

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

أستاذة مؤقتة _جامعة بومرداس_

قمان أنيسة

الملخص

تعد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حجر الزاوية في بناء قاعد اقتصادية متينة كونها تنجح دائما في الاستمرار والنمو، بفضل قدرتها على التكيف والتوصل إلى طرائق مبتكرة في الإنتاج والتسويق، إلا أن عولمة الاقتصاد أصبحت تطرح إشكالية تتعلق بضمن نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تريد الولوج للأسواق الدولية، والانتقال من أفقها المحدود إلى أفق رحبة فسيحة، تتسم بارتفاع حدة المنافسة وزيادة المخاطر والتحديات 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، نظام المعلومات، الليقظة 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, system d'information, la veille stratégique, les petites et moyennes entreprises

المقدمة:

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 وتوزيع سلة الصادرات من جهة وسهولة تكييف 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 تحتدم بها المنافسة بين المؤسسات الناشئة بها من أجل الاستمرار خاصة بزيادة وعي مسيرتها 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 من الفرص والتهديدات المطروحة بالبيئة الخارجية بغية تقليل الفجوة بين الأهداف المسطرة والمحققة لهذا لجأت للتخطيط الاستراتيجي من أجل ضمان ذلك إلا أنها أدركت أن وفي ظل هذه البيئة لم يعد التخطيط الاستراتيجي وحده كافيا للتنبؤ بما قد سيحصل آجلا كون أن الخطط 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 و إيصال 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، وما 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 المؤسسات

الصغيرة والمتوسطة؛

2_ اليقظة الاستراتيجية هي نظام معلومات تزداد الحاجة اليه بازدياد تعقد البيئة الخارجية للمؤسسة وهذا لاستشراف التغيرات المحتملة؛

3_ تعمل المؤسسات محل الدراسة على إرساء ثقافة اليقظة الاستراتيجية كما أنها لا تسع لتوفير الشروط الضرورية لبناء خلايا لليقظة الاستراتيجية بغية ترقية الصادرات خارج قطاع المحروقات.

المحور الأول: المعلومة ركيزة لليقظة الاستراتيجية

- 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)"¹.

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

3- وتعرف أيضا على أنها: " أسلوب منظم في الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة، تركز على تحسين تنافسياتها، بالجمع، معالجة المعلومات ونشر المعرفة المفيدة للتحكم في المحيط (الفرص والتهديدات). هذا المنهج الذي يساهم في

¹ Emmanuelle patyron: la veille stratégique, Edition Economica, France , 1998 , p13 .

² عبد الفتاح بو خمخم، عائشة مصباح مرجع سبق ذكره، ص7

أخذ القرارات يستعمل وسائل معينة، يجند العمال ويرتكز على نشاط الشبكة الداخلية والخارجية"¹؛

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، تنافسيتها بالجم معالجة المعلومات ونشر المعرفة المفيدة للتحكم في البيئة (الفرص والتهديدات).

مما سبق يمكن القول أن اليقظة هي ذلك النشاط الذي يدعو متخذ القرار لتنظيم رؤيته (نظرته) 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 يرتكز 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.

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،

خصائص اليقظة الاستراتيجية: من خلال التعاريف السابقة يمكن استنتاج ما يلي¹:

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 تفرص على الجهات المسؤولة عنها في المؤسسة تنشيط وفتح جيد لأدوات التردد والتنصت 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؛

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

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؛

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 مستقبلاً، وكيف تكون المؤسسة في ظل 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 مستقبلاً. وتقسم هذه المعلومات كما يلي:¹

أولاً- علامات الانذار المبكرة: استخدم مصطلح اشارات الانذار المبكرة طرف من ANSSOF، ويعبر عن المعلومات التوقعية والاستباقية، التي تنبه المسير وتحسسه أن شيئاً هاماً سيحدث في بيئة المؤسسة، وهذا الحدس مصدره المعلومات التي تم الحصول عليها من المحيط الخارجي والموجهة للاستعمال

¹ 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

الداخلي. وهذه المعلومات عبارة عن مؤشرات مبكرة وغامضة تتطور وتتضح مع مرور الزمن.

