظ أيضا من خلال الجدول أعلاه أن هناك اهتمام بالتغيرات التكنولوجية .

س10\_ كيف يتم استعمال المعلومات بمؤسسة ملاوي؟

أجاب جميع مفردات العينة على هذا السؤال وكانت إجاباتهم موزعة كما يلي:

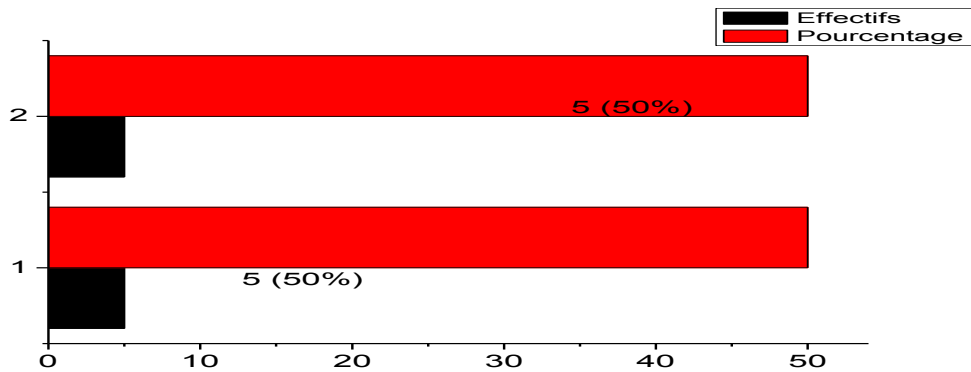
الجدول رقم(III\_45): استعمال المعلومات بمؤسسة ملاوي

رمز الجواب	الأجوبة المقدمة	Effectifs	Pourcentage
1	تجاهل هذه التغيرات	5	50
2	استعمالات اخرى	5	50
	Total	30	100

المصدر: مخرجات spss

من خلال الجدول يظهر أن مؤسسة ملاوي تقوم بتحليل المعلومات المحصل واستعمالها في اتخاذ القرار وهذا بنسبة قدرها 83.3 بالمئة من اجابات أفراد العينة، وهذا من أجل بناء استراتيجية المؤسسة على أساس أكثر موضوعية وواقعية.

الشكل رقم(III\_35): استعمال المعلومات بمؤسسة ملاوي



المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على الجدول رقم(III\_44)

## الفصل الثالث بناء خلية لليقظة الاستراتيجية لتنمية الصادرات بالمؤسسات محل الدراسة

س13\_ من هي الجهة المشرفة على تحليل المعلومات ومعالجتها في مؤسستكم؟

أجاب جميع مفردات العينة على هذا السؤال وكانت إجاباتهم موزعة كما يلي:

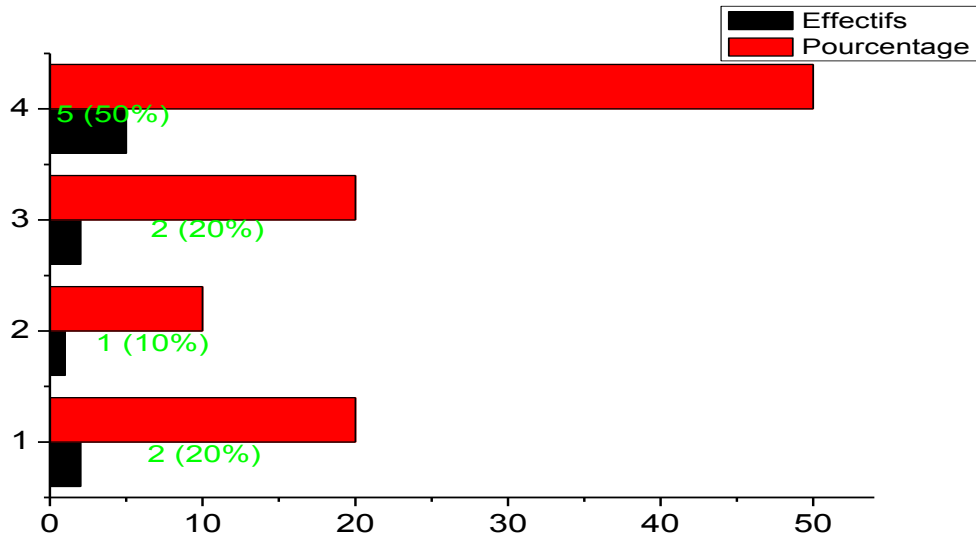
الجدول رقم(III\_46) : الجهة المشرفة على تحليل المعلومات ومعالجتها في المؤسسة

رمز الجواب	الأجوبة المقدمة	Effectifs	Pourcentage
1	الادارة العليا	2	20
2	تستعين المؤسسة بخبراء مختصين	1	10
3	المراقبون المسؤولون عن جمعها	2	20
4	الادارة العليا الى جانب المراقبين المسؤولين عن جمعها	5	50
	Total	30	100

المصدر: مخرجات spss

ويمكن توضيح الجهة المشرفة على تحليل المعلومات ومعالجتها في المؤسسة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم(III\_36): الجهة المشرفة على تحليل المعلومات ومعالجتها في المؤسسة



المصدر: بالاعتماد على الجدول رقم (III\_46)

يظهر من خلال الجدول والشكل أنه في مؤسسة ملاوي تقوم الادارة العليا الى جانب المراقبين المسؤولين عن جمع المعلومة بتحليل هذه المعلومات، دون أن تستعين بخبراء مختصين للقيام بنشاط اليقظة الاستراتيجية ما مثلته نسبة 50 بالمئة من اجابات الأفراد، وهذا لغياب المهارات الادارية اللازمة للقيام بنشاط اليقظة الاستراتيجية كون أن المؤسسة لا توجد بها خلية لليقظة تعمل على تحليل ومعالجة المعلومة لديها.

