

اليقظة التكنولوجية كمدخل للريادة الداخلية والتميز في تسويق العلاقات بالمؤسسات ————— د. أمال بوقدرة

## اليقظة التكنولوجية كمدخل للريادة الداخلية والتميز في تسويق العلاقات بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

-دراسة ميدانية بمؤسسة Morancé Soudure Algérie

د. أمال بوقدرة

جامعة باجي مختار عنابة - قسم الإعلام والاتصال،

bouguedra.amel@gmail.com

تاريخ القبول 2022/12/25

تاريخ الاستلام 2022/05/31

### الملخص

تهدف هذه الدراسة لتوضيح دور اليقظة التكنولوجية في دعم الريادة الداخلية (المقاولاتية المجددة) والتميز في تسويق العلاقات بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر وذلك من خلال:

- تحديد مفاهيم كل من: اليقظة التكنولوجية، المقاولاتية الداخلية المجددة، تسويق العلاقات.
  - محاولة تسليط الضوء على العلاقة التي تربط بينها وأثرها على فعالية التسويق بهذا النوع من المؤسسات وذلك من خلال إجراء دراسة ميدانية على عينة من الأفراد العاملين بمؤسسة Morancé Soudure Algérie لتغليف المنتجات الاستهلاكية، عرض أهم النتائج المتوصل إليها، وأخيرا تقديم جملة من المقترحات والتوصيات المتعلقة بموضوع الدراسة.
- الكلمات المفتاحية:** اليقظة التكنولوجية، المقاولاتية، المقاول، المقاولاتية الداخلية (الريادة الداخلية)، تسويق العلاقات.

### Abstract

*This research aims to study the role of Vigilance Technology as a support to Intrapreneuriat (intern entrepreneurship) and her effects in distinction of Relationship Marketing in Small and Medium Business in Algeria .and this is bay:*

- 1- Definition of concepts: Vigilance Technology , Intrapreneuriat (intern entrepreneurship), Relationship Marketing.*
- 2-Sheding light on the nature of relationship between this concepts and her effect in distinction of Relationship Marketing by filed study on a sample staff from*

اليقظة التكنولوجية كمدخل للريادة الداخلية والتميز في تسويق العلاقات بالمؤسسات ————— د. أمال بوقدرية

*Morancé Soudure Algérie entreprise of Packaging consumer products.Presentation to most important results and suggestions.*

- *Key Words : Vigilance Technologie, Entrepreneurship, Entrepreneur, Intrapreneuriat, Relationship Marketing.*

## مقدمة:

يشهد عالم المؤسسات الاقتصادية تحولات عميقة ومتسارعة على جميع المستويات الاقتصادية، الاجتماعية، القانونية، التكنولوجية.. وغيرها، ما انعكس على تزايد حدة المنافسة بينها وتنوع مجالاتها، وهذا جعل من بيئة عمل هذه المؤسسات أسرع تغيرا وأكثر تعقيدا، فمثلا تقدم لها فرص الأعمال تفرض عليها أيضا المزيد من المخاطر والتهديدات.

في ظل هذا الوضع، تطرح اليقظة التكنولوجية نفسها كأحد الأساليب العصرية المتداولة القائمة على استخدام التكنولوجيا والتقنيات المعلوماتية المختلفة في مجال مراقبة بيئة عمل المؤسسات وتطويرها، ومن ثم مساعدة رؤساء المؤسسات ومختلف العاملين بها من خلال توفير وتهيئة المناخ المناسب للعمل وتنمية مهاراتهم المهنية وتحسين آدائهم الوظيفي وقدرتهم على اتخاذ الإجراءات والتدابير اللازمة، وتشجيع المبادرات الداخلية لتسيير وتحسين نشاطات المؤسسة الإدارية، الإنتاجية والتسويقية.. هذه الأخيرة التي تعد من الرهانات التي يتوقف عليها استمرارية نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .

من خلال هذه المعطيات وللإحاطة أكثر بموضوع اليقظة التكنولوجية ودورها في تطوير المهارات وتنمية المبادرات الداخلية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتفعيل طرق التسويق بها في مجال تسويق العلاقات الهادف لبناء علاقات طويلة الأمد مع العملاء.. تأتي هذه الدراسة التي تتضمن العناصر الآتية : مشكلة البحث وتساؤلاته، أهمية البحث وأهدافه، تحديد المصطلحات والمفاهيم، قراءة في أهمية تشخيص الميزة التنافسية ودور التكنولوجيا والمبادرة الداخلية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إجراءات الدراسة الميدانية، النتائج العامة المستخلصة، وأخيرا نموذج مقترح وتوصيات.