ثانيا - المعلومات المحتملة: هي معلومات تعبر عن قدرات عناصر ومتعاملي المحيط التي تهتم بهم المؤسسة، والتي من المهم وضعها تحت المتابعة المستمرة والنشيطة، فاذا كان هذا المتعامل منافسا في مشروع ما مثلا، تكون المعلومات المحتملة والمهمة عنه، هي كمية التمويل الذاتي له، والذي يتحدد من خلاله مدى قدرة هذا المنافس في تمويل هذا المشروع، والى آخر ذلك من مؤشرات التنافس¹.

_ مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة على مستوى ولايتي بومرداس والجزائر العاصمة.

ثانيا _ 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

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

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"¹.

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؛

-الاستبيانات الموزعة والمستردة: قمنا بتوزيع 77 استبانة في المؤسسات محل الدراسة التي سبق ذكرها، واسترردنا 72 استبانة، وبعد فحصها قمنا باستبعاد 2 استبانات لعدم صلاحيتها للتحليل. إذن عدد الاستبانات

¹ <http://faculty.imamu.edu.sa/TempSitet/Pages/5edd830d-f761-43c9-8614-768085648891.aspx>

المسترجعة والمحلاة هي 70 استبانة، والجدول التالي يبين عدد الاستبانات الموزعة والمستردة في كل مؤسسة.

جدول رقم (III_2): الاستبيانات الموزعة والمستردة في كل مؤسسة

النسبة	عدد الاستبانات المسترجعة	عدد الاستبانات الموزعة	المؤسسة
93%	30	32	مؤسسة طيبة فود
100%	10	10	مؤسسة ملاوي
85%	30	35	مؤسسة دوداح

المصدر: من اعداد الباحثة

عرض و تحليل نتائج الاستبيان

س1_ حسب رأيك، ماهي دوافع انشاء مؤسستكم؟

أولاً_ مؤسسة طيبة فود: يظهر أن مؤسسة طيبة فود اختارت هذا النشاط _انتاج 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 وخططهم 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.

ثانياً_ مؤسسة دوداح: من خلال تحليل الاجابات يظهر أن مؤسسة دوداح اختارت هذا النشاط لمحاولة تغطية الطلب المرتفع في السوق، وهذا ما مثلته نسبة 30 بالمئة من إجابات افراد العينة، خاصة 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.

ثالثاً_ مؤسسه ملاوي: من خلال تحليل الاجابات 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 العائله المالكة للمؤسسة، وهذا ما مثلته نسبة 30 بالمئة، تلتها مباشرة نسبه الطلب المرتفع في السوق و بساطة التكنولوجيا المستعملة 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 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:
أولاً_ مؤسسة طيبة فود: من خلال تحليل الاجابات يظهر أن توسيع وتنويع مجال النشاط هو أكبر مؤشر على النمو لدى مؤسسة طيبة فود وهذا ما يعكسه 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 وانتاج مسحوق الغسيل، تلتها مباشرة زيادة الحصة السوقية وتوسيع وتنويع مجال النشاط بنسبة 20 بالمئة، في حين كانت زيادة الحصة السوقية مؤشرا ضعيفا للنمو بالمؤسسة.

ثانياً_ مؤسسة دوداح: يظهر من خلال تحليل الاجابات 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 الحصّة السوقية تحظى بنفس النسبة المقدرة ب 13.3 بالمئة، وهذا لا يدل على عدم أهمية هاذين المؤشرين الا أنهما يحتلان الرتبة الثانية بعد توسيع وتنويع مجال النشاط.

ثالثا_ مؤسسه ملاوي: يظهر من خلال الاجابات المقدمة 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 اضافه مواد التنظيف ومواد التجميل، ثم اقتحمت ميدان البناء والأشغال العمومية، وحسب أفراد العينة المدروسة فإن 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:
أولاً_ مؤسسه طيبة فود: يتضح أن المؤسسة 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.

ثانياً_ مؤسسه دوداح: من خلال الاجابات المقدمة 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.

