

ممارسات اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة  
- دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية باتنة -  
Strategic Vigilance Practices in the Small and Medium Enterprises  
- A Field Study of a Group of Small and Medium Enterprises in the Wilaya of Batna -

بن قصير إيمان<sup>1\*</sup>

<sup>1</sup> مركز البحث في الاقتصاد المطبق من أجل التنمية (الجزائر)، (Imene\_doc2011@live.fr)

تاريخ الاستلام: 2021/03/15؛ تاريخ القبول: 2022/11/14؛ تاريخ النشر: 2022/07/01

**ملخص:** تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على نظرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لليقظة الإستراتيجية وكيف تقوم بممارستها وتطبيقها، وكذا التعرف على أهم المعلومات التي تحصل عليها من خلال ممارستها لهذا النوع من أنظمة المراقبة. ولهذا الغرض أجريت هذه الدراسة على سبع وثلاثين مؤسسة صغيرة ومتوسطة في ولاية باتنة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن المؤسسات محل الدراسة لا تملك خلية لليقظة الاستراتيجية وتمارس هذا النشاط بشكل عفوي دون تنظيم، والذي يقع عامة على مستوى الإدارة العليا دون مشاركة أي جهة أخرى في تتبع واستغلال المعلومات الموجودة بمحيطها. ورغم ذلك تمكنت هذه المؤسسات من جمع كم هائل من المعلومات من محيطها الخارجي (تكنولوجي، تنافسي، تجاري، بيئي) واستغلالها في اتخاذ مختلف القرارات.

**الكلمات المفتاح:** مؤسسات صغيرة ومتوسطة، يقظة استراتيجية، معلومة، استراتيجية المؤسسة.

تصنيف JEL : L10؛ D38؛ H32.

**Abstract:** The aim of this study is to understand the small and medium enterprises perception of strategic vigilance, and how they practice and apply it. Moreover, this study tries to identify the most important information obtained through their practice of this type of monitoring system. In order to do so, this study was carried out on thirty-seven small and medium-sized enterprises in the wilaya of Batna. The results of the study showed that studied companies do not have a strategic vigilance unit and practice this activity spontaneously without organization, generally at the top-level management without any involvement of operational staff in the collection and the use of environmental information. Despite this, these institutions were able to collect huge amounts of information from their external environment (technological, competitive, business, environmental) and use it to make various decisions.

**Keywords:** Small and Medium-Sized Enterprises (Smes), Information, Strategic Vigilance, Enterprise Strategy.

**Jel Classification Codes:** L10; D38; H32

\* المؤلف المرسل.

## I- تهيد :

نظرا لأهمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة أخذت معظم الدول النامية تركز الجهود عليها، حيث أصبحت تشجع إقامتها وخاصة بعد أن أثبتت قدرتها وكفاءتها في معالجة المشكلات الرئيسية التي تواجه الاقتصاديات المختلفة، وبدرجة أكبر من الصناعات الكبيرة. ويأتي الاهتمام المتزايد بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة، لأنها بالإضافة إلى قدرتها الاستيعابية الكبيرة للأيدي العاملة يقل حجم الاستثمار فيها كثيرا بالمقارنة مع المشروعات الكبيرة، كما أنها تشكل ميدانا لتطوير المهارات الإدارية والفنية والإنتاجية والتسويقية، وتفتح مجالا واسعا أمام المبادرات الفردية والتوظيف الذاتي، مما يخفف الضغط على القطاع العام في توفير فرص العمل.

وتعمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة اليوم في بيئة معقدة، تمتاز بالمنافسة الشديدة والتي أصبحت دولية نتيجة للعولمة. ولتنظيم العلاقة بين المؤسسة وبيئتها، ومع تزايد أهمية المعلومة يلزم وجود نظام مراقبة قوي وفعال يسمح بتقليل حالات عدم اليقين واغتنام الفرص في سياق مضطرب، ومن شأنه أن يدعم اتخاذ القرار الاستراتيجي؛ لذلك فإن تصميم وبناء خلية لليقظة الاستراتيجية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة أصبح ضرورة ملحة، حيث تهدف اليقظة الاستراتيجية إلى تحصيل المعلومات التي تساعد المؤسسة على التعرف بأهم التغيرات التي تحدث في محيطها الخارجي، فقد أضحت المعلومة موردا استراتيجيا مهما لا يمكن للمؤسسة الاستغناء عنه. وذلك من أجل البقاء ومواجهة تهديدات البيئة واقتناص فرصها، ومن ثم اكتساب مزايا أمام المنافسين في السوق. فجودة وفعالية القرارات المختلفة تتعلق بمدى توفر المعلومات المتعلقة بكل جوانب نشاط المؤسسة ومدى جودة هذه المعلومات. حيث إن أي نقص أو ضعف في هذه المعلومات قد يؤدي ليس فقط إلى فشل المؤسسة في تحقيق أهدافها الحيوية، بل وحتى إلى تهديد وجودها ككل. وعلى العكس فإن توفر المعلومة بالكمية والجودة المطلوبة وفي الوقت المناسب مع الاستعمال الجيد لها هو الذي يؤدي إلى استمرار ونجاح المؤسسة واحتلالها موقعا متميزا في سوق المنافسة.

■ **إشكالية الدراسة:** لقد أثبتت العديد من الدراسات والأعمال أهمية أنظمة المراقبة الاستراتيجية والتي تسمح بتقليل حالات عدم اليقين واغتنام الفرص في سياق مضطرب. ورغم أهميتها إلا إن إنشاء اليقظة ووضعها موضع التنفيذ ليس بالأمر الهين، خاصة على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. فكيف تمارس المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية باتنة اليقظة الاستراتيجية؟ وهل يمكنها الحصول على كافة المعلومات التي تحتاجها عن محيطها الخارجي من خلال اليقظة التي تمارسها؟

وللإجابة على هذه الإشكالية تم وضع مجموعة من التساؤلات:

- ما مدى أهمية اليقظة الإستراتيجية في الحصول على كافة المعلومات المتعلقة بالمحيط الخارجي؟
- كيف تنظر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة إلى اليقظة الإستراتيجية؟ وكيف تضع هذا النظام موضع التنفيذ وماهي الأساليب والوسائل التي تستخدمها في ذلك؟ وهل تتمكنت من الحصول على كافة المعلومات التي تحتاجها عن محيطها الخارجي؟
- **الفرضيات:** ومن أجل معالجة مشكلة الدراسة تم وضع الفرضيات التالية:
- **الفرضية الأولى:** تمارس المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة اليقظة الإستراتيجية بطريقة غير منظمة وغير رسمية.
- **الفرضية الثانية:** يمكن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة الحصول على كافة المعلومات التي تحتاجها عن محيطها الخارجي من خلال اليقظة الإستراتيجية التي تمارسها.

### ■ أهداف الدراسة:

- الوقوف على مدى تطبيق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة لليقظة الإستراتيجية.
- تحديد معوقات وإمكانيات ومجالات الاستفادة من تطبيق مفاهيم وتقنيات اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.
- **منهج الدراسة:** تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، فبناء الإطار النظري اعتمدنا على المعلومات المتوفرة في الكتب والمجلات العلمية الموثوقة وما تزخر به شبكة الانترنت عبر المواقع المتخصصة. المرتبطة بكل من اليقظة الاستراتيجية والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وللإجابة عن إشكالية البحث وإثبات صحة أو نفي الفرضيات تم إجراء دراسة ميدانية على 37 مؤسسة صغيرة ومتوسطة على مستوى ولاية باتنة، باستخدام الاستبيان والمقابلة المباشرة كأدوات لجمع المعلومات من المؤسسات محل الدراسة ثم معالجتها إحصائياً بالاستعانة برنامج حزمة تحليل البيانات الإحصائية في العلوم الاجتماعية. (SPSS).

### ■ الدراسات السابقة:

**Chalus-Sauvannet. Marie-Christine.(2000), Etude de la veille stratégique dans les PME chinoise.**

الهدف من هذه الدراسة هو التعرف على كيفية تطبيق الشركات الصينية لمفهوم اليقظة الإستراتيجية، ولهذا الغرض تم إجراء بحث نوعي استكشافي في ثلاث مؤسسات صغيرة ومتوسطة في الصين.

وقد توصلت الدراسة إلى أن اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الصينية محل الدراسة تظل غير رسمية وغير منظمة. فقط المديرين والمديرين التنفيذيين هم على علم بذلك. ففي جميع الحالات، يكون استخدام بيانات دعم القرار محجوزا للإدارة.