## الفصل الثالث بناء خلية لليقظة الاستراتيجية لتنمية الصادرات بالمؤسسات محل الدراسة

س14\_ ما هي الطرق المستعملة لنشر المعلومة في المؤسسة؟

أجاب جميع مفردات العينة على هذا السؤال وكانت إجاباتهم موزعة كما يلي:

الجدول رقم(III\_ 47) : طرق نشر المعلومة في مؤسسة ملاوي

الرتبة الأولى	الرتبة الثانية	الرتبة الثالثة	الرتبة الرابعة	الرتبة الخامسة	الرتبة السادسة	الوسيلة
التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	
النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	
0	4	5	1	0	0	الشكل الشفوي
0	40	50	10	0	0	
0	0	0	0	4	6	ايداعها في قاعدة بيانات
0	0	0	0	40	60	
1	0	1	7	1	0	شبكة الانترنت
10	0	10	70	10	0	
0	0	1	0	6	3	التقارير الشاملة
0	0	10	0	60	30	
2	3	3	2	0	0	الاجتماعات
20	30	30	20	0	0	
7	3	0	0	0	0	الاعلانات
70	30	0	0	0	0	

المصدر: مخرجات SPSS

يظهر من خلال الجدول أن الوسيلة الأكثر استعمالاً لنشر المعلومات في مؤسسة ملاوي هي الإعلانات بنسبة 70 بالمئة من اجابات الأفراد، تلتها مباشرة الاجتماعات وبعدها الشكل الشفوي وهذا لسهولة دورها في توضيح المعلومة كونها تعتمد على الاتصال المباشر بين المدير والعمال، حين كان استعمال التقارير الشاملة ، ايداع المعلومات في قاعدة بيانات، شبكة الانترنت، في نشر المعلومة ضعيف.

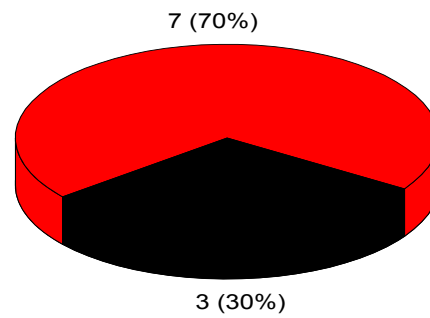
## الفصل الثالث بناء خلية لليقظة الاستراتيجية لتنمية الصادرات بالمؤسسات محل الدراسة

س15\_ هل تتوفر لديك المعلومات الكافية حول اليقظة الاستراتيجية بأنها مجمل النشاطات الاستباقية التي تقوم بها المؤسسة من أجل معرفة المعلومة الخارجية وذلك للوقاية من التأثيرات السلبية لتغيرات البيئة الخارجية؟

الجدول رقم(III\_48): توفر المعلومات حول اليقظة الاستراتيجية بمؤسسة ملاوي

المؤسسة		Effectifs	Pourcentage
ملاوي	Valide	نعم	3 30.0
		لا	7 70.0
	Total	10 100.0	

الشكل رقم (III\_37): توفر المعلومات حول اليقظة الاستراتيجية بمؤسسة ملاوي



المصدر: مخرجات SPSS

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على الجدول رقم (III\_48)

يظهر من خلال الشكل والجدول أن أغلب أفراد العينة المدروسة بمؤسسة ملاوي، لا تتوفر لديهم المعلومات الكافية حول مفهوم اليقظة الاستراتيجية، وهذا ما مثلته اجابات الأفراد من خلال اجابة 70 بالمئة من اجابات الأفراد بلا.

س 16\_ من هي الجهة المكلفة بممارسة نشاط اليقظة الاستراتيجية؟

أجاب جميع مفردات العينة على هذا السؤال وكانت إجاباتهم موزعة كما يلي:

الجدول رقم (III\_49) الجهة المكلفة بممارسة نشاط اليقظة الاستراتيجية

المؤسسة			Effectifs	Pourcentage
ملاوي	Valide	المراقبون	10	100.0

المصدر: مخرجات SPSS

### الفصل الثالث بناء خلية لليقظة الاستراتيجية لتنمية الصادرات بالمؤسسات محل الدراسة

يظهر من خلال الجدول والشكل أن مؤسسة ملاوي تستعين بالمراقبين للقيام بنشاط اليقظة الاستراتيجية ما مثلته نسبة 100 بالمئة من اجابات الأفراد، وهذا لغياب المهارات الادارية اللازمة للقيام بنشاط اليقظة الاستراتيجية كون أن المؤسسة لا توجد بها خلية لليقظة تعمل على توفير المعلومة لها.

س17\_ هل ظروف نشاط المؤسسة تتطلب بناء خلية لليقظة الاستراتيجية؟

أجاب جميع مفردات العينة على هذا السؤال وكانت إجاباتهم موزعة كما يلي:

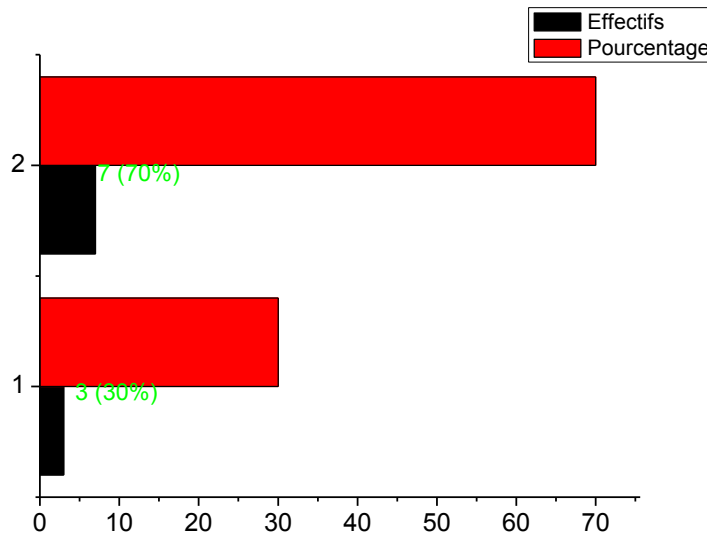
الجدول رقم (III\_50): بناء خلية لليقظة الاستراتيجية بمؤسسة ملاوي

			Effectifs	Pourcentage
ملاوي	Valide	نعم	3	30.0
		لا	7	70.0
		Total	10	100.0

المصدر: مخرجات spss

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (III\_38): بناء خلية لليقظة بمؤسسة ملاوي



المصدر: بالاعتماد على الجدول رقم (III\_49)

من خلال الجدول والشكل يظهر ان أفراد العينة يرون انه لا داعي لبناء خلية لليقظة في مؤسسه ملاوي، ما مثلته اجابه 70 بالمئة من اجابات الأفراد، كون ان المراقبين هم القائمون بهذا الدور.