ثالثاً_ مؤسسه ملاوي: من خلال الاجابات المقدمة 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:
أولاً_ مؤسسة طيبة فود: يظهر جليا أن هناك عدة أسباب 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 مؤسساتها تملك فنا انتاجيا متقاربا مع الفن الانتاجي لمؤسسة طيبه فود ما يمكنها من مواجهة المنافسة، عكس المؤسسات الأوربية التي تملك فنونا انتاجية جد متطورة، لا يمكن لمؤسسه طيبه فود أن تنافسها، وهذا ما أكده رئيس مديرية التسويق.

ثانيا_ مؤسسة دوداح: من خلال الاجابات المقدمة يظهر جليا أن هناك عدة أسباب أخرى تعيق عملية التصدير بمؤسسة دوداح حصرها أفراد الدراسة في المحسوبة وعدم وجود الدعم من طرف الدولة، 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.

ثالثا_ مؤسسه ملاوي: من خلال الاجابات المقدمة 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، تلتها 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 الأخرى بمتابعة التغيرات الحاصلة على مستوى مؤسستكم؟

أجاب جميع مفردات العينة على هذا السؤال وكانت إجاباتهم موزعة كما يلي:

أولاً_ مؤسسة طيبة فود: من خلال الاجابات المقدمة 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.

ثانياً_ مؤسسة دوداح: من خلال الاجابات المقدمة 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.

ثالثاً_ مؤسسة ملاوي من الاجابات المقدمة 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 المعلومة لمؤسسة طيبة فود؟

أجاب جميع مفردات العينة على هذا السؤال وكانت إجاباتهم موزعة كما يلي:

أولاً_ مؤسسة طيبة فود: من خلال الاجابات المقدمة يظهر أن الجهة المسؤولة عن جمع المعلومات بمؤسسة طيبة فود هم المراقبون والمتبعون الدائمون بنسبة 20.0 و 13.3 بالمئة على التوالي، وهذا لتوفير المعلومة لمصلحة اليقظة الاستراتيجية وهذا ما أوضحته أيضا المقابلة مع رئيس مديرية التسويق الذي قال أن مصلحة اليقظة الاستراتيجية تمارس نشاطها من خلال المراقبين والمتبعين الدائمين الناشطين على مستواها، يعكس اهتمام المؤسسة بالتوفير المعلومة الخارجية.

ثانياً_ مؤسسه دوداح: يتضح من خلال الاجابات المقدمة أن الجهة المسؤولة عن جمع المعلومات بمؤسسة دوداح هم المراقبون والعمال العادين 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 أوضحته أيضا المقابلة مع رئيس مديرية التسويق الذي قال أن المراقبون و العمال هم المكلفون بتوفير المعلومة للمؤسسة.

ثالثاً_ مؤسسه ملاوي: يتضح من خلال الاجابات المقدمة أن الجهة المسؤولة عن جمع المعلومات بمؤسسة ملاوي هم المراقبون بنسبة 60.0 بالمئة ، كون مؤسسة 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 أوضحته أيضا المقابلة مع المدير العام لمؤسسة ملاوي الذي قال أن المراقبون هم المكلفون بتوفير المعلومة للمؤسسة.

س7_ ماهي المصادر المستعملة للحصول على المعلومة؟

أجاب جميع مفردات العينة على هذا السؤال وكانت إجاباتهم موزعة كما يلي:

أولا_ مؤسسة طيبة فود:

✓ 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 والمرتقبين، 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.

ثانياً_ مؤسسه دوداح:

✓ 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.

ثالثا_ مؤسسة ملاوي

✓ 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 الأجانب 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 الماليه والاقتصاديه، النشرات الإخباريه والمصادر الأخرى.