كما أن اليقظة الإستراتيجية، بالنسبة للمؤسسات التي تنفذها، تتطلب موارد من حيث المعدات والتدريب وتحفيز الموظفين أو الوقت المخصص الذي لا يكاد يتوافق مع إستراتيجية الشركات الصينية الصغيرة والمتوسطة، التي تعتبر في كثير من الأحيان أن استخدام الموارد، لاسيما المالية يكون في عمليات ذات نتائج مضمونة فقط، هذا السلوك موروث بلا شك من التاريخ السياسي والاقتصادي الحديث للبلاد. لذلك ليس من المستغرب أن اليقظة الإستراتيجية، التي لا يزال لمديري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة رؤية غير كافية عنها، لا تعتبر استثمارا ذو أولوية. ومع ذلك فمن الممكن أن يتغير سلوكهم وتصبح اليقظة الإستراتيجية في نظرهم، عنصرا أساسيا في تطوير واستدامة أعمالهم.

### **Karou Yamina, (2003), La veille stratégique dans les PME Algérienne,**

بينت هذه الدراسة التأخر الكبير الذي تعاني منه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في ميدان اليقظة الإستراتيجية، والمشاكل التي تعيق تطبيقها داخلها. كما أكدت على ضرورة تظافر مجهودات كل من القطاع العام والخاص لتطبيق نظام اليقظة الإستراتيجية من قبل هذه المؤسسات.

**دراسة قادري محمد، طيب سعيدة، (2017)،** اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة ميدانية لعينة من النسيج الصناعي الجزائري-، تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أهمية اليقظة الإستراتيجية كعامل إستراتيجي مهم، وتبيان واقعها في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وقد خلص هذا البحث إلى جملة من النتائج تم التوصل إليها عن طريق دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ذات طبيعة صناعية مختلفة النشاط والحجم والملكية، بأن آلية اليقظة الإستراتيجية غير منتشرة بصفة كبيرة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، عدا الشركات التي مسها قرار تطبيق هذا النظام من طرف الحكومة، أو بعض المؤسسات الاقتصادية الخاصة التي أنشأت مصلحة أو خلية خاصة بذلك.

**دراسة قرون نورهان، غضبان حسام الدين، (2020)،** تشخيص ممارسات اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية -دراسة حالة المجمع الصناعي عموري بسكرة-، الهدف من الدراسة هو تشخيص ممارسات اليقظة الإستراتيجية بالمجمع الصناعي عموري بسكرة، من خلال المقابلة وبالاعتماد على الأبعاد التي وضعها François Brouard في نموذج المقترح لتشخيص اليقظة الإستراتيجية، وقد خلصت الدراسة إلى:

- اليقظة الإستراتيجية بالمجمع تأخذ الصفة الغير رسمية، فالمجمع يتبنى يقظة عفوية بشكل غير مخطط له وذلك لوعيه وإدراكه بأهمية الاستباق في جمع المعلومات والاستماع الدائم للمحيط والإشارات الضعيفة.
- يولي المجمع اهتماما كبيرا بمراقبة مجيئه التكنولوجي، التنافسي والتجاري، أما فيما يخص المعلومات البيئية فلا يسعى المجمع للتيقظ لها إلا فيما يخص المعلومات القانونية والسياسية. حيث يعتبر المعلومات الثقافية معلومات ثابتة كون المجتمع متمسك بعاداته وتقاليده كما يعتبرها معلومات لا تؤثر على مجال نشاطه.
- يملك المجمع قدرات وموارد تسمح له بإرساء نظام يقظة إستراتيجية بمختلف متطلباته إلا أنه لم يستغلها بعد.

### ■ علاقة الدراسة بالدراسات السابقة:

بينت الدراسات السابقة بأن آلية اليقظة الإستراتيجية غير منتشرة بصفة كبيرة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، كبيرة كانت أم صغيرة ومتوسطة، وأن معظم المؤسسات تتبنى يقظة عفوية غير منظمة بسبب إدراكها بأهمية الاستباق في جمع المعلومات والاستماع الدائم للمحيط والإشارات الضعيفة. ويمكن القول أن ذلك لا يقتصر على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية فقط، فقد بينت دراسة Chalus -Sauvannet. Marie-Christine أن اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصينية تظل غير رسمية وغير منظمة. فقط المديرين والمديرين التنفيذيين هم على علم بذلك. ففي جميع الحالات، يكون استخدام بيانات دعم القرار محجوزا للإدارة. وقد جاءت دراستنا هذه لتؤكد نتائج الدراسات السابقة أو تعطي نتائج مختلفة عنها. وذلك من خلال الإجابة على التساؤل التالي: هل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية باتنة تمارس اليقظة الإستراتيجية بطريقة عفوية وغير منتظمة كغيرها من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية؟

### **1.1.1. اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:**

**1.1.1. مفهوم اليقظة الإستراتيجية:** لقد تعددت التعاريف التي تناولت اليقظة الإستراتيجية، وتطورت بمرور الزمن، مع تطور ممارستها من قبل المؤسسات، حيث شكلت موضوعا لنقاشات نظرية وميدانية مكثفة، فمجال اليقظة واسع جدا. وقد حظيت اليقظة بالكثير من التعاريف في أدبيات إدارة الأعمال. حيث عرفها الباحث أميرلاساكا "Hembert LESCA"<sup>1</sup> على أنها "سيرورة معلوماتية إرادية والتي من خلالها تبحث المؤسسة عن معلومات ذات طابع تنبئي تتعلق بتطور بيئتها السوسيواقتصادية بهدف خلق الفرص وتقليل الأخطار المرتبطة بعدم التأكد.

من بين هذه المعلومات إشارات الإنذار المبكر". والتي يمكن تعريفها (إشارات الإنذار) بأنها "المعلومات التي تعطي ترجمتها بالنسبة للمؤسسة تصورا عن وقوع حدث يمكن أن يمثل منفعة كبيرة بالنسبة للمسؤولين في المؤسسة"<sup>2</sup>. وبالتالي فهي تتمثل في تلك المعلومات التي تشير إلى أن حدثا ما سيحدث لكنه غير واضح تماما وبالتالي تنبه المؤسسة مبكرا قبل المنافسة إلى إمكانية ظهور تهديد في بيئتها ففتحبه أو فرصة فستغلها. أما ريكس "Reix" فيرى أن "اليقظة هي الاستعلام عن سلوكيات المنافسين والابتكارات التكنولوجية ومراقبة الاستراتيجيات التجارية ومعرفة الرغبات الجديدة للمستهلكين وبصفة عامة مراقبة البيئة. فكل هذه الأنشطة تدخل ضمن اليقظة الإستراتيجية التي تعني تنظيم مهام ملاحظة المعلومات واختبارها وتأويلها ونشرها بغرض تحسين القرارات المهمة في المؤسسة"<sup>3</sup>. انطلاقا من هذا، تجد المؤسسات نفسها في حاجة ماسة لاعتماد اليقظة الإستراتيجية في استراتيجياتها التطويرية والتحسينية والاستباقية من أجل إحكام السيطرة على السوق المتميز بالتنافس الدائم، وبتغير أذواق المستهلكين. فهي تسمح بربط المؤسسة بمحيطها الخارجي، من خلال تزويدها بالمعلومات التي تؤهلها لمواجهة المنافسة بشكل أفضل، كما تساعد على التوقع بالتقلبات والتغيرات قبل حدوثها، الأمر الذي يمنح المؤسسة خاصية الأسبقية، سواء في اقتناص الفرص أو في تجنب التهديدات.

من خلال التعاريف السابقة يتضح أن نجاح المؤسسات في تخطيط واتخاذ القرارات التسويقية والإنتاجية يتوقف إلى حد كبير على درجة توافر المعلومات الداخلية والخارجية التي تساعد على اتخاذ القرارات السليمة، فلم تعد القرارات التسويقية والإنتاجية تؤخذ إلا بعد توفر أدق المعلومات عن الأسواق والمستهلكين والسلع والمنافسين وغيرها، لذا أصبحت المعلومات موردا جوهريا للمؤسسات في العصر الحالي، بل أصبحت مادة أولية ضرورية لقيام المؤسسة بوظائفها على أحسن وجه ويمكن القول أنها عامل من عوامل الإنتاج، ذلك لأنه إذا كانت عملية الإنتاج تتطلب المواد الأولية فإن مادة متخذ القرار هي البيانات والمعلومات التي تتوافر لديه، ويتوقف نجاح القرار على مدى صحة هذه المادة ودقتها وكيفية تأمينها، فمن أكبر المشاكل التي تواجه صانع القرار هي الحصول على معلومات ذات مصداقية كاملة وقابلة للاستغلال.

