

دور اليقظة في تعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة شركة Samsung-Samha

أ. العشابي فاطمة الزهرة¹أ. بن وسعد زينة²

الملخص :

يعتبر كوتلر أن نجاح و بقاء المؤسسات يعتمد بشكل أساسي على قدرة المؤسسة في التفاعل و التأقلم مع الظروف البيئية المحيطة، بحيث يقول : " اليوم يجب عليكم الركض بسرعة أكبر للبقاء في نفس المكان". لأجل ذلك لا بد من مراقبة أحوال المنافسة و المنافسين في القطاع، إضافة إلى مراقبة كل التغيرات و التطورات البيئية لكي تستطيع المؤسسة التعايش معها و التنبأ بها و الرد الفعال بوضع استراتيجية تنافسية تكسب بها ميزة تنافسية و نقشل خطط و استراتيجيات منافسيها.

تعتبر اليقظة أسلوب مراقبة فعال و منظم في الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة فهي تختص بالتسيير الأمثل للمعلومات التي تساعد صناع القرار على تطوير المؤسسة، و ضمان نشاطها و تحسين تنافسياتها. هذا من خلال خطوات عمل مدروسة، بداية من جمع المعلومات و معالجتها و تحليلها، ثم نشرها و استخدامها من أجل استغلال الفرص المتاحة و تجنب المخاطرة المحتملة، و كل هذا في طابع استباقي.

و الجزائر كباقي دول العالم تعيش تغيرات في مختلف المجالات، خاصة بعد فتح الأسواق الوطنية للمنافسة العالمية و الاستثمار الأجنبي، فأصبح واجبا على المؤسسات الوطنية أن تتكيف مع هذه المتغيرات، و أن تكون على وعي بما يحدث حاليا أو سيحدث مستقبلا.

الكلمات المفتاحية : التغيرات البيئية، المنافسة، الميزة التنافسية، اليقظة، المؤسسة الجزائرية.

Résumé :

Kotler considère que le succès et la survie des entreprises dépend principalement de la capacité de l'entreprise à réagir et à s'adapter aux conditions d'environnement, de telle sorte il a dit: «Aujourd'hui, vous devez courir plus vite pour rester au même endroit". Pour cela, il est nécessaire de surveiller les conditions de concurrence et les concurrents dans le secteur, en plus de la surveillance de tous les changements et les évolutions de l'environnement pour que l'entreprise puisse s'adapter et faire ses prévisions et réagir efficacement, en mettant une stratégie concurrentielle, avec laquelle elle gagne un avantage concurrentiel et battre les stratégies des concurrents.

La veille est considérée comme un système de suivi efficace et structuré de la gestion stratégique de l'entreprise. Elle est pour but, la gestion optimale des informations qui aideront les décideurs à développer l'entreprise, garantir leurs activités et améliorer leur compétitivité. Et ce à travers des étapes de travail étudiées, en commençant par la collecte de l'information, la traiter et l'analyser, ensuite la diffuser et l'utiliser afin de mieux exploiter les opportunités et éviter les risques potentiels, et tout cela dans une nature proactive.

L'Algérie et comme tout les autres pays du monde, surtout après l'ouverture des marchés nationaux à la concurrence mondiale et les investissements étrangers, ce qui obligent les entreprise nationales à s'adapter à ces changements, et d'être au courant de ce qui se passe ou va se passer à l'avenir.

Mots clés: les changements environnementaux, la concurrence, l'avantage concurrentiel, la veille, l'entreprise algérienne.

مقدمة

إن سرعة التغيرات في الاقتصاد العالمي أثرت على معظم المؤسسات الجزائرية بدرجات متفاوتة، فهناك مؤسسات استطاعت أن تتأقلم بشكل جيد مع هذا التطور، غير أن هناك مؤسسات أخرى تلاشت و فشلت أمام هاته العولمة، التي تعني تحول العالم إلى منظومة من العلاقات المتشابكة، تلغى فيها كل الحدود الزمانية و المكانية، وأصبح هذا الانفتاح تهديدا للمؤسسات الوطنية، نظرا لعدم امتلاكها لقدرة تنافسية تستطيع من خلالها مواجهة هذه التهديدات. فلقد أصبحت هاته المؤسسات تنشط في بيئة تتميز بالتغير المستمر، وبحدة المنافسة من أجل الظفر بالزبون من خلال تقديم و أجود المنتجات و أحدثها.

من أجل هذا الزبون وحدة المنافسة بين المؤسسات التي تنشط في نفس القطاع السوقي، لا بد من تغيير جذري في طرق تسيير المؤسسة بالاعتماد على سبل جديدة تتماشى و متطلبات العصر و المنافسة التي أصبحت من سيمة النظام الاقتصادي السائد. هذه المنافسة تمارس ضغطها على المؤسسات في جميع القطاعات، فالسرعة و المرونة و القدرة على التفاعل مع مختلف المتغيرات، أصبحت من العوامل المحددة لتنافسية المؤسسة.

تعتبر اليقظة أسلوب مراقبة فعال و منظم في الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة فهي تختص بالتسيير الأمثل للمعلومات التي تساعد صناع القرار على تطوير المؤسسة، و ضمان نشاطها و تحسين تنافسيتها. هذا من خلال خطوات عمل مدروسة، بداية من جمع المعلومات و معالجتها و تحليلها، ثم نشرها و استخدامها من أجل استغلال الفرص المتاحة و تجنب المخاطرة المحتملة، و كل هذا في طابع استباقي.

الجزائر كباقي دول العالم تعيش تغيرات في مختلف المجالات وخصوصا بعد المفاوضات التي لازالت مع المنظمة العالمية للتجارة، الشيء الذي أدى إلى فتح الأسواق الوطنية للمنافسة العالمية و الاستثمار الأجنبي، فأصبح للمؤسسات الوطنية عائق التكيف مع هذه المتغيرات، مما يتوجب عليها الوعي بما يحدث حاليا أو سيحدث مستقبلا. و تشهد الجزائر مؤخرا منافسة حادة في مختلف القطاعات، و من بينها قطاع الالكترونيات والذي يعتبر قطاعا استراتيجيا في تحقيق نمو الاقتصاد الوطني، لذا فقد خصصنا مجال دراستنا لهذا القطاع السوق، و بالضبط شركة سامحا لما يمتاز به نشاطها من حدة المنافسة.