## الفصل الثالث بناء خلية لليقظة الاستراتيجية لتنمية الصادرات بالمؤسسات محل الدراسة

س18\_ لا تعطي المؤسسة أهمية لليقظة الاستراتيجية لأنها :

أجاب جميع مفردات العينة على هذا السؤال وكانت إجاباتهم موزعة كما يلي:

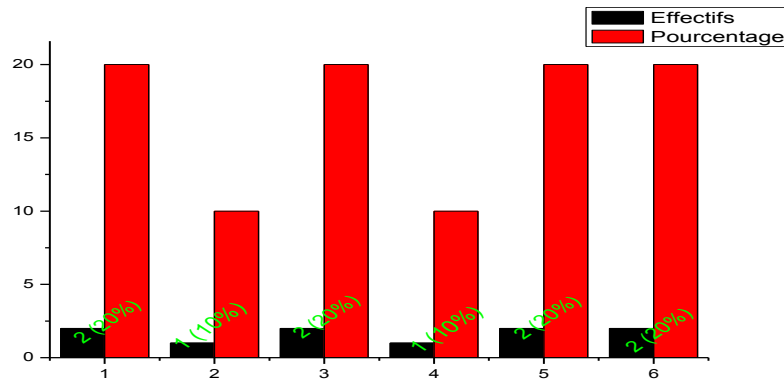
الجدول رقم(III\_51): اهمال اليقظة في مؤسسة ملاوي

رمز الجواب	الأجوبة المقدمة	Effectifs	Pourcentage
1	عدم التأكد من فعاليتها واعتبارها مجرد تكاليف اضافية للمؤسسة	2	20
2	نقص الاطارات المدربة للقيام بنشاط اليقظة في المؤسسة	1	10
3	لأنها تتشط في بيئة غير تنافسية و بإمكان المؤسسة الحصول على المعلومة واستعمالها بشكل فعال	2	20
4	لأنها تتشط في بيئة غير تنافسية وعدم التأكد من فعاليتها واعتبارها مجرد تكاليف اضافية للمؤسسة	1	10
5	بإمكان المؤسسة الحصول على المعلومة واستعمالها بشكل فعال عدم التأكد من فعاليتها واعتبارها مجرد تكاليف اضافية للمؤسسة	2	20
6	نقص الاطارات المدربة للقيام بنشاط اليقظة في المؤسسة و لأنها تتشط في بيئة غير تنافسية	2	20
	Total	30	100

المصدر: مخرجات spss

ويمكن توضيح بيانات الجدول أكثر من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (III\_39): اهمال اليقظة في مؤسسة ملاوي



المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على الجدول رقم III\_51

## الفصل الثالث بناء خلية لليقظة الاستراتيجية لتنمية الصادرات بالمؤسسات محل الدراسة

يظهر من خلال الجدول أن مؤسسة ملاوي تعتقد انه بإمكانها الحصول على المعلومة واستعمالها بشكل فعال، فهي غير متأكدة من فعاليتها وتعتبرها مجرد تكاليف اضافية للمؤسسة، فالمؤسسة تمارس اليقظة ضمنا عن طريق المراقبين باعتبار أن وظيفتهم ودورهم الأساسي هو الحصول على المعلومة فهم متعقبين وليسوا مجرد مراقبين فقط.

من خلال كل ما سبق و بعد القيام بفحص أجوبة الاستبيان والقيام بعملية التحليل لها يتبين لنا ان مؤسسة ملاوي تسعى لدخول الاسواق الدولية، وهذا ما يظهر جليا من خلال سعيها الدائم للعمل وفقا للمعايير الدولية والحصول على حصرية توزيع المنتجات الأجنبية في الجزائر، وهذا ما تم فعلا من خلال حصولها على حصريه توزيع المنتج التركي \_TEST\_ في الجزائر منذ عدة سنوات، الزيت عافية والعلامة التجارية « GOFFRET » ، لهذا دركت ضرورة القيام برصد للبيئة، ووجود اليقظة بالمؤسسة كثقافة اكتسبها المسير من خبرته الطويلة في مجال النشاط، لكن تغيب الدراية بمفهوم اليقظة كتطبيق، لهذا نجد أن اليقظة مطبقة في مؤسسة ملاوي بشكل ضمني و عشوائي دون علم مسيرها ويظهر ذلك من خلال قيام المراقبين بتحديد حاجتهم من المعلومات وتحديد الأشخاص المكلفين بالبحث عنها وتوفيرها للمؤسسة، القيام بتحصيل البيانات و معالجتها لتقدم في شكل لائق يسمح بالاستفادة منها؛ بعدها يقوم المدير العام رفقة المراقبين بتحليل ومعالجة المعلومة واستعمالها في اتخاذ القرار.

لكن يجب أن تخصص مصلحة لليقظة تعمل بالتنسيق مع المراقبين وتظهر في الهيكل التنظيمي<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> انظر الملحق رقم 9

### خلاصة الفصل الثالث:

من خلال هذا الفصل تم التطرق إلى واقع اليقظة الاستراتيجية في كل من مؤسسة ملاوي، مؤسسة دوداح ومؤسسة طيبة فود، فعلى مستوى الجزائر لا حظنا أن هناك تأخر نسبي في تطبيق هذا المفهوم إلا أنه هناك بعض المؤشرات التي توحى ببداية الاهتمام به ، ظهرت في شكل ملتقيات، ندوات وأيام دراسية، أما على مستوى المؤسسات محل الدراسة ومن خلال الدراسة الميدانية التي أجريت فيها والتي كانت تهدف إلى تحديد واقع اليقظة الاستراتيجية بهذه المؤسسات وأهميتها في رفع صادراتها. توصلنا إلى أن المؤسسات محل الدراسة تتوفر لديها ثقافة البحث عن المعلومة ونشرها، لكن تغيب فيها خلية لليقظة الاستراتيجية تشمل أغلب مصالح المؤسسة، تقوم بتتبع ومراقبة ورصد كل تغيرات بيئتها الخارجية، وهذا الغياب راجع بالدرجة الأولى الى غياب الدعم الكافي من طرف الإدارة العليا وهذا سببه أساسا نقص المعرفة الكافية لدى مسيري هذه المؤسسات بأهمية اليقظة الاستراتيجية كأداة لتنمية الميزة التنافسية للمؤسسة وتحسين خططها الاستراتيجية ومن تم تقديم منتجات وفقا ض معايير دولية وبالتالي تنمية الصادرات.



### الخاتمة:

للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة أهمية استراتيجية، تستمد من خصائصها التي تجعلها قادرة على دفع عجلة التنمية الاجتماعية والاقتصادية، لكن نموها واستمرارها تهدده العديد من المشاكل والمعوقات التي يجب الوقوف عندها ومعالجتها، حتى يتمكن هذا النوع من المؤسسات من تحقيق الآفاق المرجوة منه، وتفعيل مساهمته في توفير مناصب الشغل، زيادة الناتج الداخلي الخام والقيمة المضافة على المستوى الوطني، والأهم من هذا تنمية الصادرات كبديل للمحروقات، خاصة في ظل اقتصاد ريعي مبني على عوائد المحروقات.