**2.1.I. أنواع اليقظة الاستراتيجية:** وقد ظهرت في فترة 1985-1988 أين قام كل من مارتيني وريبولت "Martinet et Ribaul" بتحديد أربعة أنواع لليقظة الإستراتيجية بالاعتماد على نموذج بوترتر "Porter" للقوى التنافسية الخمس (قوة الموردين، قوة المشترين، الحالة التنافسية، تهديد المنتجات البديلة، المنافسون الجدد)<sup>4</sup>. وتتمثل هذه الأنواع الأربعة في:

**أ. اليقظة التكنولوجية:** تعتبر اليقظة التكنولوجية أداة فعالة لاتخاذ القرار الاستراتيجي المتعلق بالتطوير والإبداع التكنولوجي ومن ثم التفوق أمام المنافسة. فهي: "نظام المساعدة على اتخاذ القرار والذي يقوم بملاحظة وتحليل البيئة العلمية، التقنية، التكنولوجية والآثار الاقتصادية الحالية والمستقبلية لاستنتاج تهديدات وفرص التطوير"<sup>5</sup>. وتعرف بأنها "الجهود المبذولة من قبل المؤسسة والوسائل المسخرة والترتيبات المتخذة بهدف أن تكون على أهبة الاستعداد لكشف كل التطورات والمستجدات التي تظهر في الميادين التقنية والتكنولوجيات التي تهمها حاليا أو قد تهمها في المستقبل"<sup>6</sup>.

**ب. اليقظة التنافسية:** تشير اليقظة التنافسية إلى ذلك المسار الذي يقوم بجمع وتحليل وتقييم بأسلوب منهجي منظم المعطيات المتعلقة بالمنافسين الحاليين والمرقبين، بغرض توفير منتج هائلي يكون في شكل معلومات مفيدة للمسيرين<sup>7</sup>. الشيء الذي يسمح لها باتخاذ الإجراءات الملائمة قصد تحسين مكانتها في السوق<sup>8</sup>.

**ج. اليقظة التجارية:** هي ذلك النشاط الذي تتمكن من خلاله المؤسسة من دراسة العلاقات بين الموردين والزبائن والمهارات الجديدة التي تظهر في السوق ومعدل نموه. وبهذا تستطيع معرفة نقاط قوتها وضعفها في تعاملاتها مع السوق بغرض تحسين أدائها وتنافسيتها. وتسمح اليقظة التجارية للمؤسسة بمعرفة تطور حاجات الزبائن على المدى الطويل وتطور علاقات الزبائن مع المؤسسة وكذا قدرة الزبائن على الدفع. وبما أن المؤسسة تقدم منتجات جديدة وتخلق أسواقا وقنوات توزيع جديدة فلا بد لها من متابعة تطور عرض السلع الجديدة وتطور العلاقات التي تربطها بمورديها وقدراتهم في تقديم حاجياتها بأقل تكلفة. دون أن تهمل المؤسسة سوق العمل كحالة خاصة إذ يجب عليها تتبع تطور عرض المهارات الجديدة وأسعار اليد العاملة.

**د. اليقظة البيئية:** تخص ما تبقى من عناصر محيط المؤسسة والتي لم تتناولها الأنواع السابقة ونذكر منها:

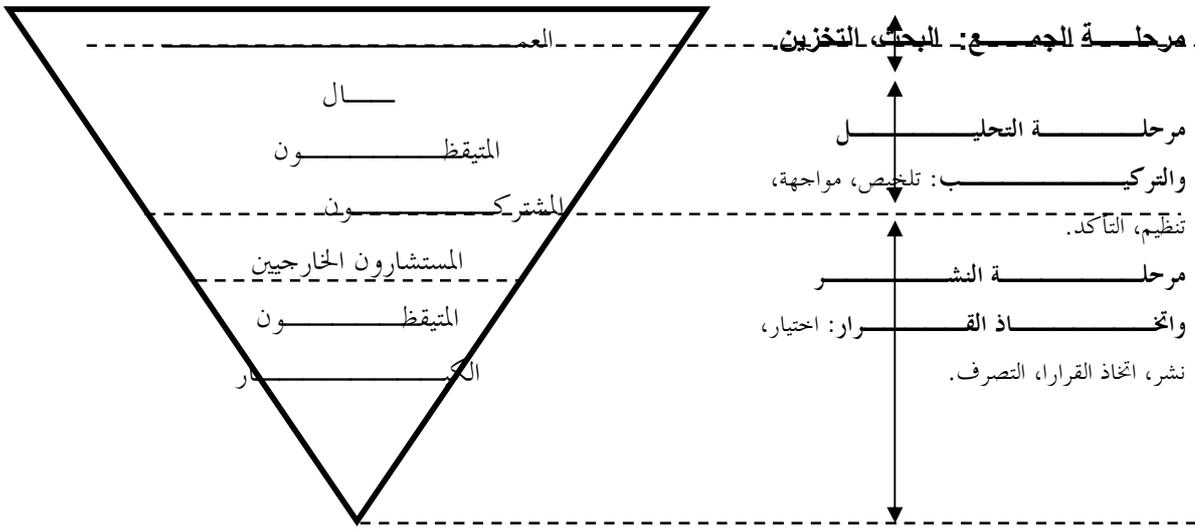
■ **اليقظة الاجتماعية:** تتمثل في تحديد وملاحظة كل الظواهر الاجتماعية مثل: الصراعات الاجتماعية، التعارضات الدينية والعرفية، سوء التفاهم بين الأجيال، التمسك بالتقاليد، وكل ما يستوقف انتباه المتيقظ ويهدد من سلامة أو يعزز من النسق التنظيمية<sup>9</sup>. حيث أن هذه المتغيرات تؤثر مباشرة على نشاط المؤسسة، لذا يجب أن تأخذ في الحسبان كل العوامل الاجتماعية التي قد تعيق عملها الاقتصادي.

■ **اليقظة القانونية:** تتمثل في تتبع ورصد تطور القوانين والأنظمة في القطاع الذي تنشط فيه المؤسسة التي تصدرها الهيئات الحكومية أو الوزارية أو أي هيئة من الهيئات الرسمية في الدولة بصفة عامة. هذا النوع من اليقظة مهم بشكل كبير بالنسبة للمؤسسة خاصة في إطار العولمة وقوانين العولمة<sup>10</sup>.

■ **اليقظة الاقتصادية:** في حين ترتبط اليقظة الاقتصادية بمختلف التطورات والمتغيرات الحاصلة في البيئة الاقتصادية للمؤسسة حيث تتبع من خلالها المؤسسة أنشطة البنوك وما يتعلق بها والوضع الاقتصادي العام ومستوى المداخيل والأجور وتطورات أسعار الاستهلاك والإنتاج... إلخ، أي جميع الأنشطة الاقتصادية. وتطبيق اليقظة البيئية هو وظيفة صعبة بالنسبة للمؤسسة وذلك لأنها تتعلق بجانب واسع من البيئة المتبقية مما يفرض على المؤسسة التعامل مع المعلومات المنتقاة بعناية كبيرة من حيث تحليلها ومعالجتها وإرسالها لمتخذي القرار حتى يتمكنوا من تحديد المعلومات الأساسية

**3.1.I. مراحل اليقظة الإستراتيجية والقائمون بها:** اليقظة الإستراتيجية هي سياق معلوماتي يبدأ بالبحث عن المعلومات وينتهي بترجمتها واستعمالها من أجل أن تكون المؤسسة نظرة حول بيئتها وتحدد موقعها فيها. هذا السياق المعلوماتي مفتوح على البيئة الخارجية، ينطلق من داخل المؤسسة باتجاه الخارج ثم يعود عند تعقب المعلومات. والقيام بكل مراحل عملية اليقظة يحتاج إلى قائمين مهمتهم الأساسية القيام بهذه العملية، ونجاحها مرهون بهم وقدرتهم على تمييز المعلومة المفيدة من جملة المعلومات المتوفرة بالخيط، والمتيقظ نادرا ما يعمل لوحده، بل إنه ينتمي لشبكة من المشاركين في هذه العملية. فاليقظة نشاط مبني على أساس العمل الجماعي، وعليه يمكن توضيح القائمون باليقظة وأدوارهم بكل مرحلة في الشكل رقم: 01:

الشكل رقم (01): القائمون باليقظة وأدوارهم بكل مرحلة



المصدر: CARTIER.M. (2003). la veille intégrée: comment gérer le changements grâce aux stratégies d'innovation, pôle économique, dossier spécialisé, p45, ouvrage disponible sur le site: [http://www.21siecle.quebec/wp-content/uploads/Cartier\\_veille.pdf](http://www.21siecle.quebec/wp-content/uploads/Cartier_veille.pdf) (consulté le 23/02/2015).