و بناء على ما سبق، يمكن طرح الاشكالية من خلال التساؤل التالي:

✓ ما هو دور اليقظة في تعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية؟

سنحاول عبر هاته الورقة البحثية الاجابة عن هاته الاشكالية، من خلال معالجتنا للنقاط الاتية :

- التنافسية و أهم الاستراتيجيات الممكنة للمؤسسة؛
- دور و أهمية اليقظة في تنافسية المؤسسة؛
- واقع اليقظة في المؤسسة الجزائرية من خلال شركة Samha Samsung

1. التنافسية و أهم الاستراتيجيات الممكنة للمؤسسة :

تعتبر التنافسية و إكتساب ميزة تنافسية من أهم التحديات التي تواجهها المؤسسات في الوقت الراهن. ذلك أن درجة التنافسية وإكتساب ميزة تنافسية في السوق يعدان من العوامل التي تحدد قدرة المؤسسة على الصمود ضد منافسيها وبالتالي ضمان إستمراريتها.

1.1 مفهوم التنافسية :

يتميز مفهوم التنافسية بالحدثة ولا يخضع لنظرية إقتصادية عامة، و أول ظهور له كان خلال الفترة 1981-1987. التي عرفت عجزا كبيرا في الميزان التجاري للولايات المتحدة الأمريكية (خاصة في مبادلاتها مع اليابان)، و زيادة حجم الديون الجارية، و ظهر الاهتمام مجددا بمفهوم التنافسية مع بداية التسعينيات كنتاج للنظام الاقتصادي العالمي الجديد. و بروز ظاهرة العولمة، و كذا التوجه العام لتطبيق اقتصاديات السوق.³

يعتبر مصطلح التنافسية **La compétitivité** و مصطلح المنافسة **La concurrence** من أكثر المصطلحات المتداولة في المجال الاقتصادي. حيث نجد مفهوم التنافسية يعني استعمال الموارد المتاحة للمؤسسة أو البلد أحسن استغلال لمواجهة المنافسين، و عليه يمكن التمييز بين تنافسية الدولة وتنافسية المؤسسة.

أ. مفهوم التنافسية من وجهة نظر الدولة :

يعرف تقرير المنافسة العالمية تنافسية البلد بأنها " القدرة على تحقيق معدلات نمو مرتفعة و مستدامة في دخل الفرد الحقيقي، مقاسا بنصيب الفرد من الناتج المحلي الاجمالي الحقيقي".⁴ أما منظمة التعاون و التنمية **OCDE**، فقد عرفت تنافسية الدولة بأنها " الدرجة التي يستطيع بلد ما، في ظل أسواق حرة و عادلة، انتاج سلع و خدمات تتجح في اختبار الأسواق الدولية، و في الوقت نفسه المحافظة على توزيع المداخل الحقيقية لمواطنيها في المدى الطويل".⁵ ويؤكد المجلس الأمريكي أن تنافسية الدولة هي "قدرة الدولة على خلق منتجات يمكن أن تنافس في الأسواق العالمية"⁶

وعليه يتضح جليا أن التنافسية على المستوى الكلي تهتم و تأخذ بعين الاعتبار المؤشرات الكلية مثال ذلك التضخم، التشغيل، معدلات النمو... إلخ. كما أن تنافسية الدولة لا تتحقق إلا بتحقيق تنمية مستدامة للاقتصاد الوطني ككل.⁷

ب. مفهوم التنافسية بالنسبة للمؤسسة :

إزدادت أهمية التنافسية لدى المؤسسات خلال السنوات الماضية، نتيجة لعوامل عدة جعلت من المناخ الإقتصادي غاية في التعقيد والخطورة، فزوال الحواجز الجغرافية، السياسية والإقتصادية، وارتفاع شدة المنافسة. كلها عوامل أدت إلى نوع من السباق فيما بينها، لتحقيق أفضليات تسمح لها بالإستمرارية. فتنافسية المؤسسة تعني بعبارة مختصرة، مدى فهم المؤسسة لبيئتها التي تنشط بها. يعتبر مايكل بورتر **M. PORTER** أول من استند للمتغيرات الجزئية، معتبرا أن التنافس إنما يتم بين المؤسسات، لتتمكن من خلق ميزة تنافسية تمكنها من تحقيق أسبقية على منافسيها في مجال نشاطها.

يعرف بورتر تنافسية المؤسسة كالآتي : "الميزة التنافسية تنشأ أساسا، من القيمة التي تستطيع مؤسسة ما أن تخلقها لزبائنها. بحيث يمكن أن تأخذ شكلين، اما أن تكون عبارة عن أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين، بمنافع متساوية. أو أن تقوم بتقديم منافع منفردة في المنتج".⁸

و يؤكد بورتر على نشأة الميزة التنافسية، فيقول : "تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى إكتشاف طرق جديدة، أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين. ويكون بمقدورها تجسيد هذا الإكتشاف ميدانيا.⁹ يمكن القول أن تنافسية المؤسسة تتلخص في القيمة المضافة المقدمة من طرف المؤسسة لزيائنها تكون أحدث من المستعملة من قبل المنافسين. كما تعتبر الميزة التنافسية هدفا إستراتيجيا للمؤسسات لضمان ولاء العملاء و زيادة السوق و تعظيم الربحية على المدى الطويل.

2.1. الميزة التنافسية :

تحاول المؤسسات جاهدة في بيئة تنافسية، قصد التفوق على منافسيها ضمن قطاع النشاط، ولن تستطيع تحقيق ذلك إلا إذا حازت على عنصر أو مجموعة من العناصر التي تميزها عنهم. و تسعى كل منها جاهدة للبحث عن الميزة التنافسية التي تلائم قدراتها، وميدان نشاطها. و لقد ظهر مفهوم الميزة التنافسية تحديدا منذ الثمانينات أين بدأت بالإننتشار و التوسع بعد كتابات مايكل بورتر¹⁰ **M.Porter** بشأن إستراتيجية التنافس والميزة التنافسية.

يشير مصطلح الميزة التنافسية إلى « قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الإستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس الشروط»¹¹، حيث تتحقق من خلال الاستغلال الأفضل لمختلف القدرات و الكفاءات و الإمكانيات التي تتمتع بها المؤسسة.

في حين يرى بورتر : " تنشأ الميزة التنافسية بمجرد وصول المؤسسة إلى إكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، أي بمجرد إحداث المؤسسة لعملية الإبداع»¹²، ويتضح أنه يؤكد أن جوهر الميزة التنافسية يتمثل في الإبداع.

3.1. الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة :

سنحاول من خلال هاته الأسطر التطرق لمختلف الإستراتيجيات الهامة الممكنة للمؤسسة القيام باختيار واحدة منها أو عدة إستراتيجيات مناسبة لها و الملائمة لإمكانياتها، بحيث تمكنها من تحقيق أهدافها. فنبدأ بمحاولة عرض إستراتيجيات التنافس لكوتلر **Kotler**، ثم نحاول التطرق للإستراتيجيات العامة للتنافس لبورتر **Porter** و في الأخير نقوم بوضع البدائل الإستراتيجية للمؤسسة.