ان فعالية المؤسسات الصغيرة و والمتوسطة و نجاحها في تحقيق الآفاق و التطلعات المرجوة منها مرتبطة أساسا بكيفية تكيفها، وتفاعلها مع التغيرات المتسارعة للبيئة التنافسية للمؤسسة و التي يجب التفاعل والتعاطي معها أكثر لاقتناص الفرص وتجنب التهديدات المطروحة بهذه البيئة، من خلال تعزيز ميزتها التنافسية وتحسين خططها الاستراتيجية، ولا يتم هذا الا من خلال توفر المعلومة الكافية التي يتم الحصول عليها من خلال اليقظة الاستراتيجية باعتبارها نظام متكامل، يسمح للمؤسسة بتتبع ورصد كل ما يحدث في بيئتها، فهو يساعد متخذ القرار على تكوين فكرة أكثر موضوعية و أكثر مصداقية لما يحدث في البيئة التنافسية للمؤسسة، لاقتناص الفرص وتجنب التهديدات المطروحة بهذه البيئة المعقدة، التي أصبحت اليوم في اضطراب مستمر نتيجة العديد من التغيرات التي أملتها العولمة، فنجاح المؤسسة اليوم يرتبط بمدى ادراكها لمجال عملها في السوق، أي تقليل المخاطر ومعرفة التهديدات واغتنام الفرص المتاحة في ضل محيط يتسم بالانفتاح أكثر فأكثر على الأسواق العالمية، ولا يتم هذا إلا من خلال حصول المؤسسة على المعلومات النوعية والاستباقية التي تساعد على معرفة ما هي التغيرات الحاصلة في بيئتها الخارجية، والأهم من هذا التنبؤ بالتغيرات التي ستحصل في هذه البيئة مستقبلا وكيف تكون المؤسسة في ظل هذه التغيرات، ولا يتم الحصول على هذه المعلومات الا من خلال القيام بدراسة للسوق التي تستهدفها المؤسسة، فهذه الدراسة تسمح للمؤسسة بتحديد السوق الحالية والمحتملة واختبار درجة قابلية اقتحامها لها والأخطار التي قد تواجهها عند دخولها، مما يمكنها من الحصول على المعلومات التي تمكنها من تحضير الاستراتيجية المناسبة في هذه السوق المستهدفة، كون أن من طبيعة السوق عدم الاستقرار، وعدم الثبات صفة معروفة ولكن درجتها وسرعتها مختلفة تستدعي يقظة استراتيجية دائمة ومستمرة.

### أولاً - نتائج اختبار الفرضيات:

من أجل الإجابة على الإشكالية قمنا في بداية الدراسة بصياغة مجموعة من الفرضيات، و فيما يلي سنقوم باختبار صحتها أو خطئها وفقا للنتائج المتحصل عليها من خلال الدراسة.

✓ بالنسبة للفرضية الأولى و التي تم صياغتها كالتالي: "توجد علاقة موجبة بين اليقظة الاستراتيجية وزيادة صادرات بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة" فقد تم إثبات صحة هذه الفرضية، حيث تأكد أن بناء خلية لليقظة الاستراتيجية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من شأنه زيادة صادراتها من خلال دور هذه الخلية في امداد المؤسسة بالمعلومات الكافية، التي يكفل استعمالها السليم ما يلي:

✓ تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة، فقدره المؤسسة على تحقيق المزايا التنافسية المعروفة مثل تكلفة الإنتاج والجودة العالية وسرعة التسليم والمرونة والاستجابة للتغيرات والتكيف معها، لا يمكن تحقيقها الا من خلال قدرة المؤسسة في تحصيل المعلومة وتوظيفها بالشكل الأنسب لتنمية القدرات المعرفية للمؤسسة بهدف تنسيق المهارات الإنتاجية والتنظيمية، وكذلك تحسين وتكامل تقنيات الإنتاج المستخدمة مما يشجع الإبداع و الابتكار ومنه العمل وفقا للمعايير الدولية و بالتالي زيادة فرص المؤسسة في التصدير؛

✓ المساعدة في التخطيط الاستراتيجي من خلال الفهم الجيد للبيئة الداخلية والخارجية وهذا بالحصول على المعلومات السببية والتي من شأنها تكوين صورة موضوعية عن بيئة المؤسسة على المستوى المحلي والدولي ما يمكّن المؤسسة من وضع الاستراتيجيات بنجاح وبشكل يؤدي إلى المواءمة ما بين الموارد والإمكانات المتاحة والظروف البيئية التي تنشط بها لتحقيق الاستمرار وتصبح مصدرة في ظل هذه البيئة؛

✓ بالنسبة للفرضية الثانية والتي تم صياغتها كالتالي " اليقظة الاستراتيجية هي نظام معلومات تزداد الحاجة اليه بازدياد تعقد البيئة الخارجية للمؤسسة" فقد تم اثبات شطر منها ونفي شطرها الآخر فاليقظة الاستراتيجية سيرورة متواصلة تبدأ بجمع المعلومات، نشرها و تحليلها ثم وضعها في متناول متخذ القرار باستخدام نظام المعلومات الموجود بالمؤسسة وهذا ما ينفي الشطر الأول للفرضية الثانية، أما الشطر الثاني فقد تم اثباته باعتبار أن الحاجة اليقظة الاستراتيجية وجدت أصلا بعد اشتداد المنافسة و تعقد بيئة المؤسسة من أجل الحصول على المعلومات واستعمالها لبناء السيناريوهات المحتملة لتحديد موقع المؤسسة في ظلها.

✓ أما بالنسبة للفرضية الثالثة والتي تم صياغتها كالتالي "لا تعمل المؤسسات محل الدراسة على إرساء ثقافة اليقظة الاستراتيجية، كما أنها لا تسعى لتوفير الشروط الضرورية لبناء خلايا لليقظة الاستراتيجية بغية ترقية الصادرات خارج قطاع المحروقات"، فقد تم اثبات هذه الفرضية من خلال الدراسة الميدانية

التي قمنا بها حيث تبين أن هناك نقص في عملية تطبيق هذا النظام داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، ويعود هذا بالخصوص إلى نقطة أساسية هي غياب الدعم الكافي من الإدارة وهذا يعكسه عدم توفيرها للكفاءات البشرية وتوفيرها للموارد المالية اللازمة للخلية، كونها تنظر إلى اليقظة الاستراتيجية بصورة سلبية وتعتبرها مجرد تكاليف إضافية.