**4.1.I. اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:** إن بقاء واستمرار المؤسسات في ظل المنافسة معركة تعتمد على ملكية المعلومات أكثر مما تعتمد على ملكية الموارد الأخرى، وعليه فإن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يجب أن تشعر بالحاجة لممارسة اليقظة الإستراتيجية وتبدأ بتطبيقها. هذه الأهمية تكسبها مكانة في هيكل المؤسسة كوظيفة من وظائفها الأساسية. ويرى كل من "LESKA et CARON" أن نوع اليقظة الذي تمارسه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يجب أن يكون مختلفا تبعا لوضعيتها اتجاه عملائها. فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا تملك نفس المميزات والاهتمامات ومستويات التنمية. لذلك من المفيد وضع تصنيف لها وفقا لأوضاعها ورغبتها في التنمية تحدد على أساسه نوع اليقظة التي تريد ممارستها. فهناك العديد من الخيارات التنظيمية أمام المؤسسة عند إنشاء اليقظة ويبقى عليها تبني أنسبها وأكثرها فعالية، واستخدام الأدوات والأساليب المناسبة لذلك. لكن قبل ذلك من الضروري على المؤسسة التي تسعى لبناء يقظة فعالة، بأن تحدد بدقة العنصر المستهدف ونوع اليقظة (يقظة تكنولوجية، تنافسية، تجارية، بيئية) الذي ستمارسه على ضوء أهدافها الكلية وإمكاناتها، ورغم أهميتها إلا أن إنشاء خلية لليقظة الإستراتيجية بأي مؤسسة عملية صعبة بسبب الطبيعة الاستراتيجية لهذه العملية، وطبيعة المعلومات المراد جمعها وسلوك أفراد المؤسسة اتجاه هذا النظام<sup>11</sup>. فيشير Ghoshal et Kim (1986) أنه على الرغم من الأهمية المتزايدة لليقظة إلا أن بعض المؤسسات فشلت في تنفيذ هذا النظام وذلك للأسباب التالية:

- مشكلة التواصل بين أعضاء وحدات اليقظة من جهة، ومسيري المؤسسات والمستخدمين المحتملين للمعلومات المقدمة بواسطة اليقظة، من ناحية أخرى. (المدراء لا يستخدمون نتائج اليقظة بالرغم من إيمانهم بأهمية هذه النتائج)؛

- مشكلة دمج وحدة اليقظة مع بقية الوظائف الأخرى؛
  - مشكلة إشراك وتحفيز الموظفين (يجب تثقيف الموظفين بأهمية اليقظة وجمع وتبادل المعلومات بين المستويات الهرمية المختلفة).
  - ومن جانبه، Kourteli (2000) حدد بعض الصعوبات ذات الصلة بممارسة اليقظة، والتي تتعلق على وجه الخصوص بـ:
    - الصعوبة التي يواجهها المديرين وغيرهم من المستخدمين المحتملين في استخدام ونشر المعلومات ذات الصلة التي تم التقاطها (عدم وجود تنظيم ونظام تخزين وصعوبة في نشر واستخدام المعلومات)؛
    - عدم قدرة المديرين وغيرهم من المستخدمين المحتملين على تعقب المعلومات التي من شأنها أن تكون مفيدة للآخرين (صناع القرار).
    - عدم القدرة على تعقب المعلومات عن البيئة الخارجية التي تميل إلى تداعيات استراتيجية على المدى الطويل.
    - وبذلك يمكن تحديد أهم الصعوبات التي تحول دون إنشاء نظام لليقظة داخل المؤسسة وخاصة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في:
      - سوء الاتصال الداخلي بين أفراد التنظيم مما لا يسمح بانتقال وتبادل المعلومات بشكل جيد بين جميع المستويات.
      - احتكار بعض العناصر في التنظيم للمعلومة ونتائجها بالرغم من إيمانهم بأهميتها ما قد يضيع على المؤسسة فرص الاستفادة منها.
      - سوء استخدام المعلومات من قبل متخذي القرار.
      - نقص الخبرة لدى القائمين على النظام ما يؤدي إلى عدم التمييز بين المعلومات المفيدة والغير مفيدة.
      - ارتفاع تكاليف الاستثمار في اليقظة.
      - الكم الهائل من المعلومات الموجودة بالبيئة الخارجية وسرعة تقادمها ما يؤدي إلى عدم القدرة على تعقبها والتحصّل عليها في الوقت المناسب.
      - عدم إشراك الموظفين بمختلف مراحل اليقظة.
    - ومواجهة هذه العراقيل على المؤسسات القيام بـ:
      - تحسين الاتصال الداخلي بغية السماح للمعلومة بالانتقال بسهولة بين مستويات التنظيم والوصول إلى الجهات التي تحتاجها.
      - توعية أفراد التنظيم بعدم احتكار المعلومة ونتائجها للاستفادة منها.
      - نشر ثقافة اليقظة بين أفراد المؤسسة وتحسيسهم بأهميتها.
      - تشجيع وتنمية الطاقات الفكرية والقدرات الإبداعية لدى الأفراد مع تهيئة روح الجماعة والعمل كفريق متكامل. فاليقظة تتطلب تضافر جميع الجهود وتحفيزها لتحقيق الأداء المطلوب.
      - وضع برامج تكوينية في ممارسة اليقظة وحث أفراد التنظيم على المشاركة بها لاكتساب المهارات والخبرات اللازمة للقيام بها.
      - على المسيرين اعتبار اليقظة كوظيفة إدارية والعمل على تنفيذها، بتسخير الوقت، الوسائل الأساسية والميزانية المناسبة لذلك.
  - فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي ترغب في تطبيق اليقظة الإستراتيجية داخلها والوصول إلى الأداء المطلوب عليها أن تركز على الجانب البشري من خلال توفير الكفاءات وتدريبها على أساليب اليقظة الإستراتيجية، ونشر ثقافة العمل الجماعي بين أفراد التنظيم، والجانب المادي بتوفير جميع الوسائل الأساسية لذلك ذات التكنولوجيا العالية<sup>12</sup>.
- ونظرا لتكلفة اليقظة الإستراتيجية والتي قد لا تتحملها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فعليها أن تحدد أولا احتياجاتها من المعلومات وفقا لأهدافها الحالية والمحتملة، لكي لا تجمع معلومات لا تستعملها وتضطر لتحمل تكاليف إضافية، بالإضافة إلى ضياع الوقت. كما يجب عليها أن تركز على تدريب كل من المدير ورؤساء الأقسام على كيفية التحديد الجيد لنوعية المعلومات التي تحتاجها، والمسؤولين عن عملية جمع المعلومات، لأن التدريب المكثف يضمن فعالية العملية ويزيد من فرص نجاحها، أو يمكنها أن توكل عملية جمع المعلومات لمستشارين خارجيين. وبعد الحصول على المعلومات المرغوب بها تقوم بتحليلها ونشرها على الجهات التي تحتاجها والتي تستغلها لتحقيق الأهداف المسطرة مسبقا.

## II. الطريقة والأدوات:

- II. 1. مجتمع وعينة الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية باتنة، ونظرا لصعوبة الوصول إلى جميع المؤسسات فقد تم توزيع الاستمارة على 50 مؤسسة تنشط في القطاع العام والخاص. لكن لم تتمكن من الحصول إلا على إجابات 37 مؤسسة فقط من أصل 50 مؤسسة، فلم يرغب أصحاب 13 مؤسسة الخوض في الموضوع والإجابة على الاستمارة. وبذلك تكون الدراسة قد أحرقت على 37 مؤسسة صغيرة ومتوسطة. وقد وزعت الاستمارة على مدير المؤسسة، أو المدير التجاري والتسويقي لها، ورؤساء الأقسام. والذين قدر عددهم بـ 185 مستجوب بمعدل 5 مستجوبين لكل مؤسسة، وقدر عدد الاستثمارات الصالحة للتحليل بـ 176 استمارة. ما يمثل نسبة 95.13% من حجم العينة المقدر بـ 185 مستجوب، وبذلك تقدر العينة بـ 176 مستجوب .
- II. 2. أداة جمع البيانات: اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع المعلومات والبيانات من عينة الدراسة وتكونت من محورين حيث يحتوي كل محور على أسئلة تمثل الأبعاد المختلفة لمتغيرات الدراسة. فيعالج المحور الأول وضعية اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

من خلال 42 فقرة مقسمة على 6 مجالات، بينما يعالج المحور الثاني المعلومات المتحصل عليها باستخدام اليقظة الاستراتيجية من خلال 29 فقرة مقسمة على 3 مجالات.