## أولا: مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

يعرف الاقتصاد العالمي تحولات عميقة من الاعتماد على المؤسسات الكبيرة إلى التركيز على استحداث ودعم نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، التي تتميز بالمرونة وسهولة الإنشاء ومحدودية الحجم.. ما يزيد من قدرتها على التأقلم مع تقلبات بيئة الأعمال وتطوراتها خاصة على المستوى التكنولوجي الذي يطرح وبوتيرة متسارعة العديد من التقنيات التي باتت من مقومات النشاط المؤسسي الإداري، الإنتاجي والتسويقي ومن عوامل التميز فيه أيضا.

اليقظة التكنولوجية كمدخل للريادة الداخلية والتميز في تسويق العلاقات بالمؤسسات ——— د. أمال بوقدرة  
هذا الوضع يزيد من أهمية **اليقظة التكنولوجية** بالنسبة للأفراد بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة،  
فاستخدام التكنولوجيات والتقنيات والحرص على متابعة الجديد منها والبحث عنها باستمرار والعمل  
على جمع المعلومات بانتظام من محيط المؤسسة وتوظيفها بشكل أمثل وحسن استغلالها.. من شأنه  
أن يدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ويزيد من قدراتها التنافسية، لذلك فهي تؤثر أيضا على  
مستوى الخيارات الإستراتيجية التي تتبناها المؤسسة .

وإذا كانت اليقظة التكنولوجية باتت تشكل أحد عوامل النجاح بالنسبة للمؤسسات فإن العنصر البشري  
يظل العامل الأساسي المتحكم فيها، فهو مبدع التكنولوجيا ومنتجها، مطورها، موظفها ومستخدمها  
الأول والأخير.. ومن ثم فإن طريقة استغلاله الأمثل لها ولمختلف المعلومات الواردة من بيئة عمله هي  
التي تعطي قيمة مضافة، يحقق من خلالها **ميزة تنافسية** للمؤسسة غير قابلة للتقليد، فالأفراد هم  
العنصر التنظيمي الوحيد القادر على استيعاب وطرح الأفكار الريادية الجديدة واستغلال المعلومات  
والتقنيات التي توفرها التكنولوجيا، وتطويرها لخلق وإبداع الجديد في مجالات عملهم المختلفة عن  
طريق **المبادرات الداخلية** المتجددة التي يقدمونها ويسعون لتحقيقها لدعم طرق التسويق وتفعيلها  
بما يضمن الحفاظ على الزبائن والعملاء على المدى الطويل، وهذا من شأنه أن يكون أحد مصادر  
التميز بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تعاني تصاعد حدة المنافسة يوما بعد يوم.

الطرح السابق لليقظة التكنولوجية، المبادرة الداخلية وتأثيرهما على سير العمل داخل التنظيم  
وتمييزه.. دفعنا إلى محاولة مقارنة الموضوع نظريا وميدانيا، بالاعتماد على خطوات المنهج الوصفي  
في العرض والتحليل للمادة العلمية المحصلة من خلال البحث المكتبي وإجراءات الدراسة الميدانية  
التي أجريت بمؤسسة (MSA)Morancé Soudure Algérie، وهي مؤسسة متوسطة تقدم خدمات الطباعة  
والتغليف البلاستيكية للمنتجات الغذائية والاستهلاكية، متواجدة بالمنطقة الصناعية التجارية بدائرة  
إبن مهدي، ولاية الطارف.

إنطلقنا في دراستنا لهذا الموضوع من التساؤل العام الآتي :

**إلى أي مدى تساهم اليقظة التكنولوجية في دعم المقاولاتية المجددة(الريادة الداخلية) بالمؤسسات**

**الصغيرة والمتوسطة؟ وكيف يمكن أن يؤثر ذلك على تميزها في مجال تسويق العلاقات ؟**

للإجابة عليه، قمنا بصياغة التساؤلات الفرعية الآتية: :

- 1- ما هي اليقظة التكنولوجية وما مدى أهميتها بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟
- 2- ما هي محددات الريادة الداخلية (أو المقاولاتية المجددة) بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟
- 3- ما هو دور اليقظة التكنولوجية في تنمية المقاولاتية المجددة (الريادة الداخلية) وتفعيل تسويق العلاقات بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟

اليقظة التكنولوجية كمدخل للريادة الداخلية والتميز في تسويق العلاقات بالمؤسسات ————— د. أمال بوقدرة

### ثانياً: أهمية الدراسة وأهدافها:

يمكن القول أن أهمية هذه الدراسة تظهر في ملامستها لثلاثة أبعاد مؤسسية كانت من الأسباب الأساسية التي دفعتنا لتناولها بالتحليل :

أ- **البعد التكنولوجي**: يبرز هنا في اليقظة التكنولوجية وما لها من تأثير على العمل بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تعرف حاجات متزايدة لمراقبة بيئة أعمالها المتغيرة باستمرار، لذلك فهي بحاجة لاستخدام اليقظة التكنولوجية للقيام بتحليل وتشخيص مختلف الفرص والتهديدات المحيطة بها، ومن ثم خلق ميزة تنافسية لها.