أ. الاستراتيجيات التنافسية :

تتمثل أنواع الاستراتيجيات التي تعتمد عليها المؤسسة في ظل المنافسة، و التي اقترحها فيليب كوتلر فيما يلي:¹³

✓ إستراتيجية الرائد **La stratégie de leader** : في كل سوق توجد مؤسسة تكون هي الرائدة، والتي تتبادر بنقديم منتجات جديدة وتتحكم في تغيير الأسعار و تقوم بحملات إعلانية و ترويجية بشكل واسع و فعال، كما يكون لها نظام توزيع قوي و فعال. فهي بالتالي تلك المؤسسة المسيطرة و المتحكمة في السوق وهذا التحكم مشهود ومعترف لها به من قبل كل الشركات المنافسة فهي إذا المرجع الذي تبذل جل المؤسسات الأخرى قصارى جهدها للاستحواذ على مكانته، بحيث تقوم بتقليدها أو مسايرتها.

✓ إستراتيجية المتحدي **La stratégie de challenger** : كل مؤسسة تحتل المرتبة الثانية، الثالثة أو الرابعة في السوق تكون في وضعية المتحدي. و معظم هذا النوع من المؤسسات لا ترضى بوضعيتها الحالية و تبحث عن زيادة حصتها. فالعديد من المؤسسات كانت في مرتبة المتحدي و أصبحت في وقت اخر رائدة. فمهمة المتحدي هي زيادة الحصة السوقية عن طريق مهاجمة المنافس.

✓ إستراتيجية التابع **La stratégie de suiveur** : و هي المؤسسة التي لا يمكن لها أن تلعب دور القائد ولا دور المتحدي و ظروفها تلزمها على المحافظة على عملائها الحاليين. وتقوم إما بالتقليد الكامل للقائد أو بالمحاكاة (أي محاولة التقليد بنسبة قليلة للقائد)، أو تكتفي بالمحاكاة المختارة لبعض الجوانب فقط.

✓ إستراتيجية المتخصص **La stratégie de spécialiste** : هناك البعض من المؤسسات التي تسعى للحصول على حصة سوقية صغيرة، بحيث تخصص في مجال معين و توجه كل جهودها نحوه، عن طريق التعريف بالمنتج و كل عناصر المزيج التسويقي للزبائن.

ب. الإستراتيجيات العامة للتنافس لمايكل بورتر **Porter** :

إن واقع الحال يبين أن للمنظمة ثلاث أنواع من الإستراتيجيات التنافسية التي يمكن استخدامها لمواجهة المنافسين :

✓ إستراتيجية القيادة بالتكاليف : تركز هذه الإستراتيجية على تكلفة الإنتاج مقارنة مع المنافسين، بحيث تصبوا المؤسسات من خلال هاته الاستراتيجية الى تحقيق تخفيض جوهري في التكاليف الكلية لأي صناعة، من خلال الاعتماد على مجموعة من الإجراءات الوظيفية الهادفة¹⁴. فالتركيز في هذه الإستراتيجية يكون على انتاج منتج أو تقديم خدمة و بيعه في سوق يتميز بحساسية للسعر.

✓ إستراتيجية التمايز : تستطيع المؤسسة أن تخلق لنفسها مركزاً تنافسياً مميزاً (تكتسب ميزة تنافسية) من خلال إيجاد درجة عالية من التمايز لمنتجاتها عن تلك التي يقدمها المنافسون، ومثل ذلك التمايز يمكن للمؤسسة من فرض السعر الذي تراه مناسباً.

وهناك طريقتان لتحقيق هذا التمايز: الطريقة الأولى تتمثل في محاولة المؤسسة تخفيض التكلفة التي يتحملها المستهلك عند شرائه للسلعة، أما الطريقة الثانية فإنها تتمثل في محاولة المؤسسة خلق مزايا متميزة في المنتج، عن تلك التي توجد في منتجات المنافسين¹⁵.

✓ **إستراتيجية التركيز** : تعني إستراتيجية التركيز تقديم سلعة أو خدمة تشبع حاجات قطاع معين من المستهلكين أو تخدم منطقة جغرافية محددة. و تسعى المنظمة هنا إلى الاستفادة من ميزة تنافسية في السوق المستهدف من خلال تقديم منتجات ذات أسعار أقل من المنافسين بسبب التركيز على خفض التكلفة أو تقديم منتجات متميزة في الجودة أو الموصفات.

و هنا قد تستعمل المؤسسة بديلان لتطبيق هذه الإستراتيجية هما¹⁶:

• **التركيز مع خفض التكلفة** : هي إستراتيجية تعتمد على خفض التكلفة للمنتج من خلال التركيز على قطاع معين من السوق.

• **التركيز مع التمايز** : هي إستراتيجية تعتمد على التمايز في المنتج في قطاع سوقي مستهدف، أو إلى مجموعة من المشتريين دون غيرهم.

ج. **البدايل الإستراتيجية** :

بعد الانتهاء من تحليل الموقف الاستراتيجي على مستوى المنظمة تتوجه هاته الاخيرة نحو وضع مجموعة من البدائل الإستراتيجية المكنة على مستوى المنظمة ثم اختيار أفضلها في ضوء المتغيرات الحاصلة.

✓ **إستراتيجيات النمو** : و يقصد بها الزيادة في بعض أهداف الأداء التي تضعها المنظمة و التي عادة ما تكون متعلقة بنمو حجم المبيعات أو زيادة الحصة السوقية للمنظمة و ذلك بمعدل أعلى من الزيادة العادية التي كانت توضع ضمن الأهداف في الماضي¹⁷، و تعتبر إستراتيجيات النمو أكثر الإستراتيجيات استخداما من قبل المنظمات.

✓ **إستراتيجية الاستقرار** : و يقصد بها تلك الإستراتيجية التي بمقتضاها تحاول المنظمة الاستمرار بنفس مستوى خدماتها المقدمة للسوق و العملاء، ففي ظل هذه الإستراتيجية يظل كل شيء على حاله : القطاع السوقي المستهدف، معدل نموها في السوق، منافذها التوزيعية، دون أن يطرأ أي تغيير¹⁸.

بالرغم من أن الاستقرار قد يبدو في بعض الأحيان بأنه لا يمثل إستراتيجية، لكن يمكن أن يكون ملائما لشركة ناجحة تعمل في ظل بيئة مستقرة نسبيا.

✓ **إستراتيجيات الانكماش** : فالانكماش هو أحد الإستراتيجيات التي تتبعها المنظمة لمواجهة الأزمات الطارئة التي تأمل في مرورها، و يعنى بالانكماش محاولة تخفيض التكلفة للبقاء في نفس الصناعة لمدة أطول ومواجهة المشكل المؤقت، يتم غالبا بتخفيض التكلفة أو تصفية وحدة أعمال معينة¹⁹.