### جدول رقم (01): درجات مقياس ليكرت

الاستجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

وعند عملية التحليل للبيانات المجمعة تم تقييم المتوسطات الحسابية لإجابات الأفراد، حيث تم تقسيم المقياس إلى ثلاثة مجالات لتحديد درجة الموافقة وذلك وفق المعادلة التالية: القيمة العليا - القيمة الدنيا لبدائل الإجابة مقسومة على عدد المستويات. أي:  $1.33 = 3/(1-5)$ . وبذلك تكون: درجة الموافقة المنخفضة من 1 إلى 2.33، درجة الموافقة المتوسطة من 2.34 إلى 3.67، ودرجة الموافقة العالية من 3.68 إلى 5.

### III . النتائج ومناقشتها:

#### 1.1. III عرض وتحليل بيانات الفرضية الرئيسية الأولى واختبارها:

الفرضية الرئيسية الأولى: تمارس المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة اليقظة الاستراتيجية بطريقة غير منظمة وغير رسمية.

#### III 1.1. III عرض وتحليل بيانات الفرضية الرئيسية الأولى:

#### 1. المصطلح المستخدم في المؤسسات للدلالة على نشاط البحث وجمع المعلومات:

جدول رقم (02): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالمصطلح المستخدم في المؤسسات للدلالة على نشاط البحث

#### و جمع المعلومات

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
01	مراقبة المحيط.	3.83	0.663	1	عالية
02	دراسة المحيط.	3.06	0.265	2	متوسطة
03	مسح المحيط.	2.68	0.779	3	متوسطة
04	اليقظة.	1.86	0.236	4	منخفضة
	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام	2.8575	0.48575	/	/

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج برنامج spss وفق بيانات استمارة البحث

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتضح أن أغلبية المؤسسات محل الدراسة تستعمل مصطلح مراقبة المحيط للدلالة على نشاط البحث وجمع المعلومات، وتوجد بعض المؤسسات التي تطلق مصطلح دراسة المحيط على عملية البحث وجمع المعلومات من المحيط الخارجي، أما بالنسبة لمصطلح اليقظة فقد كانت الموافقة منخفضة عليه من قبل أفراد العينة المستجوبين وهذا يرجع إلى عدم انتشار هذا المصطلح فالكمل تعود على مصطلح مراقبة المحيط أو دراسة المحيط للدلالة على نشاط البحث وجمع المعلومات من المحيط الخارجي.

#### 2. المصادر المستخدمة للحصول على المعلومات:

#### 1.2. المصادر الخارجية الرسمية:

جدول رقم (03): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالمصادر الخارجية الرسمية المستخدمة للحصول على المعلومات

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
05	الصحف الاقتصادية /الصحف المتخصصة.	3.45	1.504	3	متوسطة
06	منشورات مختلفة (كتب، مجلات، جرائد علمية، رسائل،...).	2.99	0.684	4	متوسطة
07	وسائل الإعلام (التلفاز، الراديو...).	4.24	0.693	2	عالية
08	قواعد وبنوك المعلومات، الأقراص المضغوطة.	1.34	0.523	5	منخفضة
09	براءات الاختراع.	0.90	1.128	6	منخفضة
10	دراسات مؤسسات خاصة أو حكومية.	0.56	0.632	7	منخفضة
11	مصادر قانونية (غرفة التجارة، محكمة التجارية).	2.99	0.684	4	متوسطة
12	الانترنت.	4.27	1.118	1	عالية
	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام	2.5926	0.87075	/	/

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج برنامج spss وفق بيانات استمارة البحث

يتبين من خلال نتائج الجدول أعلاه أن المؤسسات محل الدراسة لا تعتمد على جميع المصادر الخارجية الرسمية المذكورة في الجدول (04) للحصول على المعلومات التي تخص محيطها الخارجي. فعند ملاحظة المتوسط الحسابي للعبارة 12 نستخلص أنها تعتمد على الانترنت بصفة مستمرة في جمع المعلومات. فجميع المؤسسات مزودة بشبكة الانترنت والتي يمكن استخدامها في أي وقت ما يسهل عليها البحث والوصول إلى المعلومة المطلوبة في الوقت المناسب. كما تستخدم وسائل الإعلام (التلفاز، الراديو... إلخ) وهذا ما يوضحه المتوسط الحسابي للعبارة 07 فهي دائمة التتبع والمشاهدة للبرامج المعروضة للتعرف على كل ما هو جديد حول القطاع الذي تنشط به (من إعلانات خاصة بالمؤسسات المنافسة ووسائل إنتاج... إلخ). فالانترنت ووسائل الإعلام يعتبران من أهم المصادر التي تعتمد عليها المؤسسات محل الدراسة في جمع المعلومات. بالإضافة إلى الصحف الاقتصادية /الصحف المتخصصة، منشورات مختلفة (كتب، مجلات، جرائد علمية، رسائل، موسوعات...)، مصادر قانونية (غرفة التجارة، محكمة التجارة).

أما بالنسبة للعبارة رقم 10 فتحصلت على موافقة منخفضة من قبل أفراد عينة الدراسة، ما يدل على أن المؤسسات محل الدراسة لا تعتمد على دراسات المؤسسات الخاصة أو الحكومية للحصول على المعلومات. لأن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة لازلت لا تملك ثقافة الاعتماد على مختصين لتسهيل عملية الحصول على المعلومة بمصداقية أكبر. وقد يعود السبب في ذلك إلى التكاليف أو نقص الثقة بالمختصين.

## 2.2. المصادر الداخلية الرسمية:

جدول رقم (04): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالمصادر الداخلية الرسمية المستخدمة للحصول على المعلومات

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
13	الشبكة الداخلية لتبادل المعلومات "Intranet"	0.20	0.485	2	منخفضة
14	التقارير الداخلية.	2.53	0.724	1	متوسطة
	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام	1.3658	0.60453	/	/

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج برنامج spss وفق بيانات استمارة البحث

يتضح من الجدول أعلاه أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة لا تعتمد كثيرا على المصادر الداخلية الرسمية للحصول على المعلومات، هذا ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي للعبارة. فنسبة منخفضة من المؤسسات تعتمد على التقارير الداخلية كمصدر داخلي رسمي للحصول على المعلومات، بينما لا تستخدم الشبكة الداخلية لتبادل المعلومات "Intranet" والسبب في ذلك يعود إلى عدم امتلاك كل المؤسسات محل الدراسة هذه الآلية.

## 3.2. المصادر الخارجية غير الرسمية:

جدول رقم (05): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالمصادر الخارجية غير الرسمية المستخدمة للحصول على المعلومات

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
15	المنافسين.	3.06	0.583	4	متوسطة
16	العملاء.	4.64	0.946	1	عالية
17	الموردين.	3.95	0.802	3	عالية
18	البعثات والرحلات.	1.86	1.236	6	منخفضة
19	المؤتمرات، الندوات واللقاءات.	2.15	1.270	5	منخفضة
20	المعارض.	4.61	0.778	2	عالية
21	مكاتب الدراسات والاستشارات والمهيات المتخصصة.	0.65	0.732	7	منخفضة
	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام	2.9885	0.90671	/	/

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج برنامج spss وفق بيانات استمارة البحث

يتبين من خلال نتائج الجدول أعلاه أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة لا تعتمد على كل المصادر المذكورة بالجدول للحصول على المعلومات. فوفق آراء الباحثين يتبين أنها تعتمد على العملاء، الموردين والمعارض بصفة دائمة للحصول على المعلومات التي تحتاجها فهي تعتبرها من أهم المصادر المستخدمة لجمع المعلومات. أما بالنسبة للمؤتمرات، الندوات واللقاءات، البعثات والرحلات، فالمؤسسات محل الدراسة لا تعتبرها مصدرا مهما لجمع المعلومات كغيرها من المصادر خاصة البعثات والرحلات. وبخصوص مكاتب الدراسات والاستشارات والمهيات المتخصصة، فلا تعتمد عليها في جمع المعلومات وإن قامت بذلك فعند الضرورة فقط، وهذا يرجع إلى تكاليف الدراسات التي تقوم بها مثل هذه المكاتب فهي تعتبرها تكلفة وليست استثمار، وهي التي تسعى دائما لتخفيض التكاليف.