ب- **البعد الإنساني (المورد لبشري)**: تعكسه المقاولاتية المجددة (أوالمبادرة=الريادة الداخلية) ذلك أن تشجيعها وترقيتها يؤثر في تفعيل دور المورد البشري وضمن مشاركته الفعالة في مختلف مراحل التخطيط، التنفيذ، والمراقبة للأهداف والخطط الإستراتيجية .

ج- **البعد العلائقي**: فكل مؤسسة تحتاج إلى بناء علاقات مع مختلف الفاعلين بمحيط عملها، وبالأخص زبائنها، لذلك تسعى لدعم نشاط التسويق وتفعيله على المدى الطويل، كما هو الحال في تسويق العلاقات: الذي يستهدف تكوين علاقات طويلة الأمد مع العملاء بناء على دراسات معمقة لاحتياجاتهم، فهما وتحليلها...، عمليات وأخرى تحتاج إلى الاستعانة بتقنيات تكنولوجية تضمن سرعة التعامل مع تغير معطيات العملاء وحاجاتهم، واستخدام أساليب عمل أكثر مرونة تسمح باستغلال الأفكار المبدعة الواردة من مختلف مستويات التنظيم فيما يتعلق بطرق تسويق المنتجات، وهذا من شأنه أن يساهم في ترقية أساليب العمل والتسويق بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ومن ثم تقوية مركزها التنافسي، ودعم مكانتها في الاقتصاد المحلي والوطني الذي يعيش أزمة حقيقية بسبب اعتماده الكبير على المحروقات والمؤسسات الكبيرة .

أما أهدافها فتتلخص في ما يلي:

- 1- الوقوف على اليقظة التكنولوجية وأهميتها بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- 2- تحديد معالم الريادة الداخلية (المقاولاتية المجددة) بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- 3- التعرف على كيفية مساهمة اليقظة التكنولوجية في تنمية المقاولاتية المجددة وتفعيل تسويق العلاقات بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة .

### ثالثاً: تحديد المفاهيم

#### 3-1- اليقظة التكنولوجية :

\* **اليقظة لغة**: إن اليقظة تعني الحذر والتفطن والتنبه للأمور. (المنجد الإعدادي، 1984، ص : 657).

\* **اليقظة اصطلاحاً**:

اليقظة التكنولوجية كمدخل للريادة الداخلية والتميز في تسويق العلاقات بالمؤسسات ——— د. أمال بوقدره استخدام (20 : p , 1991, Ph. Baumard) هذا المصطلح باللغة الفرنسية ناتج عن مفهوم المراقبة بالرادار [...] والمراقبة تلعب دورا هجوميا لاكتساب المعارف حول البيئة، ودورا دفاعيا لحماية تلك المعارف.

### \* اليقظة التكنولوجية:

- يعرفها Jachobiak على أنها: «عبارة عن عمليتي ملاحظة وتحليل للمحيط متبوعة بعملية أخرى للبحث المركز للمعلومات التي تم انتقاؤها ومعالجتها حتى تكون مفيدة في اتخاذ القرارات." Martinet, (B et Ribault , 1991,p : 109)

- أما (Pateyron, 1998 , p.p : 143-144) فيرى أن اليقظة التكنولوجية هي: «النشاط الذي تراقب من خلاله المؤسسة البيئة العلمية والتكنولوجية المرتبطة بها، أي مختلف الجهود المبذولة من قبل المؤسسة والوسائل المستعملة بغرض معرفة التطورات، وكل ما هو جديد في الميادين التكنولوجية والمتعلقة بنشاط المؤسسة حاليا أو مستقبلا."

\* **التعريف الإجرائي:** انطلاقا من التعريفات السابقة يمكننا القول أن اليقظة التكنولوجية تعكس نظام مراقبة تعتمد المؤسسات للتعرف على مستجدات بيئتها العلمية والتكنولوجية ومتابعة كل التطورات التي يمكن أن تؤثر في نشاطها الحالي والمستقبلي.