و هناك من حصر أهم الأسباب التي تقود المنظمة إلى اعتماد إستراتيجية الانكماش في²⁰:
1. الظروف الاقتصادية السائدة؛ 2. ضعف الكفاءة التشغيلية و الإنتاجية.

2. دور و أهمية اليقظة في تنافسية المؤسسة :

تشكل المعطيات العلمية و التقنية منجما من المعلومات لصالح متخذي القرار و الباحثين على حد سواء، و أمام هذه الوفرة من المعطيات و الثورة التكنولوجية التي يشهدها العالم، تحتاج المؤسسات إلى أنظمة تجعلها متيقظة لأي جديد في السوق قد يعترضها. وفي بعض الأحيان حتى قبل دخوله، يمكنها التنبؤ به. و عليه يظهر جليا دور اليقظة في اتخاذ القرار، و تعزيز تنافسية المؤسسة.

1.2. تعريف اليقظة :

لقد تطرق العديد من المفكرين و المختصين في علم الادارة إلى تعريف اليقظة، حيث اختلفت أفكارهم و مفاهيمهم باختلاف اختصاصاتهم و بيئة عملهم، و فيما يلي بعض منها :
أ. تعريفها :

"يعتبر أصل مصطلح اليقظة "veille" لاتيني "vigila" و الذي يعني حسب موسوعة "لاروس" القيام بالحراسة، المراقبة، اهتم وانتبه إلى شيء، راقب". و قد استخدم هذا المصطلح باللغة الفرنسية بأنه ناتج عن مفهوم المراقبة بالرادار وهذا لحماية منطقة ما، و نقصد بالمراقبة ذلك العمل المنظم و المستمر لرصد بيئة المؤسسة و الذي يهتم بالكشف عن المعلومات التي تؤثر تأثيرا سريعا على نمو المؤسسة، و المراقبة تلعب هجوما تنساب المعارف به حول البيئة و تلعب دورا دفاعيا لحماية تلك المعارف.²¹
و تعرف على أنها "الرادار الخاص بالمؤسسة و الذي يمكنها من رصد المخاطر و الفرص، عن طريق المسح الشامل لبيئتها".²²

و يقصد باليقظة كذلك بأنها "التصنت الدائم للتغيرات الحاصلة في جميع الميادين، قصد التصرف بشكل مسبق. فعوض أن تقوم المؤسسة برد الفعل، فإنها هي التي تدفع إلى التغيير، بحيث تكون طرفا فيه".²³

كذلك عرفت بأنها : " عملية مستمرة من إدارة المعلومات و دعم القرار من أجل تنمية و تطوير المؤسسة و ضمان بقاءها".²⁴

كما عرفت على: "أنها النشاط الذي يمكننا من البقاء على علم بكل المستجدات في القطاع الذي نشغله".²⁵

نستنتج من التعاريف السابقة أن اليقظة اعتبرت كنشاط أو عملية مرتبطة بتسيير المعلومة بهدف استغلالها لإحداث شيء جديد في المؤسسة.

ب. أنواعها :

هناك أنواع عديدة و مختلفة من اليقظة، وكل واحد منها يُستعمل في مجال معين، إلا أن هناك إجماعا كبيرا من قبل المؤلفين حول الأنواع الآتية الذكر:

✓ **اليقظة التنافسية :** و هي النشاط الذي من خلاله تتعرف المؤسسة على منافسيها الحاليين والمحتملين وهي تهتم أيضا بالبيئة التي تتطور فيها المؤسسة المنافسة²⁶. وهذا من خلال جمع المعلومات المتحصل عليها من تحليل الصناعة وتحليل المنافسة (نقاط القوة ونقاط الضعف) من أجل استخراج النتائج و استخدامها في اتخاذ القرارات بالمؤسسة.

وتهدف اليقظة التنافسية إلى معرفة²⁷ :

- الأداء الحالي للمنافس؛
- استراتيجية المنافس؛
- أهداف و قدرات المنافس الجديدة؛
- الفرضيات التي تحكم عمل وقرارات المنافس.

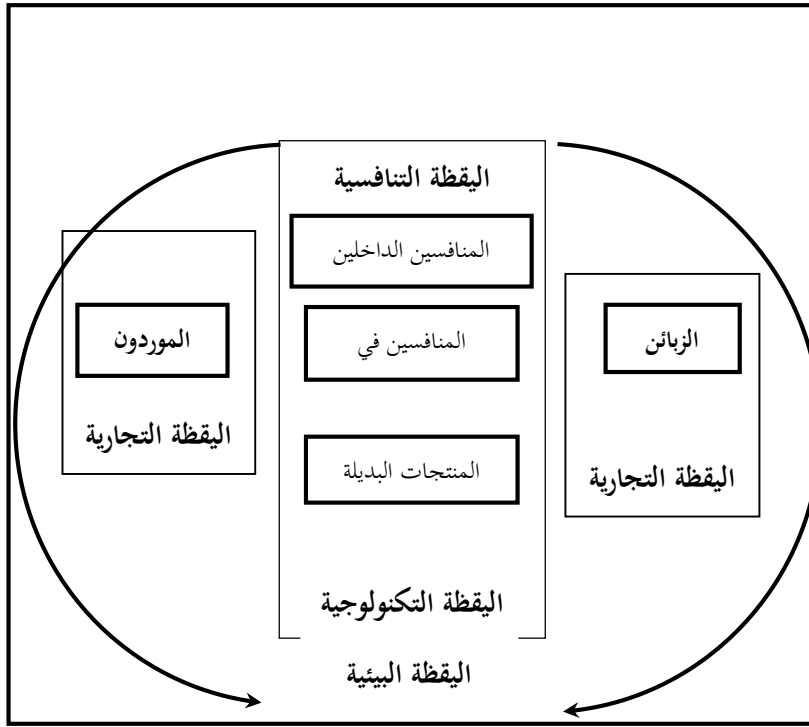
✓ **اليقظة التكنولوجية :** تشير اليقظة التكنولوجية إلى " الجهود المبذولة من طرف المؤسسة، و الوسائل المسخرة، و الإجراءات المتخذة بهدف الكشف عن كل التطورات والمستجدات الحاصلة في الميادين التقنية و التكنولوجية، و التي تهم المؤسسة حاليا أو التي قد تهمها مستقبلا".²⁸

و تتمثل اليقظة التكنولوجية على العموم في :

- جمع المعلومة العلمية، التقنية، و التكنولوجية لاستغلالها في الإبداعات التكنولوجية؛
- تحديد التقنيات أو التكنولوجيات المتبعة من طرف المنافسين؛
- الاهتمام بالتطور التكنولوجي بما فيه : الاكتشافات العلمية، الإبداع في السلع و الخدمات، التطور في طرق وأساليب الصنع...الخ.