#### 4.2. المصادر الداخلية غير الرسمية:

جدول رقم (06): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالمصادر الداخلية غير الرسمية المستخدمة للحصول على المعلومات

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
22	الإدارة العليا.	4.55	0.813	1	عالية
23	الوحدة التجارية والتسويقية.	3.48	0.800	2	متوسطة
24	وحدة البحث والتطوير.	2.15	1.270	3	منخفضة
	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام	3.3933	0.96164	/	/

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج برنامج spss وفق بيانات استمارة البحث

يتبين من خلال نتائج الجدول أعلاه الذي يتضمن العبارات الخاصة بالمصادر الداخلية غير رسمية المستخدمة للحصول على المعلومات عن المحيط الخارجي، وبحسب آراء أفراد العينة المستجوبين فإن المؤسسات محل الدراسة تعتمد بصفة دائمة على الإدارة العليا في جمع المعلومات كمصدر داخلي غير رسمي. أما فيما يخص الاعتماد على وظيفة البحث والتطوير كمصدر داخلي غير رسمي في جمع المعلومات فهناك نسبة قليلة من المؤسسات التي تعتمد عليها في الحصول على المعلومات، والسبب يعود إلى انعدامها في غالبية المؤسسات محل الدراسة. وبالرجوع إلى المتوسط الحسابي العام للعبارات الثلاث نجد أنه بلغ (3.3933) بانحراف معياري (0.96164) وهو مؤشر واضح على الموافقة المتوسطة لأفراد العينة المستجوبين على عبارات المصادر الداخلية غير رسمية، فهناك اختلاف بين المؤسسات في الاعتماد على هذه المصادر.

#### 3. أجزاء المحيط الخارجي الذي تهتم المؤسسات بمراقبته:

جدول رقم (07): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأجزاء المحيط الخارجي الذي تهتم المؤسسات بمراقبته

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
25	المحيط التنافسي (المنافسين).	4.82	0.467	1	عالية
26	المحيط التكنولوجي.	4.64	0.774	3	عالية
27	المحيط التجاري (موردين، عملاء، أسواق...).	4.66	0.739	2	عالية
28	المحيط القانوني والتشريعي.	3.78	0.684	4	عالية
29	المحيط الاجتماعي والثقافي.	3.60	0.576	5	متوسطة
	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام	4.3000	0.41016	/	/

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج برنامج spss وفق بيانات استمارة البحث

يتبين من خلال نتائج الجدول أعلاه أن المؤسسات محل الدراسة تهتم بمراقبة جميع أجزاء محيطها الخارجي لمواجهة التهديدات والمخاطر التي تحيط بها واقتناص الفرص لتكون السباق في القطاع الذي تنشط به. فهي تهتم بمراقبة محيطها التنافسي، والتعرف على كل ما هو جديد في هذا المحيط من دخول منافسين جدد، منتجات جديدة... الخ. كما تهتم بمراقبة المحيط التجاري والتكنولوجي. فهي تسعى دائماً للتعرف على التكنولوجيا الجديدة التي تدخل ضمن القطاع الذي تنشط فيه، والتعرف على كل ما هو جديد عن مورديها وعملائها والأسواق التي تنشط فيها. بالإضافة إلى اهتمامها بمراقبة محيطها القانوني والتشريعي على مختلف التشريعات الحكومية والقوانين والأنظمة الجديدة في القطاع الذي تنشط فيه. كما نلاحظ أنها تهتم بمراقبة محيطها الاجتماعي والثقافي لأنها تدرك أن العادات والسلوكيات للمجموعات الإنسانية وقيمهم الأساسية تمثل العنصر الجوهري للمؤسسة.

#### 4. الأدوات المستخدمة في تجميع، تخزين، نشر المعلومات:

جدول رقم (08): الأدوات المستخدمة في تجميع، تخزين، نشر المعلومات

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
30	الإنترنت "Internet".	4.75	0.697	2	عالية
31	قاعدة البيانات (قاعدة بيانات العميل، قاعدة بيانات الأفراد، قاعدة بيانات المخزون).	4.82	0.467	1	عالية
32	الإنترانت "Intranet".	0.65	0.732	3	منخفضة
	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام	3.4066	0.63208	/	/

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج برنامج spss وفق بيانات استمارة البحث

يتضح من نتائج الجدول أن المؤسسات محل الدراسة تعتمد على الإنترنت في جمع المعلومات من مختلف أجزاء محيطها الخارجي، وتعتمد على قاعدة البيانات في تخزين تلك المعلومات المجمعة. ولا تمتلك شبكة الأنترانت "Intranet" لنشر المعلومات بين أفرادها.

5. القائمون بعملية جمع، تحليل، نشر المعلومات:

جدول رقم (09): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للقائمين بعملية جمع، تحليل، نشر المعلومات

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
33	متخذوا القرارات الإستراتيجيون (الرؤساء، نوابهم، الإطارات والمسيريون السامون، أعضاء مجلس الإدارة).	4.93	0.253	1	عالية
34	المدير (مسير مشروع، نائب المسير، عامل رئيس في المعلومات).	4.61	0.747	2	عالية
35	المتيقظون الكبار (مهنيو البحث والتطوير، مهنيو التقييم التقني، الخبراء).	2.75	1.651	3	متوسطة
36	المتيقظون المشتركون (الباحثين، عمال المراقبة، عمال البحث عن المعلومة).	2.15	1.270	4	منخفضة
37	العمال (التقنيين والبايعين أي العمال في الميدان).	2.75	1.651	3	متوسطة
38	الاستشاريون الخارجيون (اتحاد المستشارين، المحللين، المختصين والوسطاء في المعلومات).	1.86	1.236	5	منخفضة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3.1752	1.13466	/	/

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج برنامج spss وفق بيانات استمارة البحث

يتبين من خلال نتائج الجدول أعلاه الذي يتضمن العبارات الخاصة بالقائمين بعملية جمع، تحليل، نشر المعلومات، وبحسب آراء أفراد العينة المستجوبين. فإن متخذوا القرارات الإستراتيجيون والمدير هم المسؤولون عن البحث عن المعلومات وتحليلها واتخاذ القرارات بالاعتماد على النتائج المتوصل إليها من هذه المعلومات المجمعة. وغالبا ما تعتمد المؤسسات محل الدراسة على المتيقظون الكبار، المتيقظون المشتركون، العمال في البحث عن المعلومات وجمعها، أما بالنسبة للعبارة 38 (الاستشاريون الخارجيون) فكانت الموافقة منخفضة عليها، فهناك نسبة قليلة من المؤسسات التي تستعين باستشاريين خارجيين لجمع المعلومات عن محيطها الخارجي وذلك لارتفاع تكاليف الاستشاريون الخارجيون.

6. أساليب جمع، تحليل ومعالجة المعلومات:

جدول رقم (10): أساليب جمع، تحليل ومعالجة المعلومات

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
39	استقراء الماضي "l'extrapolation de données passées"	3.73	1.066	2	عالية
40	دراسة السوق "étude de marché"	4.84	0.583	1	عالية
41	طرق التحليل الاستراتيجية (SWOT, BCG...)	0.36	0.859	3	منخفضة
42	رأي الخبراء.	0.20	0.485	4	منخفضة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام.	2.2825	0.74825	/	/

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج برنامج spss وفق بيانات استمارة البحث

يتضح من الجدول السابق أن المؤسسات محل الدراسة لا تعتمد على جميع الأساليب الموضحة بالجدول في جمع وتحليل المعلومات التي يتم جمعها من مختلف أجزاء المحيط الخارجي للمؤسسات. ومن خلال ملاحظة قيمة المتوسط الحسابي للعبارات 39، 40، 42 يتضح أن المؤسسات محل الدراسة تعتمد على طريقة دراسة السوق واستقراء الماضي في جمع وتحليل المعلومات، ولا تعتمد على رأي الخبراء في ذلك.

III 2.1. اختيار الفرضية الرئيسية الأولى: بعد تحليلنا لنتائج المحاور الفرعية المشكلة للمحور الأول والمخصص للإجابة على الفرضية الرئيسية الأولى، سنحاول الحكم على مدى صدق وتحقيق هذه الفرضية بحساب المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري لكل المحاور الفرعية والموضحة في الجدول رقم: 11:

جدول رقم (11): المتوسط الحسابي العام للمحاور المشكلة للفرضية الرئيسية الأولى

الرقم	المحاور الفرعية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
01	المصطلح المستخدم في المؤسسات للدلالة على نشاط البحث وجمع المعلومات	2.8575	0.48575
02	المصادر المستخدمة للحصول على المعلومات	2.5850	0.83590
03	أجزاء المحيط الخارجي الذي تهتم المؤسسات بمراقبته	4.3000	0.41016
04	الأدوات المستخدمة في تجميع، تخزين، نشر المعلومات	3.4066	0.63208
05	القائمون بعملية جمع، تحليل، نشر المعلومات	3.1752	1.13466
06	أساليب جمع، تحليل ومعالجة المعلومات	2.2825	0.74825
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3.1011	0.70782

**المصدر: من إعداد الباحثة**

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي العام لجميع البنود المكونة للمحور الأول من الاستمارة بلغ (3.1011) بانحراف معياري عام قدره (0.70782)، وبذلك يمكن الحكم على صدق الفرضية الرئيسية الأولى، فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة لا تملك خلية لليقظة الإستراتيجية ولكنها تمارس هذا النشاط بشكل عفوي دون تنظيم أي بطريقة غير رسمية وغير منظمة، والذي يقع عامة على مستوى الإدارة العليا دون مشاركة أي جهة أخرى في تتبع واستغلال المعلومات الموجودة بمحيط المؤسسات.