### ثانياً\_ نتائج الدراسة:

**1- النتائج النظرية:** من خلال تطرقنا إلى الأدبيات المتعلقة بموضوعي اليقظة الاستراتيجية والمؤسسات الصغيرة و والمتوسطة في الجانب النظري يمكننا استخلاص عدد من النتائج كما يلي:

✓ المعلومة هي جملة من الحقائق والمفاهيم المتوصل إليها نتيجة جمع، ومعالجة البيانات المتوفرة والمعبرة عن احتياجات الأشخاص خلال تلك الفترة، بهدف فتح وارساء قنوات الاتصال بين عناصر المؤسسة؛

✓ نظام المعلومات هو جملة من الأجزاء المترابطة والمتكاملة فيما بينها، تعمل على معالجة البيانات المجمعة و تخزينها بشكل ذكي لإنتاج المعلومات، وتتنوع نظم المعلومات بتنوع الوظائف الموجودة في المؤسسة؛

✓ اليقظة الاستراتيجية سيرورة مستمرة تبدأ بتحديد المواضيع، ثم تعقب المعلومات التي تم تحديدها في استهداف اليقظة، بعدها تخضع المعلومات المحصل عليها للمعالجة والتحليل ويتم الإبقاء على المعلومات القيمة فقط، بعدها يتم نشر المعلومات المحللة والمعالجة للشخص المناسب وفي الوقت والمكان المناسبين لتغذية القرارات الاستراتيجية؛

✓ تقوم اليقظة الاستراتيجية بامداد المؤسسة بالمعلومات اللازمة باستعمال الطرق المشروعة فقط عكس الجوسسة والقرصنة؛

✓ تقوم اليقظة الاستراتيجية بامداد المؤسسة بالمعلومات الضرورية المعلقة بالبيئة التنافسية مما يسمح لها بزياده الإبداع و الابتكار، من خلال توفير المعارف التقنية التي تمكنها من اتخاذ القرارات الاقتصادية المناسبة في الوقت المناسب وكذا تطوير منتجاتها من خلال اكساب المؤسسة ميزة تنافسية ما يمكن المؤسسة من إيجاد الحلول الناجحة لمواجهة المنافسة.

✓ تقوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بدور بارز في تحقيق معدلات النمو الاقتصادي من خلال مساهمتها في رفع القيمة المضافة، الناتج الداخلي الخام، التشغيل.

✓ يتوقف نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على قدرتها في التكيف مع التغيرات، وهذا من خلال الاستعمال الجيد للمعلومات،

**2\_ النتائج الميدانية:** حاولنا إسقاط المفاهيم النظرية على عينة من المؤسسات العمومية (شركة دوداح للخدمات و التجارة العامة، مؤسسة طيبة فود كمباني، مؤسسة ملاوي) وقد توصلنا الى جملة من النتائج هي كالتالي:

✓ مصادر المعلومات التي تلجأ إليها المؤسسات محل الدراسة لرصد التغيرات الخارجية هي الزبائن والموردين والمنافسين وشبكة الانترنت بدرجة، في حين تغفل عن استخدام المصادر الرسمية، كالرسائل الإخبارية و منشورات الهيئات الرسمية والتي لا تقل من حيث الأهمية على المصادر التي تعتمد عليها المؤسسة.

✓ تعتمد المؤسسات محل الدراسة في تحليل و معالجة المعلومات المجمع على المدراء في حين يجب أن تولى هذه المهمة خلية أو فريق اليقظة الاستراتيجية، تتوفر فيهم صفات خاصة.

✓ توجد لدى عمال المؤسسات سواء المدراء أو العمال بالمؤسسات محل الدراسة الدراية التامة، بأهمية المعلومة وضرورة توفرها في الوقت والمكان المناسبين للشخص المناسب، لكن لا تتوفر لديهم الدراية بأن خلية اليقظة الاستراتيجية هي الكفيلة بتوفير هذه المعلومات.

✓ غياب اطارات مكونة في اليقظة الاستراتيجية بالمؤسسات محل الدراسة؛

✓ لا تتبنى المؤسسة محل الدراسة مفهوم اليقظة لتقوم بتتبع و مراقبة و رصد كل تغيرات بيئتها الخارجية، وهذا ما يعكسه غياب خلية لليقظة الاستراتيجية في مؤسستي \_ دوداح وملاوي\_، أما في مؤسسة طيبة فود فهي مدرجة تحت مصلحة التسويق ما من شأنه أن يضيق مجال اليقظة التي من المفروض أن تشمل أغلب مصالح المؤسسة و بشكل خاص مصلحة التسويق والمصلحة التجارية وهذا لأن هاتين المصلحتين هما الأقرب لرصد التغيرات وكل المستجدات الخارجية بحكم أنهما على اتصال مباشر بالزبائن والمنافسين ولذا تكون مشاركتها كبيرة وهامة في تحصيل المعلومات الخارجية الاستراتيجية.

✓ لا يمكن قياس أثر اليقظة الاستراتيجية في تنمية الصادرات في المؤسسات محل الدراسة كون أن النتائج الملموسة ستظهر فعلياً فيما بين 3 الى 5 سنوات من التطبيق الفعلي لليقظة الاستراتيجية.

### ثالثا\_ التوصيات:

على ضوء ما ورد في البحث، والنتائج التي توصلنا إليها من خلال دراستنا نقترح جملة من المقترحات نأمل أن تساعد متخذي القرار على الاهتمام أكثر بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتطبيق اليقظة الاستراتيجية بها لما لها من أهمية في تحقيق الاستمرارية بها وتنمية صادراتها، وهي:

✓ ضرورة تبني المؤسسات الجزائرية الصغيرة والمتوسطة لثقافة اليقظة الاستراتيجية لما لها من أهمية كبيرة خاصة بعد انفتاح الأسواق الجزائرية أمام المنافسة الدولية فحتى المؤسسات الهادفة للنشاط داخل الحدود الإقليمية للبلاد فقط أصبح استمرارها مستحيلا في ظل الانعزال فان لم تسعى هي للمنافسة فالمنافسة هي من سيسعى إليها؛

✓ يجب دعم اليقظة الاستراتيجية من طرف الإدارة العليا للمؤسسة، وهذا لأهمية الدعم في نجاح أي نظام في المؤسسة.

✓ يجب أن يكون عمل خلية اليقظة الاستراتيجية منظما من خلال توفير لجان مختصة باليقظة التنافسية وأخرى باليقظة التجارية وأخرى تختص باليقظة التكنولوجية وأخرى تختص باليقظة البيئية، وهذا كي تتمكن من القيام بدورها بشكل صحيح و غير عشوائي وتحقيق النتائج المرجوة منها.