✓ **اليقظة التجارية :** على المؤسسة أن تطور نوع ثالث من اليقظة إلى جانب كل من اليقظة التنافسية و اليقظة التكنولوجية، و المتمثل في اليقظة التجارية و التي تهتم عموما بالزبائن و بالموردين. وهي أساس هاته الورقة البحثية.

- **الزبائن (الأسواق) :** و يتعلق الأمر بالاهتمام بتطور احتياجات الزبائن على المدى الطويل، وكذلك بتطور العلاقة بين الزبائن و المؤسسة؛
- **الموردون :** يجب تتبع تطور و عرض المنتجات الجديدة، تطور العلاقة بين الموردين و المؤسسة، و كذا إمكانية المورد على انتقاء المنتجات. التي تحتاجها المؤسسة بأقل تكلفة²⁹.
- ✓ **اليقظة الاستراتيجية :** و تشير هاته الأخيرة إلى البحث عن المعلومة عن طريق يقظة ثابتة و مراقبة دائمة للبيئة و هذا لأهداف استراتيجية³⁰.
- تهدف اليقظة الاستراتيجية إلى خلق الفرص و التخفيض من حالات عدم التأكد للمؤسسة، و خاصة عند الحد من الاختلالات التي قد تحدث في تطور بيئتها الاجتماعية، الاقتصادية، و التكنولوجية³¹.
- ✓ **اليقظة البيئية :** و تخص هاته الأخيرة ما تبقى من عناصر في بيئة المؤسسة و التي لم تأخذها الأنواع السابقة بعين الاعتبار، كاليقظة التشريعية، المالية، السياسية، الجيوسياسية، اليقظة الخاصة بعلم البيئة، واليقظة الثقافية³²، حيث أن هذه الأنواع لا تقل أهمية عن سابقتها.
- بحكم اهتمام كل من اليقظة التنافسية، اليقظة التكنولوجية، اليقظة التجارية، و اليقظة البيئية بعناصر محددة من بيئة عمل المؤسسة، فقد طرح كل من **MARTINET et RIBAUT**³³ في هذا الصدد رؤية هامة للعلاقة التي تجمع بين قوى التنافس الخمس ل **M. PORTER** بمختلف أنواع اليقظة مثل ما هو مبين في هذا الشكل الآتي:

الشكل (01)³⁴ : الأنواع الأربعة لليقظة مجتمعة مع نموذج قوى التنافس الخمس لPORTER

من خلال الشكل نستنتج أن اليقظة التنافسية تهتم أساساً بالمنافسين الحاليين و المحتملين، بينما تخص اليقظة التجارية الزبائن (أو الأسواق) و الموردين، في حين تختص اليقظة التكنولوجية بظهور بدائل جديدة من المنتجات نتيجة للتطور التكنولوجي، وأخيراً تهتم اليقظة البيئية بما تبقى من بيئة المؤسسة. لذا ينبغي التأكيد على أنه لا يتم تحقيق هدف اليقظة بطريقة عشوائية أو بدون تخطيط مسبق له، وإنما هناك تنظيم و منهجية عمل محكمة يجب إتباعها.

ج. أهمية اليقظة :

إن اليقظة في ظل عالم المعلوماتية و الوثائق المعاصرة نتيجة الانفتاح العالمي الذي أتاحته العولمة، قد اكتسبت أهمية بالغة بالنظر إلى الفوائد التي تحققها للمؤسسة من خلال رصد كل المعلومات المعبرة عن مختلف القوى المحيطة بها، و التي يمكننا إبرازها فيما يلي :

✓ التعرف على بيئة المؤسسة، فاليقظة تسمح للمسؤولين برصد التغيرات التي تطرأ على قطاعاته السوقية مثل تزايد و تجدد حاجات الزبائن، ظهور المنافسين، و بذلك فاليقظة تساهم في رصد التغير الذي يميز الأسواق

✓ تطوير منتجات وخدمات جديدة تتلاءم مع رغبات المستهلكين المتزايدة.

- ✓ تسمح اليقظة بالتنبؤ للعراقيل المستقبلية التي يمكن أن تواجه المؤسسة ومحاولة مواجهتها.
- ✓ اتخاذ القرارات : فاليقظة تساهم بشكل فعال في اتخاذ القرارات الاستراتيجية من خلال البحث عن المعلومة المناسبة في الوقت المناسب للشخص المناسب و بالكمية المناسبة.
- ✓ القدرة على المنافسة المستمرة، فاليقظة تسمح للمؤسسة بجمع المعلومات الضرورية و دورها لا يقتصر في توفير احتياجات المعلومات فقط، بل يتعدى إلى قدرتها على التغيير و خلق الإبداع بما يحقق الميزة التنافسية لها.

- ✓ تعتبر عملية اليقظة وسيلة استراتيجية للتسيير، حيث تمكن من التعرف و الكشف على التهديدات و الفرص التي قد تغير من استراتيجية المؤسسة وبالتالي من المنافسة في السوق.

2.2. سيرورة اليقظة : تمر عملية اليقظة بمراحل مختلفة يقوم بانجازها ممثليها، فتعددت الطرق و المراحل التي تمر بها هذه العملية، كما تعددت وسائلها.

أ. مراحل عملية اليقظة :

اختلف كثيرا الباحثون في تحديد مراحل اليقظة، فيرى بعضهم أن لليقظة ثلاث (03) مراحل، في حين يرى آخرون أن لها ستة مراحل (06) و يذهب بعضهم إلى حصرها في عشرة (10) مراحل. و لقد حدد النادي الاعلامي لكبريات المؤسسات الفرنسية "CIGREF"³⁵ اليقظة في إطار يشمل ثمانية (08) مراحل.

و ذلك كما يلي³⁶ :

- ✓ المرحلة الأولى : تحديد جوانب اليقظة و أهدافها.
 - ✓ المرحلة الثانية : تحديد أنواع المعلومات المهمة و المفيدة
 - ✓ المرحلة الثالثة : التعرف و تحديد مصادر المعلومة.
 - ✓ المرحلة الرابعة : جمع و انتقاء المعلومات.
 - ✓ المرحلة الخامسة : معالجة و تحليل المعطيات المحصل عليها.
 - ✓ المرحلة السادسة : النتائج.
 - ✓ المرحلة السابعة : تبليغ و نشر نتائج اليقظة.
 - ✓ المرحلة الثامنة : التجديد و إعادة التعديل.
- ب. ممثلوا عملية اليقظة :

يصطلح على القائم على عملية اليقظة بـ "المُتيقظ" وهو شخص يجيد الاستماع لما هو حادث خارج مؤسسته، مهمته الأساسية تتجلى في كشف الفرص والتنبه عن المخاطر المحدقة بمؤسسة المعلومات.