س8_ ماهي أهم المعلومات بالنسبة للمؤسسة؟

أجاب جميع مفردات العينة على هذا السؤال وكانت إجاباتهم موزعة كما يلي:
 أولا_ مؤسسه طبيه فود يظهر أن المعلومات التنافسيه هي أهم المعلومات بالنسبه لمؤسسه طبيه فود، حيث كانت نسبة الاجابات التي عبرت عن هذه الإجابة هي 46.7 بالمئة، تليها المعلومات التجاريه والتسويقية، فالمعلومات التكنولوجية ثم المعلومات البيئية، ويمكن تفسير ذلك بطبيعة نشاط مؤسسه طبيه فود هو الإنتاج فهي تحرس على جمع معلومات حول المنافسين والزبائن بالدرجة الأولى وهذا من خلال معرفة خطط المنافسين وأساليبهم ومعرفة نقاط قوتهم وضعفهم ومعرفة آمال وتطلعات الزبائن واحتياجاتهم من أجل الحفاظ عليهم وجذب اخرين جدد، نلاحظ أيضا من خلال الجدول أعلاه أن هناك اهتمام بالتغيرات التكنولوجية وهذا من أجل تطوير أساليب الإنتاج ومن تم خفض التكاليف وبالتالي كسب ميزه تنافسيه للمؤسسه.

ثانيا_ مؤسسه دوداح

من الجدول يظهر أن المعلومات التنافسيه هي أهم المعلومات بالنسبه لمؤسسه دوداح، حيث كانت نسبة الاجابات التي عبرت عن هذه الإجابة هي 46.7 بالمئة، تليها المعلومات التجاريه والتسويقية، فالمعلومات التكنولوجية ثم المعلومات البيئية، ويمكن تفسير ذلك على أن طبيعة نشاط

مؤسسة طبية 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 آخرين جدد، نلاحظ أيضا من خلال الجدول أعلاه أن هناك اهتمام بالتغيرات التكنولوجية .

ثالثا_ مؤسسه ملاوي:

من الاجابات المقدمه 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 طبية 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 .

س9_ ما هي الوسائل المستعملة لنشر المعلومة في المؤسسة؟

أجاب جميع أفراد العينة على هذا السؤال وكانت إجاباتهم موزعة كما يلي:

أولا_ مؤسسة طيبة فود:

يظهر من خلال الاجابات المقدمة أن الوسيلة الأكثر استعمالا لنشر المعلومات في مؤسسة طيبة فود هي الشكل الشفوي بنسبه 40 بالمئة من

اجابات الأفراد، وهذا لسهولة دورها في توضيح المعلومة 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.

ثانياً_ مؤسسة دوداح

يظهر من خلال الاجابات أن الوسيلة الأكثر استعمالاً لنشر المعلومات في مؤسسة دوداح هي الشكل الشفوي بنسبة 43.3 بالمئة من اجابات الأفراد، وهذا لسهولة دورها في توضيح المعلومة كونها تعتمد على الاتصال المباشر بين الطرفين، تلتها مباشرة التقارير الشاملة ثم ايداع المعلومات في قاعدة بيانات، شبكه الانترنت فمؤسسة دوداح تملك أنترنت تسهل النشر الجيد للمعلومة، في حين كان استعمال الاجتماعات و الإعلانات في نشر المعلومة ضعيف.

ثالثاً_ مؤسسة ملاوي يظهر من الاجابات المقدمة 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 ضعيفاً الرتبة الثانية فقد عادت للاجتماعات، الندوات والمؤتمرات بنسبه قدرها 50 بالمئة من اجابات

أفراد العينة، وخاصة تلك التي يعقدها المدير العام مع موردي المؤسسة الأجانب 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.

ثالثا_ مؤسسة ملاوي

س10_ 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:

أولا_ مؤسسه طيبة فود:

يظهر من خلال الاجابات أن أغلب أفراد العينة المدروسة بمؤسسة طيبة 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.

ثانيا_ مؤسسه دوداح

ثالثا_ مؤسسة ملاوي

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 11_ من هي الجهة القائمة بممارسة نشاط اليقظة الاستراتيجية؟

أجاب جميع مفردات العينة على هذا السؤال وكانت إجاباتهم موزعة كما يلي:
أولا_ مؤسسه طيبة فود: يظهر من خلال الاجابات 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.

ثانيا_ مؤسسة دوداح

يظهر من الاجابات أن المدراء هم من يقومون بتحليل ودراسة معلومات اليقظة الاستراتيجية بغالبية اجابات قدرت ب 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.

ثالثا_ مؤسسة ملاوي

يظهر من خلال الجدول والشكل أن مؤسسة ملاوي تستعين بالمراقبين للقيام بنشاط اليقظة الاستراتيجية ما مثله 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.