✓ يجب بذل الجهود الكافية في اطار الاهتمام بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال خلق جو استثماري مناسب لها باعتبارها مؤسسات تعمل على الرفع من الصادرات، والعمل على خلق مؤسسات صغيرة ومتوسطة هدفها التصدير بشكل أساسي، والابتعاد عن المؤسسات التي تصدر الفائض وهذا بغرض خلق مؤسسات قادرة على دعم الصادرات خارج قطاع المحروقات.

### رابعا\_ افاق البحث:

إن تطرقنا لهذا الموضوع جعلنا نكتشف إمكانية المواصلة فيه، وذلك من خلال دراسة المواضيع التالية:

✓ دور خلية اليقظة الاستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة.

✓ اليقظة الاستراتيجية في منظمات البحث التطوير.

✓ اليقظة الاستراتيجية وإدارة الجودة الشاملة.

✓ اليقظة الاستراتيجية وإدارة المخاطر بالمؤسسة.



### قائمة المصادر والمراجع

#### أولاً - باللغة العربية

##### أ - الكتب

1. ابراهيم سلطان، نظم المعلومات الادارية: مدخل النظم، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر 2005
2. أحمد حسين علي حسين، نظم المعلومات المحاسبية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر 2003/2002
3. بشير عباس العلق، الاتصالات التسويقية الالكترونية مدخل تحليلي تطبيقي دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2006
4. توفيق عبد الرحيم يوسف، ادارة الاعمال التجارية الصغيرة ، دار صفاء للنشر والتوزيع ،عمان، الاردن، 2002
5. ثابت عبد الرحمان ادريس، الادارة الاستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، مصر، 2006.
6. ثابت عبد الرحمان ادريس، نظم المعلومات الادارية في المنظمات المعاصرة ،الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2000
7. رايح خوني، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة واشكالها تمويلها، الاسكندرية، مصر، 2008
8. رحي مصطفى عليان، طرق جمع البيانات و المعلومات لأغراض البحث العلمي، دار صفاء، الأردن، 2009
9. سعد عبد الرسول، الصناعات الصغيرة كمدخل لتنمية المجتمع المحلي، المكتب العلمي للنشر والتوزيع، القاهرة 1998.
10. سليم إبراهيم الحسنية، نظم المعلومات الإدارية، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن 1998
11. سونيا محمد البكري، "نظم المعلومات الادارية ، الدار الجامعية ، مصر ، 1998
12. صالح أحمد، بشرى هاشم العزاوي، ابراهيم خليل ابراهيم، الإدارة بالذكاءات - منهج التمييز الاستراتيجي و الاجتماعي للمنظمات، دار وائل للنشر، عمان، الأردن 2010.
13. صالح محسن مهدي العامري، الادارة والأعمال، دار وائل، الأردن، 2007
14. عبد الحميد عبد المطلب، اقتصاديات تمويل المشروعات الصغيرة، الدار الجامعية، مصر، 2009
15. علاء عبد الرزاق، محمد سالمى، نظم دعم اتخاذ القرار، دار وائل، عمان، الأردن، 2005
16. فايز جمعة صالح النجار، نظم المعلومات الادارية، دار الحامد، عمان، الأردن، 2006
17. فايز جمعة صالح النجار، نظم المعلومات الادارية، دار حامد، عمان، الأردن، 2007
18. فايز جمعة صالح النجار، نظم المعلومات الادارية، دار وائل، عمان، الأردن، 2007
19. فتحي السيد عبدو، الصناعات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية المحلية، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، مصر 2005.
20. فلاح حسن الحسني، إدارة المشروعات الصغيرة المطابع المركزية، عمان الأردن، 2006
21. فؤاد الشرايبي، نظم المعلومات الادارية، دار أسامة، الأردن، 2008

22. كمال السيد غراب، فادية محمد حجازي، نظم المعلومات الادارية :مدخل اداري، مكتبة وطبعة الاشعاع الفنية، مصر، 1999
23. محمد احمد حسان، نظم المعلومات الادارية، الدار الجامعية، الاسكندرية ، مصر، 2008
24. مشرفي حسن على، نظرية القرارات الإدارية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 1997
25. نجم عبد الله الحميدي و اخرون، نظم المعلومات الادارية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009
26. نجم عبد الله، سلوى أمين السمراي، عبد الرحمان العبيد، نظم المعلومات الادارية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009
27. هالة محمد عنبة، ادارة المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الوطن العربي، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2004.

### ب- الملتقيات:

1. بومدين يوسف، الية اليقظة الاستراتيجية و الذكاء الاقتصادي كأداة لمواجهة التحديات المستقبلية وأحد عوامل التنافسية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات، الشلف 2007
2. جمعة هوام، شافية شاوي: المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، الملتقى الوطني الاول حول دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في تحقيق التنمية بالجزائر، خلال الفترة 2000-2010، بومرداس يومي 18-19 ماي 2001
3. حمزة بعلي، استخدامات تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، الملتقى الوطني الاول حول دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية بالجزائر خلال الفترة 2000-2010 ببومرداس 18،19 ماي 2011
4. داودي الطيب، واخرون، اليقظة التكنولوجية كأداة لبناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي، و مساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة الشلف، الجزائر، 2007
5. رايس حدة، نوي فطيمة الزهراء، حوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة- قراءة في ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر الصادر في 2009- الملتقى الوطني الاول حول دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في تحقيق التنمية بالجزائر خلال الفترة 2000-2010 ببومرداس 18 و19 ماي 2011.
6. زغيب شهرزاد، ليلي عيساوي، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر الواقع و الافاق، الملتقى الوطني الاول حول دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية، الأغواط، 8-9 أبريل 2002
7. ساري أحلام، بوعلاق نوال، أهمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الاقتصاد الجزائري، الملتقى الوطني الأول حول دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية بالجزائر، خلال الفترة 2000-2010، ببومرداس يومي 18-19 ماي 2011.