و هو لا يعمل وحده، بل هو ينتمي لشبكة من المشاركين في هذه العملية. حيث تقوم عملية اليقظة على أساس العمل الجماعي. وفيما يلي أهمهم³⁷ :

✓ **متخذو القرارات الاستراتيجيين** : يقومون بعرض الأهداف المسطرة ذات الأولوية بالنسبة للمؤسسة على جماعة اليقظة. كما يحلون نتائج اليقظة والتي قدمت لهم في شكل سيناريوهات، و يترجمونها إلى أعمال بفضل اتخاذ القرارات. ومن مهامهم كذلك : البحث عن الإبداع، أي خلق أفضل المزايا التنافسية للمؤسسة.

✓ **المدير** : بحيث يعتبر همزة وصل بين متخذي القرارات الاستراتيجيين وجماعة اليقظة. يقوم بالإعداد والإشراف على دفتر الشروط. و هو المسؤول عن تنظيم وسير عملية اليقظة.

✓ **المتقنون الكبار** : مهامهم تحليل، تركيب وترجمة المعلومات المجمعة، المساهمة جماعيا في إعداد السيناريوهات. تصحيح الخطوات المتبعة مقارنة مع دفتر الشروط، و التحقق من صحة السيناريوهات مقارنة مع البيئة الخارجية.

✓ **المتقنون المشتركون** : من مهامهم المعرفة التامة بمجمل عملية اليقظة. و كذا استكشاف البيئة مع إنجاز ترجمة وتصفية أولية لها.

✓ **العمال** : من بينهم يوجد مستخدمين دورهم هو دعم اليقظة كأمين المكتبة، كاتب السر، وغيرهم حيث يقومون بترتيب الملفات، إدخال المعلومات في الموزع حيث يقدمون بهذا دعما لمرحلة جمع ومرحلة معالجة المعلومات.

3. واقع اليقظة في المؤسسة الجزائرية من خلال شركة Samha Samsung :

قد أدى إنتقال الجزائر من نظام الإقتصاد الممرکز، نحو إقتصاد السوق، إلى بروز عدة ضغوطات إقتصادية و إجتماعية، بالإضافة إلى المتغيرات السريعة التي تحدث في البيئة الاقتصادية بشكل خاص، و في مجال الإلكترونيات الذي يشهد تطور سريع و منافسة شرسة. خاصة بعد دخول عدة علامات عالمية لهذا السوق :

1.3. صناعة الإلكترونيات بالجزائر :

تعتبر الصناعة الإلكترونية و الكهرومنزلية من أهم الصناعات في الجزائر، لما لها من مساهمة فعالة في الناتج الوطني. حيث تساهم هذه الصناعة بحوالي 28.6 % من الناتج الوطني القومي و 34 % من مجمل القوى العاملة³⁸. و نشير أن هذه الصناعة حكرًا على القطاع العمومي، لكن بعد تبني الجزائر لنظام الإقتصاد الحر، و بعد فتح السوق المحلية أمام التجارة الخارجية، أصبحت هناك عدة علامات تجارية و عدة شركات تنشط في هذا القطاع السوقي، المتمثل أساسا في صناعة الأجهزة الإلكترونية كأجهزة الاعلام الآلي و

تكنولوجيات الاعلام و الاتصال، و كذا الأجهزة الكهرومنزلية، كأجهزة التلفاز بكل أنواعه و أحجامه، ثلاجات، غسالات، مكيفات...إلخ.

أ. مؤشرات اهتمام الدولة باليقظة³⁹:

يعتبر مفهوم اليقظة في الجزائر مفهوم حديث و فلسفة جديدة، لذا نلمس في الواقع أنه هناك تأخر نسبي في تطبيق هذا المفهوم على مستوى المؤسسات الجزائرية. إلا أنه هناك بعض التظاهرات المحتشمة في شكل ملتقيات و أبحاث :

✓ في 6 جوان 2004 : تم تنظيم ملتقى من قبل مركز البحث عن المعلومة العلمية و التقنية بالجزائر، كان موضوعه حول **اليقظة التكنولوجية في المؤسسات الجزائرية**، حيث أكد المتدخلون على إجبارية امتلاك نظام لليقظة ككل و التكنولوجيا على وجه الخصوص لمواجهة مختلف الرهانات التي تواجه المؤسسات الجزائرية في ظل المنافسة المحتدمة؛

✓ في 2009/10/19 نظمت وزارة الصناعة و ترقية الاستثمارات ملتقى حول الذكاء الاقتصادي بمقر "ألجكس" بالمحمدية بالجزائر العاصمة. وقدمت من خلال هذا الملتقى مداخلات لخبراء جزائريين و دوليين حول الجوانب الإستراتيجية للذكاء الاقتصادي في إطار تطبيق برنامج الإنعاش من طرف وزارة الصناعة و ترقية الاستثمارات، و منها : الدور الحاسم لليقظة الإستراتيجية في خدمة المؤسسة و دور الذكاء الاقتصادي في إنعاش الصناعة الجزائرية؛

✓ كما وجدنا ملتقى آخر من خلال بحوثنا في صلب الموضوع، و هو⁴⁰ : الملتقى الدولي حول : المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، الذي نظم بكلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير بجامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف-الجزائر، في 08 نوفمبر 2010.

ب. أهم المتعاملين في سوق الإلكترونيات و الأجهزة الكهرومنزلية :

يوجد بهذا السوق عدة متعاملين و تحدد المنافسة بين الماركات التجارية المختلفة، خاصة (كما ذكرنا هذا سابقا) بعد انفتاح السوق، و غزو الماركات المختلفة للسوق الوطنية. سنحاول من خلال هذا المطلب تسليط الضوء على أهم المتنافسين في هذا المجال (نظرا للعدد الهائل للمتعاملين في هذا المجال) و التي تشدد المنافسة بينهم يوما بعد الآخر، و أهمهم : شركة **Samha Samsung**، شركة **LG**، الشركتين الوطنيتين للصناعات الالكترونية و الكهرومنزلية **ENIE** و **ENIEM** وشركة **Condor**. و مؤخرا دخلت السوق الوطنية . **Brant**

2.3. تقديم SAMHA :

تعتبر سامحا ثمرة الشراكة بين مجمع سيفيتال *Cevital* و سامسونج للإلكترونيات *Samsung*، الشركة الرائدة في القطاع الخاص بالجزائر، و تشارك مجموعة سيفيتال في برنامج رئيسي من النمو و تنويع أنشطتها في هذا القطاع الواعد وذا القيمة المضافة العالية.