س12_ هل ظروف نشاط المؤسسة تتطلب بناء خلية لليقظة الاستراتيجية؟

أجاب جميع مفردات العينة على هذا السؤال وكانت إجاباتهم موزعة كما يلي:

أولا_ مؤسسة طيبة فود:

من خلال الاجابات يظهر أن هناك حاجة ماسة لممارسة اليقظة الاستراتيجية في مؤسسة طيبة 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.

ثانيا_ مؤسسة دوداح

يظهر من خلال الاجابات أن أغلب أفراد العينة المدروسة بمؤسسة دوداح، لا تتوفر لديهم المعلومات الكافية حول مفهوم اليقظة الاستراتيجية، وهذا ما مثله اجابات الأفراد من خلال اجابة 63.3 بالمئة بلا، وهذا راجع لغياب تطبيق لليقظة بالمؤسسة.

ثالثا_ مؤسس ملووي

يظهر من خلال الاجابات 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.

س13_ لماذا المؤسسة لا تعطي المؤسسة أهمية لليقظة الاستراتيجية لأنها؟

أجاب جميع مفردات العينة على هذا السؤال وكانت إجاباتهم موزعة كما يلي:
أولا_ مؤسسه طيبة فود:

يظهر من خلال الجدول 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 ممارسة اليقظة الاستراتيجية.

ثانيا_ مؤسسة دوداح

يظهر من خلال الاجابات المقدمة أن مؤسسة دوداح تغيب بها خلية لليقظة لنقص الاطارات المدرية 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.

ثالثا_ مؤسسة ملاوي

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 ضمناً 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 ما يلي:

1_ هيكله اليقظة الاستراتيجية بمؤسسة طبية فود:

لا تشارك الإدارة العليا في عملية اليقظة بشكل فعال ومهم في مؤسسة طبية 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 المجمعة ومعالجتها وصولا إلى مرحلة استهلاكها، وجاءت هذه المبادرة ادراكا منه بأهمية اليقظة الاستراتيجية وضرورة ممارستها في مؤسسة بحجم مؤسسة طبية 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 استبيانات¹ يجيب عنها زبائننا ومستهلكي منتجاتها توفر من خلالها المعلومة الانيه والمساعدة لها في عملية 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 فود، وهيكل مديرية التسويق فهي مرتبطة بمديرية التسويق وتسعي فقط لتوفير المعلومات الخاصة بها.

معوقات اليقظة الاستراتيجية: ان أهم المعوقات التي تقف وراء خلية اليقظة الاستراتيجية في مؤسسة طيبة فود يمكن حصرها أساسا في:

✓ نقص الميزانية المخصصة لممارسة نشاط اليقظة، عامل يحول دون نجاح عملية اليقظة في المؤسسة، وهذا راجع إلى ثقافه مسيري مؤسسة طيبة فود.

✓ نقص الأشخاص والإطارات التي تلقت تكويننا 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.

¹ انظر الملحق رقم 6

هيكله 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، 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 الهيكلة المركزية لأنها تعتبر اليقظة الاستراتيجية عنصر استراتيجي بالغ الأهمية، وبالتالي لا يجب أن لا يتم من طرف شخص غريب عن المؤسسة.

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.

الخاتمة:

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 اصبحت 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 ظل محيط يتسم بالانفتاح أكثر فأكثر على الأسواق العالمية، ولا يتم هذا إلا من خلال حصول المؤسسة على المعلومات النوعية والاستباقية التي تساعدها 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.

أولا - 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 السبقية والتي من شأنها تكوين صورة موضوعية عن بيئة المؤسسة على المستوى المحلي والدولي ما يمكن 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.

✓ تقوم اليقظة الاستراتيجية بامداد المؤسسة بالمعلومات الضرورية المتعلقة بالبيئة التنافسية مما يسمح لها بزيادة 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،

ثانياً_ نتائج الدراسة: حاولنا إسقاط المفاهيم النظرية على عينة من المؤسسات العمومية (شركة دوداح للخدمات و التجارة العامة، مؤسسة طبية 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 المجمعة 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 طبية 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 فعليا 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.