8. سحنون جمال الدين، حمدي معمر، تحليل التنافسية على مستوى القطاع الصناعي ، الملتقى الدولي الرابع حل المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، الشلف 2007
9. عبد الفتاح بوخمخ، عائشة مصباح، دور اليقظة الاستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية ، للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، 2007
10. عبد الله بلوناس، لمجد بوزيدي، عريوة نصير، تكامل اليات التشغيل مع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتحقيق التنمية في الجزائر، الملتقى الوطني الاول حول دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في تحقيق التنمية بالجزائر خلال الفترة 2000-2010 بومرداس 18 و 19 ماي 2011.
11. كمال رزيق، مختار رابحي، أهمية مؤسسات التمويل المتخصص في ترقية المحيط التمويلي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الوطني الاول حول دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية بالجزائر خلال الفترة 2000-2010 ، بومرداس، يومي 18،19 ماي 2011
12. لخضر مداح، ماجي عبد الحميد: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كألية لتحقيق التنمية الاقتصادية و الاجتماعية، الملتقى الوطني الاول حول دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية بالجزائر خلال الفترة 2000-2010، بومرداس يومي 18-19 ماي 2011
13. مسدوي دليلة، المكانة الاقتصادية والاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الوطني الأول حول دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في تحقيق التنمية بالجزائر خلال الفترة 2000-2010، جامعة بومرداس 18-19 ماي 2011

### ج- الرسائل والأطروحات:

1. إبراهيم بختي، دور الانترنت و تطبيقاته في مجال التسويق، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 2002
2. بن نوي مصطفى، دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دعم الاستثمار، مذكرة ماجستير، جامعة عمار تليجي، الاغواط 2005.
3. جمال بوتلجة، دور التسويق الدولي في بقاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2011-2012.
4. سعاد حرب قاسم، الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرار، مذكرة ماجستير، الجامعة الاسلامية، غزة، 2011
5. صبري فايق عبد الجواد أبو سبت، تقييم دور نظم المعلومات الإدارية في صنع القرارات الإدارية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، مذكرة ماجستير، الجامعة الاسلامية، غزة، 2005
6. علاوي نصيرة، اليقظة الاستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة، مذكرة ماجستير ، مدرسة الدكتوراه، تلمسان ، 2010-2011

## قائمة المصادر والمراجع

7. مجيد شعباني ، نماذج لنظم و تكنولوجيا المعلومات في مراكز البحوث العربية، جامعة الجزائر3، اطروحة دكتوراه 2009-2010
8. كرومي سعيد، أهمية اليقظة الاستراتيجية في تفعيل قرارات المؤسسة الجزائرية دراسة مقارنة بين جيزي، نجمة وموبليس، مذكرة ماجستير، جامعة عبد الحميد بن باديس ، مستغانم، 2008/2009 ص127
9. مصطفى بن ساحة ، أثر تنمية الصادرات غير النفطية على النمو الاقتصادي في الجزائر، مذكرة ماجستير، المركز الجامعي بخرادية، 2010 - 2011
10. يوسف الزين خيرة، دور نظام اليقظة الاستراتيجية في تعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير جامعة المدية، 2012-2013

### ج. المجلات والدوريات

1. محمد دحماني، أهمية الذكاء الاقتصادي في تحسين ملائمة مناخ الأعمال و جذب الاستثمارات الأجنبية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة وهران العدد02/2002
2. ايثار عبد الهادي فيجان ، المقارنة المرجعية الاستراتيجية، مجلة الادارة والاقتصاد، العدد 54، الجامعة المستنصرية، 2005
3. محمد الهادي مباركي، المؤسسة المصغرة: المفهوم والدور المرتقب، مجلة العلوم الانسانية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، العدد 11، 1999
4. أحمد صالح الهزيمة، دور نظام المعلومات في اتخاذ القرارات في المؤسسات الحكومية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 25، العدد الأول، 2009
5. صالح ابراهيم يونس الشعباني وآخرون، استخدام تقنية المقارنة المرجعية في تقييم أداء القطاع السياحي، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 32، المجلد 8، أبريل 2013، ص141
6. خالد بن محمد وآخرون، دور ادارة المعرفة في تطبيق المقارنة المرجعية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية العدد 25، 2010

### د، النشریات:

1. نشرية المعلومات الإحصائية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة رقم 16
2. نشرية المعلومات الإحصائية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة رقم 17
3. نشرية المعلومات الإحصائية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة رقم 18
4. نشرية المعلومات الإحصائية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة رقم 19
5. نشرية المعلومات الإحصائية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة رقم 20
6. نشرية المعلومات الإحصائية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة رقم 21
7. نشرية المعلومات الإحصائية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة رقم 22
8. تقرير التنمية المستدامة لسنة 2011
9. المخطط الخماسي 2010\_2014

ثانياً \_ باللغة الاجنبية:

**A. Les ouvrage :**

1. A.R François : « manuel de l'organisation de l'entreprise », les éditions de l'organisation ,1988
2. Emmanuel Pateyron, la veille stratégique, édition economica, paris, France 1998
3. François Jakobiak, l'intelligence économique, éditions d'organisation, paris, France, 1998
4. Gerard hurt, jean rauset, « les systèmes d'information », Edition seuil ,2006
5. Martin Christopher, Philip Powell, Information System: A Management Perspective, England: McGraw – Hill Book Company, 1992

**B. Les articles :**

1. H. Lesca, M.Caron, « La veille stratégique: créer une intelligence collective au sein de l'entreprise »
2. Humbert LESCA , CARON-FASAN: La Veille Stratégique, un facteur clé de succès pour les PME/PMI voulant devenir fournisseur de grandes compagnies transnationales , <http://www.veille-strategique.org>
3. Humbert Lesca, la veille stratégique : la méthode L.E Scanning, éd EMS, 2003
4. Humbert LESCA, La Veille Stratégique, un facteur clé de succès pour les PME/PMI voulant devenir fournisseur de grandes compagnies transnationales, <http://www.veille-strategique.org>
5. Humbert Lesca, Rim Dourai, « Traque et remontée des information de veille stratégique anticipative : une approche par la notion d'épanouissement de soi », (Facef Pasquisa volume 7 N° 2 , France, 2004)
6. Humbert LESCA, SCHULER Maria, Veille Stratégique: Comment ne pas être noyé sous les informations? Laboratoire CERAG, Ecole Supérieure des Affaires, Université Pierre Mendès France Grenoble
7. Humbert LESCA, veille stratégique : concept et de marche de mise en place dans l'entreprise, Ministère de l'Education Nationale de la Recherche de la Technologie, France, 1997
8. Humbert LESCA, Veille stratégique, concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise. Guides pour la pratique de l'information scientifique et technique. Ministère de l'Education Nationale, de la Recherche et de la Technologie, 1997
9. La veille stratégique , les yeux et les oreille de votre entreprise, [www.3ie.org](http://www.3ie.org)
10. La veille stratégique du concept à la pratique, L'institut Atlantique d'Aménagement des territoires, juin 2005
11. La veille stratégique, les yeux et les oreilles de l'entreprise, [www.3ie.org](http://www.3ie.org)
12. Laurent Hermel :maitriser et pratiquer veille stratégique et intelligence économique, Editions AFNOR ,2eme édition,France,2007

المواقع الإلكترونية:

1. [www.pmepmi.dz](http://www.pmepmi.dz)
2. [www.algex.dz](http://www.algex.dz)
3. [www.doudah.dz](http://www.doudah.dz)



## استمارة دراسة أكاديمية بعنوان:

### محاولة بناء خلية لليقظة الاستراتيجية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

### كأداة لتنمية الصادرات خارج المحروقات

في إطار القيام بدراسة عملية لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص " إدارة الأعمال " حول محاولة بناء خلية لليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والذي كانت مؤسستكم محل الدراسة، نرجو منكم مساعدتنا في اتمام هذا العمل العلمي بتعاونكم معنا عن طريق الاجابة الواضحة والصادقة على الاستمارة التي وضعناها بين أيديكم من أجل السماح لنا بإنجاز دراسة واضحة .