**III. 2. عرض وتحليل بيانات الفرضية الرئيسية الثانية واختبارها:**

الفرضية الرئيسية الثانية: يمكن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة الحصول على كافة المعلومات التي تحتاجها عن محيطها الخارجي من خلال اليقظة الإستراتيجية التي تمارسها.

**III. 1.2. عرض وتحليل بيانات الفرضية الرئيسية الثانية:**
**1. المعلومات المتحصل عليها من المحيط التكنولوجي:**
**جدول رقم (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالمعلومات المتحصل عليها من المحيط التكنولوجي**

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
43	التعرف على كل التطورات والمستجدات التي تظهر في الميادين التقنية والتكنولوجية.	4.44	0.602	2	عالية
44	التعرف على الإبداعات التكنولوجية.	4.40	0.668	3	عالية
45	التعرف على براءات الاختراع المحصل عليها في الميدان.	3.22	1.469	5	متوسطة
46	التعرف على التكنولوجيا المستخدمة من قبل المنافسين.	4.22	0.763	4	عالية
47	التعرف على المؤسسات التي تطورت في قطاع النشاط.	4.77	0.542	1	عالية
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام.	4.2080	0.66397	/	/

**المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج برنامج spss وفق بيانات استمارة البحث**

يتضح من الجدول أعلاه أن مراقبة المحيط التكنولوجي مكنت المؤسسات محل الدراسة من الحصول على كل المعلومات التي تخص هذا المحيط والتعرف على كل ما هو جديد به. فنلاحظ أن المتوسط الحسابي للعبارة 43، 44، 46، 47 أكبر من 4 ما يدل على الموافقة العالية للأفراد المستجوبين أنه من خلال مراقبة المحيط التكنولوجي تمكنت المؤسسات محل الدراسة من التعرف على كل التطورات والمستجدات التي تظهر في الميادين التقنية والتكنولوجية، التعرف على الإبداعات التكنولوجية، التعرف على التكنولوجيا المستخدمة من قبل المنافسين، التعرف على المؤسسات التي تطورت في قطاع النشاط. أما فيما يخص العبارة 45 (التعرف على براءات الاختراع المحصل عليها في الميدان) فكانت الموافقة عليها متوسطة من قبل الأفراد المستجوبين، فهناك نسبة قليلة منهم لا يرون أن مراقبة المحيط التكنولوجي ساعدتهم على تتبع براءات الاختراع المحصل عليها في الميدان.

**2. المعلومات المتحصل عليها من المحيط التنافسي:**
**جدول رقم (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالمعلومات المتحصل عليها من المحيط التنافسي**

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
48	التعرف على الأدوات الحالية للمنافس.	4.77	0.539	2	عالية
49	التعرف على إستراتيجية المنافس.	4.70	0.679	4	عالية
50	التعرف على الأهداف الجديدة للمنافس.	4.61	0.834	7	عالية
51	التعرف على قدرات المنافس.	4.57	0.879	8	عالية
52	التعرف على الفرضيات التي تحكم عمل المنافس وقراراته.	2.48	0.868	11	متوسطة
53	التعرف على موردي المنافسين.	4.30	1.016	10	عالية
54	التعرف على مجالات البحث والتطوير الخاصة بالمنافسين.	4.30	1.038	10	عالية
55	التعرف على قنوات التوزيع التي يستعملها المنافس.	4.68	0.685	5	عالية
56	التعرف على المنتجات الجديدة للمنافس.	4.73	0.637	3	عالية
57	التعرف على التحركات المحتملة للمنافسين.	2.48	0.868	11	متوسطة
58	التعرف على نوعية ودرجة التهديدات التي يفرضها المنافسون.	4.68	0.685	5	عالية
59	دراسة وتحليل منتجات المؤسسات المنافسة.	4.43	0.811	9	عالية
60	الفهم الجيد لخطط المنافسين.	4.64	0.759	6	عالية

61	التعرف على المنافسين الجدد.	4.73	0.618	3	عالية
62	التعرف على خصائص السوق المتوقعة.	4.86	0.432	1	عالية
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	4.3306	0.75653	/	/

**المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج برنامج spss وفق بيانات استمارة البحث**

نلاحظ على مستوى العبارات أن جميع أفراد العينة المستجوبين موافقين على أن مراقبة المحيط التنافسي مكنت المؤسسات محل الدراسة من التعرف على الأداءات الحالية للمنافس، إستراتيجياته، أهدافه الجديدة، قدراته، موارده، مجالات البحث والتطوير الخاصة به، قنوات التوزيع التي يستعملها، منتجاته الجديدة، نوعية ودرجة التهديدات التي يفرضها، المنافسين الجدد، وخصائص السوق المتوقعة. هذا ما يؤكد المتوسط الحسابي للعبارات 48، 49، 50، 51، 53، 54، 55، 56، 58، 59، 60، 61، 62 والذي كان أكبر من 4. في حين يوجد من بينهم من هو غير موافق على أن مراقبة المحيط التنافسي مكنت المؤسسات محل الدراسة من التعرف على الفرضيات التي تحكم عمل المنافس وقراراته، التحركات المحتملة. حيث بلغ الانحراف المعياري للعبارات 52 و 57 (2.48) ما يدل على الموافقة المتوسطة على مضامين هتين العبارتين.

**3. المعلومات المتحصل عليها من المحيط التجاري:**

**جدول رقم (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالمعلومات المتحصل عليها من المحيط التجاري**

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
63	التعرف على متطلبات المستهلكين واحتياجاتهم.	4.86	0.432	2	عالية
64	التعرف على اتجاه التغيرات التي ستحدث في سلوكهم الاستهلاكي.	4.40	0.633	6	عالية
65	التعرف على رد فعل العملاء من المنتج الجديد.	4.86	0.458	2	عالية
66	التعرف أكثر على الموردين.	4.82	0.535	3	عالية
67	التعرف على الموردين الجدد.	4.82	0.535	3	عالية
68	التعرف على تهيؤات الموردين اتجاه المؤسسة.	4.50	0.842	5	عالية
69	التعرف على جميع مصادر التوريد الممكنة.	4.82	0.577	3	عالية
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام.	4.7257	0.57314	/	/

**المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج برنامج spss وفق بيانات استمارة البحث**

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أن جميع العبارات كانت قيمة متوسطاتها الحسابية عالية ما يؤكد اتفاق أفراد العينة المستجوبين على المضامين التي جاءت بها تلك العبارات مما يعني أن مراقبة المحيط التجاري ساعدت المؤسسات محل الدراسة على الفهم الدقيق لمتطلبات المستهلك، جمع معلومات أكبر حول الموردين، ربط الموردين بالمؤسسة، التعرف على جميع مصادر التوريد الممكنة، التعرف على جميع المعلومات حول معدلات التضخم وقلة الموارد، تجنب خطر الموردين اتجاه المؤسسة، توقعات اتجاه التغيرات التي ستحدث في سلوكهم الاستهلاكي.

**4. المعلومات المتحصل عليها من المحيط البيئي:**

**جدول رقم (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالمعلومات المتحصل عليها من المحيط البيئي**

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
70	التعرف على مختلف التشريعات الحكومية، القوانين والأنظمة	4.89	0.383	1	عالية
71	التعرف على جميع المعلومات حول معدلات التضخم وقلة الموارد.	4.77	0.618	4	عالية
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام.	4.8352	0.50053	/	/

**المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج برنامج spss وفق بيانات استمارة البحث**

نلاحظ على مستوى العبارات أن جميع أفراد العينة المستجوبين موافقين على أن مراقبة المحيط البيئي مكنت المؤسسات محل الدراسة من التعرف على مختلف التشريعات الحكومية، القوانين والأنظمة في القطاع الذي تنشط فيه. معدلات التضخم وكل ما يخص المحيط البيئي. هذا ما يؤكد المتوسط الحسابي للعبارات 70، 71 والذي كان أكبر من 4.