وهي شركة جديدة أطلقت في إطار علاقة الشراكة النموذجية مع سامسونج للإلكترونيات بدأت منذ أبريل 2006، و التي أدت إلى توقيع اتفاق رسمي في أكتوبر 2006.

و يركز نشاط سمحا على بعدين : إنشاء شبكة توزيع و نشره في جميع أنحاء البلاد مكونة من جميع منتجات مجموعة سامسونج، و انشاء وحدة تصنيع في الجزائر لمنتجات سامسونج بموجب ترخيص التقنية. أ. ممثلو اليقظة بالفروع الجهوية :

ممثلو عملية اليقظة على مستوى المراكز الجهوية هم الفريق التجاري، حيث يقومون بهذه العملية بشكل دوري. يتكون هذا الفريق من ثلاث مندوبين تجاريين إلى أربع، مقسمين على مناطق، يترأسهم مشرف تجاري (Un superviseur).

كل منطقة تضم ولاية أو عدة ولايات (حسب مساحة الولاية و بعدها...الخ)، كل ولاية تتبعها كل دوائرها و بلدياتها، حسب تمركز باعة الأجهزة الكهرومنزلية. مع العلم، يجب التنويه أن الفريق التجاري كله ذو مستوى جامعي.

ب. الطرق و الوسائل المستعملة بالفروع :

إن توفر الوسائل و الآليات اللازمة هي التي تتحكم في نجاح عملية اليقظة، و جعلها فعالة، حيث تعزز من تنافسية الشركة خاصة في التعامل و الرد على مختلف السياسات التسويقية للمنافسين (من تخفيض للأسعار، طرح منتج جديد في السوق، أثر الحملات الإشهارية،... إلخ) من جهة، و السعي دائما لتلبية رغبات المستهلك النهائي من جهة أخرى. لذا تستعمل المؤسسة عدة وسائل و طرق تمكنها من انجاح عملية اليقظة، و أهمها :

✓ **العلاقات الشخصية** : تعتبر من أهم الوسائل المستعملة في اليقظة. و هي نتاج رصيد من التجربة التي يعيشها الفرد طول حياته. من خلال استعماله لهاته العلاقات، تتوفر للمتيقظ المعلومات عن قصد أو من دونه.

✓ **الحضور أو التواجد في السوق** : يكون بالتنقل و زيارة العملاء دوريا، أو التواصل بالهاتف في حالة تعذر التنقل. هذا التواجد و هاته الزيارات المتكررة تخلق الثقة بين الشركة (مندوب المنطقة) و عملائها، و التي تعتبر من مبادئ نجاح العلاقة بين الشركة و عملائها.

✓ **الحامل الورقي** : إن اعتماد بعض النماذج الورقية للتيسير الفعال لعملية اليقظة يجعلها منظمة و قابلة للقياس و التدقيق **Audit commercial** . ونجد من أهم هذه الوثائق :

1. **ورقة الزيارة اليومية** : لهذه الورقة الأهمية البالغة في معرفة الوضعية الحالية لنقاط البيع (العملاء) محل الزيارة، الذي مر عليها المندوب التجاري أثناء زيارته اليومية. بهذه الورقة رمز للعميل، تاريخ الزيارة، حالة المنتجات المعروضة...إلخ.

2. **ورقة اليقظة للمنتوجات** : هذه الورقة تملأ من طرف المشرف التجاري و مصدر معلوماتها ورقة الزيارة اليومية . يزود بها دوريا المدير التجاري للشركة.

3. **ورقة مبيعات العملاء** : تمكن هذه الورقة الإدارة العليا من معرفة مبيعات العملاء ليس فقط منتوجاتها فحسب لكن حتى منتوجات المنافسين.

4. **الاستبيانات و الدراسات التسويقية** : تعتبر من الوسائل المتاحة للإدارة العليا للاستجابة لأي طارئ و للإجابة عن بعض التساؤلات، و هي كذلك دورية.

ج. **فعالية اليقظة في الفروع** : إن سر فعالية اليقظة تتوقف على مدى اهتمام الشركة بأطراف عملية اليقظة و هم : **المتيقظ، العميل، المستهلك**.

■ **الاهتمام بالمتيقظ** : حتى تكون عملية اليقظة ناجحة و فعالة، تركز الشركة على العنصر الأساسي في هذه العملية من الناحية المادية بالوسائل كالسيارة، الهاتف، تقنيات الاعلام و الاتصال (الانترنت)...إلخ، و المعنوية بالشكر و التشجيع...إلخ.

■ **الاهتمام بالعملاء** : خاصة العملاء الذين يزودونها بالمعلومات في حينها، و التي تعتبر المادة الأولية لليقظة. فتحت الشركة على تكاثف جهود المصالح الثلاث : المصلحة التجارية، اللوجستية، و خدمة ما بعد البيع، و هذا كله لخدمة العميل بأحسن طريقة (من استجابة لطلباتهم، توزيعها في الوقت المطلوب و الاهتمام بخدمة ما بعد البيع).

■ **الاهتمام بالمستهلك** : تهتم الشركة بالمستهلك من خلال مختلف الحملات الترويجية الخاصة به مثال ذلك : الهدايا عند شراء منتج ما أو تخفيض للأسعار أو غيرها من السبل و الطرق الترويجية. بالإضافة لمصلحة خدمة ما بعد البيع التي أصبح المستهلك يهتم بها أكثر، و قد يلجأ الزبون أو المستهلك لاقتناء ماركة أخرى في حالة انعدام هاته الخدمة عند الشركة الأولى أو عدم كفاءتها.

خاتمة البحث :

نستطيع التأكيد على أن البناء الاستراتيجي لليقظة يحقق أهداف المؤسسة، هذا ما سجلناه على أرض الواقع، حيث تأكد لنا أن المؤسسة الجزائرية في تطور مستمر بخصوص هذا المجال. خاصة المؤسسة قيد الدراسة، حيث أن اليقظة هي مصدر ميزتها التنافسية، فتعتبر الشركة محل الدراسة من القلائل على المستوى الوطني في قطاع نشاطها التي لها هذا الفريق المتخصص في اليقظة.

كذلك حول ثقافة اليقظة و مدى الاهتمام بها والتبني لكل مبادئها، إستنتجنا من خلال الدراسة الميدانية أن الكل يتفق على أهمية اليقظة لضمان مستقبل الشركة الجزائرية، وهي قناعة راسخة لكافة الاطارات الحالية المؤهلة.