ونحيطكم علما أن هذه المعلومات تستخدم في إطار البحث العلمي فقط وليس لأي أغراض أخرى.

ملاحظة هامة:

نرجو من كل مجيب ان يضع علامة (x) أمام الاجابة الصحيحة

تقبلوا منا فائق عبارات التقدير و الاحترام

تحت إشراف الدكتور:

من إعداد الطالبة:

شعيب شنوف

قمان أنيسة

- المؤهل العلمي:

- الخبرة:

- الوظيفة الحالية:

1- حسب رأيك، ما هي دوافع انشاء المؤسسة:

الخبرة في مجال النشاط  الطلب المرتفع في السوق   
محدودية المنافسة في المجال  باطة التكنولوجيا المستعملة   
أسباب اخرى أذكرها:.....

2- ماهي العناصر التي ترى انها تعكس درجة نمو مؤسستكم:

ارتفاع رقم الأعمال المحقق  زيادة الحصة السوقية لها   
توسيع وتنويع مجال النشاط  عناصر اخرى حددها:

3- هل تتوفر لدى مؤسستكم الرغبة في دخول الأسواق الخارجية في ظل إمكانياتها الحالية؟

نعم  لا

4- ما هي العقبات التي تعترض عملية التصدير بالمؤسسة؟

شدة المنافسة  نقص المعلومة عن الاسواق الخارجية   
نقص الموارد المالية  أسباب أخرى، حددها:.....

5- هل تقوم المؤسسات الأخرى بمتابعة التغيرات الحاصلة على مستوى مؤسستكم؟

نعم  لا

6- من هم الأشخاص المكلفون بتوفير المعلومات على مستوى المحيط الخارجي لمؤسستكم؟

متابعون دائمون  عمال العاديين   
المراقبون  خبراء والمستشارين   
شخص اخر، حدد:.....

7- رتب المصادر التالية حسب أهميتها في الحصول على المعلومة بالنسبة للمؤسسة (حيث يشير رقم 1 الى

الوسيلة الأكثر استعمالا، و رقم 2 الى الوسيلة أقل من الأولى .....وهكذا)

<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	الرسائل الاخبارية النشرات المالية والاقتصادية مكاتب دراسات السوق منشورات الهيئات الرسمية مواقع الانترنت	المصادر الرسمية
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	الزيارات وسفريات الدراسة الاجتماعات، الندوات والمؤتمرات العلاقات مع الموردين والتجار المنافسين	المصادر غير الرسمية

مصادر اخرى حدد: .....

8- رتب المعلومات التالية حسب أهميتها بالنسبة للمؤسسة:

المعلومات التنافسية (المنافسة الحالية و المحتملة)  المعلومات التسويقية

المعلومات البيئية (سياسية، اجتماعية، ثقافية، قانونية)  المعلومات التجارية

المعلومات التكنولوجية (تطوير طرق الانتاج والتوزيع)  حدد: .....

9- ما هي ردود فعل مؤسستكم اتجاه التغيرات الحاصلة على مستوى بيئتها؟

تجاهل هذه التغيرات

تحليل هذه المعلومات لاستعمالها في اتخاذ القرار

أخرى حدد .....

10- ما هي الجهة المشرفة على تحليل المعلومة ومعالجتها في مؤسستكم:

الإدارة العليا  مستعين المؤسسة بخبراء مختصين

المراقبون المسؤولون عن جمعها  جهة أخرى، حدد: .....

11- رتب الوسائل التالية حسب أهميتها في نشر المعلومة داخل المؤسسة (حيث يشير رقم 1 للأكثر استعمالاً، والرقم 2 للأقل من الاول وهكذا.....)

- بشكل شفوي (.....) - ايداع المعلومات في قاعدة بيانات (.....)

- باستخدام شبكة الانترنت (.....) - التقارير الشاملة (.....)

طرق أخرى أذكرها ثم رتبها عن باقي البدائل السابقة:.....

12- هل تتوفر لديك المعلومات الكافية حول مفهوم اليقظة الاستراتيجية حول اليقظة الاستراتيجية بأنها مجمل النشاطات الاستباقية التي تقوم بها المؤسسة من أجل معرفة المعلومة الخارجية وذلك للوقاية من التأثيرات السلبية لتغيرات البيئة الخارجية؟

نعم  لا

13- هل تمارس مؤسستكم نشاط اليقظة الاستراتيجية؟

نعم  لا

في حالة الاجابة بنعم:

14\_ من هي الجهة القائمة بممارسة نشاط اليقظة الاستراتيجية بالمؤسسة؟

تتوفر لدى المؤسسة المهارات الادارية اللازمة للقيام بنشاط اليقظة الاستراتيجية

يستعين الفرع بخبراء مختصين للقيام بنشاط اليقظة الاستراتيجية

أخرى حدد

15- هل ظروف نشاط المؤسسة تتطلب بناء خلية لليقظة الاستراتيجية للمؤسسة:

نعم  لا

16\_ المؤسسة لا تعطي أهمية لليقظة الاستراتيجية لأنها:

تنشط في بيئة غير تنافسية

بإمكان المؤسسة الحصول على المعلومة واستخدامها بشكل فعال

عدم التأكد من مردوديتها واعتبارها مجرد تكاليف اضافية للمؤسسة

نقص الإطارات المدربة للقيام بنشاط اليقظة

أخرى حدد:.....

17- ماهي الصعوبات التي تعترض عملية بناء خلية لليقظة الاستراتيجية؟

مقاومة التغيير عند الموظفين

نقص الأشخاص المؤهلين للقيام بنشاط اليقظة

نقص الوعي لدى عمال المؤسسة بأهمية اليقظة

عدم وجود دعم من الإدارة

نقص الوعي لدى عمال المؤسسة بأهمية اليقظة

ونشكركم على حسن تعاونكم معنا