**III 2.2. اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:** بعد تحليلنا لنتائج المحاور الفرعية المستخدمة للإجابة على الفرضية الرئيسية الثانية، سنحاول الحكم على مدى صدق هذه الفرضية أو عدمه بحساب المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري لكل المحاور الفرعية والموضحة في الجدول الموالي "الجدول رقم: 16":

**جدول رقم (16): المتوسط الحسابي العام للمحاور المشكلة للفرضية الثانية**

الرقم	المحاور الفرعية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
01	المعلومات المتحصل عليها من المحيط التكنولوجي	4.2080	0.66397

0.75653	4.3306	المعلومات المتحصل عليها من المحيط التنافسي	02
0.57314	4.7257	المعلومات المتحصل عليها من المحيط التجاري	03
0.50053	4.8352	المعلومات المتحصل عليها من المحيط البيئي	04
0.6217	4.4291	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	

المصدر: من إعداد الباحثة

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي العام لجميع البنود المكونة للمحور الثاني من الاستمارة بلغ (4.4291) بانحراف معياري عام قدره (0.6217)، ما يدل على الموافقة العالية لجميع أفراد الدراسة المستجوبين على عبارات المحور الثاني. وبذلك يمكن الحكم على صدق الفرضية الرئيسية الثانية. فالمؤسسات محل الدراسة تمكنت من جمع المعلومات المذكورة في الجداول رقم: 13، 14، 15، 16، باستعمال اليقظة الإستراتيجية التي تمارسها بطريقة عفوية دون تنظيم.

#### IV- الخلاصة:

تعتبر اليقظة الإستراتيجية من بين أهم الأنظمة التي يمكن أن تستخدمها المؤسسات في جمع المعلومات التي تحتاجها عن محيطها الخارجي، فهذا النظام لا يضمن لها الحصول على المعلومات فقط بل يمكنها من تحليل تلك المعلومات لاتخاذ القرارات المناسبة، غير أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعاني تأخر كبير في ميدان اليقظة الإستراتيجية، فقد أكدت الدراسات السابقة وجود عدة مشاكل تعيق تطبيق اليقظة الإستراتيجية داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كما أكدت الدراسة التي قمنا بها ذلك. فمن خلال دراستنا تمكنا من الوصول إلى النتائج التالية:

- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة لا تملك خلية لليقظة الإستراتيجية ولكنها تمارس هذا النشاط بشكل عفوي دون تنظيم، والذي يقع عامة على مستوى الإدارة العليا دون مشاركة أي جهة أخرى في تتبع واستغلال المعلومات الموجودة بمحيط المؤسسات.
- سوء الاتصال الداخلي بين افراد التنظيم مما لا يسمح بانتقال وتبادل المعلومات بشكل جيد بين جميع المستويات.
- احتكار الإدارة العليا بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة للمعلومة بالرغم من إيمانهم بأهميتها.
- رغم أن المؤسسات محل الدراسة تمارس يقظة استراتيجية بطريقة عفوية إلا أنها تمكنت من جمع كم هائل من المعلومات عن محيطها الخارجي (تكنولوجي، تنافسي، تجاري، بيئي).
- رغم أهمية اليقظة الإستراتيجية في تعقب المعلومة والحصول عليها في الوقت المناسب. إلا أننا نلاحظ تأخر كبير بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ممارسة مثل هذا النشاط ويرجع ذلك إلى:
- عدم وعي أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بأهمية وضع خلية خاصة باليقظة الإستراتيجية.
- ارتفاع تكاليف الاستثمار في اليقظة.
- نقص الخبرة والكفاءة لدى مسؤولي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في كيفية جمع المعلومات والتمييز بين المعلومات المفيدة والغير مفيدة.
- ومن هنا يظهر الدور الفعال الذي يجب أن تلعبه الدولة في مساعدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على ممارسة اليقظة الاستراتيجية ولا نقصد بذلك المساعدة المالية فقط فقبل ذلك على الدولة أن تقوم بتوعية مسؤولي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بضرورة اليقظة الاستراتيجية لبقائها واستمرارها فرغم أن عملية اليقظة الإستراتيجية جد مكلفة، إلا أنها جد مهمة لأنها تساعد في التكيف مع التغيرات الحادثة في البيئة، أو التنبؤ بهذه التقلبات والتغيرات قبل حدوثها، لاتخاذ الإجراءات المناسبة لجعلها تتوافق مع أهداف المؤسسة عند حدوثها ووقوعها. وذلك من خلال عقد مؤتمرات وندوات يترأسها خبراء في هذا المجال وتدعو فيها جميع مسؤولي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتوضح من خلالها أهمية اليقظة الاستراتيجية لهم، كما تقوم بوضع مجموعة من الخبراء لمرافقتهم في عملية وضع نظام لليقظة الاستراتيجية، وبعدها تأتي المساعدات المالية لليقظة الاستراتيجية عملية مكلفة ولا يمكن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تحمل مثل هذه التكاليف.

#### - الإحالات والمراجع:

- <sup>1</sup> Lesca. H. (2003). La Veille stratégique : La méthode L.E Scanning, Edition EMS, P 04.
- <sup>2</sup> Lesca. N. (2002). Construction du sens- le cas de la veille stratégique et de l'exploitation collective des signes d'alerte précoce, thèse de doctorat en science de gestion, Université Pierre Mendès, Grenoble, France, P 22.
- <sup>3</sup> Reix. R. Et autre. (2016). Systèmes d'information et Management des Organisations, Vuibert 3ème Edition, Paris, p 56.
- <sup>4</sup> Cohen. C. (2004). veille et intelligence stratégique, Lavoisier, Paris, P 55.

<sup>5</sup> عبد الفتاح بوخمحم، صالح محمد، (2012)، الذكاء الاقتصادي سياسة حوار بين المنظمة ومحيطها، مداخلة مقدمة في المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر حول: ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، الأردن، ص 348.

<sup>6</sup> Chalus-Sauvannet. M.C.(2000).Dynamisation du dispositif de veille stratégique pour la conduite de stratégies proactives dans les entreprises industrielles, Thèse de doctorat de sciences de gestion, sous la direction de: Véronique ZARDET, Université Lumière, Lyon 2, P 50.

<sup>7</sup> هواري معراج، ناصر دادي عدون، (2005)، اليقظة التكنولوجية كعامل للإبداع في المؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سيدي بلعباس، (عدد خاص)، ص 164.

<sup>8</sup> سعيد كرومي، أحمد عمرستي، (2010)، أهمية اليقظة الإستراتيجية في تحسين القرارات الإستراتيجية والتنافسية للمؤسسة، مداخلة مقدمة في المنتدى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي - الشلف، الجزائر، ص 10.

<sup>9</sup> بن نافلة قدور، مزريق عاشور، (2010)، اليقظة الإستراتيجية قناة اتصال المؤسسة ببيئتها، مداخلة مقدمة في المنتدى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي - الشلف، الجزائر، ص 11.

<sup>10</sup> سعيد كرومي، أحمد عمرستي، مرجع سابق، ص 11.

<sup>11</sup> Lesca. H, Caron-Fasan M-L. (2003). La Veille Stratégique, un facteur clé de succès pour les PME/PMI voulant devenir fournisseur de grandes compagnies transnationales, P 03.

<sup>12</sup> Boulifa Tamboura.I.(2007-2008). Identification des facteurs critiques de succès pour la mise en place d'un dispositif de veille stratégique, Thèse de doctorat de sciences de gestion, Université de Tunis Institut Supérieur de Gestion, PP 3-4.

### كيفية الاستشهاد بهذا المقال حسب أسلوب APA:

بن قصير إيمان (2022). ممارسات اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة - دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية باتنة. مجلة المؤسسة، المجلد 11 (العدد 01)، الجزائر: جامعة الجزائر-3، ص.ص.13-26.



يتم الاحتفاظ بحقوق التأليف والنشر لجميع الأوراق المنشورة في هذه المجلة من قبل المؤلفين المعنيين وفقا لـ **رخصة المشاع الإبداعي نسب المصنف - غير تجاري - منع الاشتقاق 4.0 دولي (CC BY-NC 4.0)**.  
مجلة المؤسسة مرخصة بموجب **رخصة المشاع الإبداعي نسب المصنف - غير تجاري - منع الاشتقاق 4.0 دولي (CC BY-NC 4.0)**.



The copyrights of all papers published in this journal are retained by the respective authors as per the **Creative Commons Attribution License**.

**Entreprise Review** is licensed under a **Creative Commons Attribution-Non Commercial license (CC BY-NC 4.0)**.