كما نشير في خاتمة ورقتنا البحثية هاته إلى بعض الاضافات التي نرى أنها مهمة حيث من شأنها تعزيز فعالية اليقظة لدى مؤسساتنا الجزائرية :

- التغذية العكسية يجب أن تكون سريعة لأن عامل الوقت هو الذي يحدث الفارق في الكثير من الأمور، خاصة في قطاع يتسم بالتطور المتسارع، و محيط شديد المنافسة،
 - منح المتيقظ أكثر حرية في إبداء رأيه وطرح الحلول لمختلف المشاكل التي يعاني منها على مستوى المنطقة التي يشرف عليها،
 - الإهتمام أكثر بخلية اليقظة، منحها الامكانيات و الوسائل التي تسمح لها بأداء مهامها على أكمل وجه،
 - المراقبة الدورية و الفجائية لخلية اليقظة لضمان السير الفعال لعملية اليقظة، خاصة باعتبارها ثقافة جديدة للمتيقظين للجزائريين،
 - التشجيع المادي و المعنوي للمتيقظ النشط وتبني أفكاره من طرف الادارة العليا في حالة فعاليتها.
- ❖ المراجع والاحالات :

¹ . أستاذة مساعدة "أ" بالمركز الجامعي بلحاج بوشعيب لعين تموشنت

E-mail : fatimazohralachabi@yahoo.fr N° de TEL : 00 213 770 815 183

أستاذة مساعدة "أ" بالمركز الجامعي بلحاج بوشعيب لعين تموشنت .²

E-mail : benoukaci@hotmail.com N° de TEL : 00 213 555 355 357

³ . دويس محمد الطيب، "براءة الاختراع مؤشر لقياس تنافسية المؤسسات و الدول - حالة الجزائر -"، مذكرة ماجستير، جامعة ورقلة، 2005، ص.02

⁴ . زغدار أحمد، "المنافسة- التنافسية و البدائل الاستراتيجية"، دار جرير للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2011، ص.25.

⁵ . زغدار أحمد، نفس المرجع السابق، ص.25.

⁶ . Abdallah Alouai, « La compétitivité Internationale stratégique pour les entreprises françaises », L'harmattan, France, 2005, P : 41.

⁴ . علي عبد الله، "دور الحوكمة في تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الوطنية"، مجلة الباحث، العدد06، جامعة ورقلة، 2008، ص87.

⁸ . M. Porter, « L'avantage concurrentiel », Dunod, Paris, 2000, P : 48.

². Idem.

¹⁰. أستاذ الادارة الاستراتيجية بجامعة هارفارد (Harvard Business School) منذ 1973، و صاحب كتاب «Choix Stratégiques et Concurrence». من أهم أعماله في هذا الميدان : القوى الخمس للتنافسية، سلسلة القيمة و الإستراتيجيات العامة للتنافس.

¹¹. معالي فهمي حيدر، "نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص.08.

¹². الداوي الشيخ، " دور التسيير الفعال لموارد و كفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية "، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، مارس 2004، ص.259.

¹³. P. Kotler; B. Dubois, « Marketing management », 14^{ème} édition, Publi-Union, Paris, P : 262.

¹⁴. فلاح حسن عداي الحسيني، " الادارة الاستراتيجية : مفاهيمها، مراحلها، عملياتها المعاصرة "، دار وائل للنشر، الأردن، 2000، ص : 189.

¹⁵. اسماعيل محمد السيد، "الادارة الاستراتيجية : مفاهيم و مجالات تطبيق"، المكتب الفردي الحديث، مصر، 1999، ص : 202.

¹⁶. مؤيد سعيد سالم، "أساسيات الادارة الاستراتيجية"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص.148.

¹⁷. عبد العزيز صالح بن حبتور، "الادارة الاستراتيجية :ادارة جديدة في عالم متغير"، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص. 234

¹⁸. عبد العزيز صالح بن حبتور، نفس المرجع السابق، ص.232.

¹⁹. محمد أحمد عوض، " الادارة الاستراتيجية : الأصول و الأسس العلمية "، الدار الجامعية، مصر، 2000، ص.186.

²⁰. عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سبق ذكره ، ص.240.

²¹. <http://adelgezzal.blogspot.com/2013/02/blog-post.html>, Site consulté le : 20/05/2014.

²². C. Marcon ; N. Moynet, « L'intelligence économique », Dunod, Paris, 2006, P : 12.

²³. <http://adelgezzal.blogspot.com/2013/02/blog-post.html>. Op-cite.

²⁴. S. Rabhi, « La veille stratégique au service de l'intelligence d'entreprise », Présentation lors d'un séminaire sur « l'intelligence économique », Hôtel El-Aurassi, Alger, le : 23/12/2008, P : 06.

²⁵. نحاسية رتيبة، " أهمية البقطة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة"، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003، ص.66.

²⁶. <http://www.pita.net/entreprise/veille.html>.

²⁷. E. Pateyron, « Le management stratégique de l'information », éd-Economica, Paris, 1994, P : 19.

²⁸. E. Pateyron, « La veille stratégique », édi- Economica, Paris, 1998, PP : 143-144.

²⁹. E. Pateyron, « Le management stratégique de l'information », Ibid, P : 24.

³⁰. E. Pateyron, « La veille stratégique », Ibid, P : 13.

³¹. H. Lesca ; M. Schuller, « Veille stratégique : comment ne pas être noyé sous les informations? », Colloque VSST'95, Toulouse, 25-27 Octobre 1995, P : 45.

³². H. Lesca ; M. Schuller, « Veille stratégique : comment ne pas être noyé sous les informations? », Ibid, P : 45.

³³. B. Martinet; M-J. Ribeault, « La veille technologique, concurrentielle et Commerciale », édi- Organisation, Paris, 1989,

³⁴. **Source :** <http://www.fsa.ulaval.ca/personnel/vernag/PUB/veille.html>

³⁵. **CIGREF :** Le Cigref, Réseau de Grandes Entreprises, a été créé en 1970 à l'initiative de dirigeants de grandes entreprises, sous l'appellation : Club Informatique des Grandes Entreprises Françaises.

³⁶. H. Marte, « Veille Stratégique : Organiser la veille sur les nouvelles technologies de l'information », Rapport annuel de Club informatique des grandes entreprises Françaises (CIGREF), 1998, lien sur Internet :

http://cigref.typepad.fr/cigref_publications/1998/index.html, Juillet 2007.

³⁷. معلومات مقتبسة من : M. Cartier, « La veille : introduction », Janvier 1999.

Disponible sur le web : <http://www.mmedium.com/veille/veille/groupe.html>.

³⁸. <http://www.ingdz.com>.

³⁹. علاوي نصيرة، " البقطة الاستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة : دراسة حالة موبيليس "، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة تلمسان، 2010-2011، ص.181. بتصرف.

⁴⁰. <http://labocolloque5.voila.net/>