### 3-2- المقاولاتية المجددة (الريادة أو المبادرة الداخلية):

تعددت التسميات والتعريفات التي تتحدث عن المقاولاتية المجددة، فهناك من يطلق عليها المبادرة الداخلية أو الريادة الداخلية، لكن يجب أن نحدد أولا مفهوم المقاولاتية :

أ- تعريف المقاولاتية:

- يعتبرها Gartner: "عملية إنشاء منظمات جديدة". (Fayolle,A,2004,p:29)

- تبعا لهذا الاتجاه المقاولاتية تشمل: "مجموع الأعمال التي يقوم من خلالها المقاول بتجنيد وتنسيق الموارد المختلفة من المعلومات، موارد مالية بشرية وغيرها وذلك من أجل تجسيد الفرصة في شكل مشروع مهيكّل، وفي هذه الحالة فهو قادر أيضا على التحكم في التغيير ومسايرته من خلال أنشطة مقاولاتية جديدة. (Lavolette,E.D et Loue,C : 2006,p:03)

- يرى (Bruyat , C : 1993 .p : 61) أن المقاولاتية هي: «القدرة على خلق شيء من لا شيء، فامتلاك تفكير استراتيجي بالنسبة للمقاول أمر ضروري ليعرف كيف يخلق؟ أين هو؟ ماذا يفعل.. في حياته".

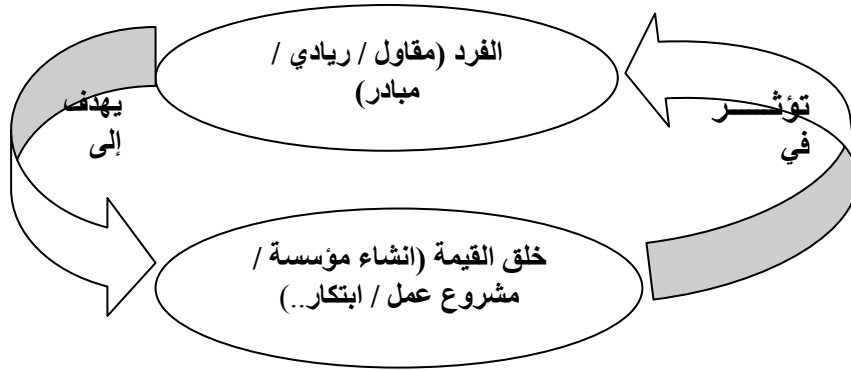
- وتتمثل القيمة المقدمة تبعا لـ (Lavolette,E.D et Loue,C , p : 03) في: "مجموع النتائج التقنية، المالية والشخصية التي تقدمها المنظمة والتي تولد رضا المقاول والأطراف الفاعلة أو المهتمة".

- إذن فنحن أمام شخصية محورية على حد تعبير (سايبى،ص، 2010، ص: 05) في العمل المقاولاتي بشكل عام ألا وهو : المقاول (أو الريادي = المبادر)، فهو الذي: يجمع وينسق المعلومات، ويعرف كيف

اليقظة التكنولوجية كمدخل للريادة الداخلية والتميز في تسويق العلاقات بالمؤسسات ——— د. أمال بوقدرة ينسق الموارد الاقتصادية من أجل إعطاء قيمة للمعلومات التي يحوز عليها ومحاولة ترجمتها على أرض الواقع".

- **التعريف الإجرائي :** المقاولاتية هي عبارة عن النشاطات التي يقوم بها المقاول لخلق القيمة (إنشاء مؤسسة، مشروع..)، لا تنحصر في مجال أو تخصص مهني محدد، بل هي شاملة لكل ما يمكن أن ينشئه المقاول لذلك فهو الحلقة الرئيسية في سيرورة إنشاء المؤسسات . ويمكن تلخيص العلاقة بين الفرد (المقاول/الريادي/المبادر) والقيمة (إنشاء مؤسسة مشروع /ابتكار /فكرة مبدعة..) على النحو الآتي :

### شكل رقم:01- العلاقة بين المقاول وخلق القيمة(إنشاء المؤسسات)



- المصدر : من إعداد الباحثة بناء على معلومات البحث -

### ب- المقاولاتية المجددة (الريادة=المبادرة الداخلية):

- أولى المساهمات البارزة حول "روح المبادرة الداخلية" تعود إلى Gifford Pinchot، في توطئة كتابه « Intrapreneuring » "المبادرة داخل المؤسسة"، ويؤكد بأنه ابتكر مصطلح "روح المبادرة الداخلية" عام 1978. بالنسبة إليه، "روح المبادرة الداخلية" تشكل في الأساس: شكلا من التسيير يسمح لموظفين، وكذلك لمقاولين داخل المؤسسة من التعبير عن قدرة الإبداع بالاستفادة من حرية كافية وبعض الهامش من التحرك في هذا الصدد". (Carrier ,C .p : 58).

- يعرفها (Carrier ,C . p : 199) على أنها:"الطريق المناسب لدعم المؤسسات في البحث عن الإبتكارات في سياق العولمة المتزايدة للسوق و تحرير التبادل التجاري".

- ويرى كل من (جمعة صالح النجار، ف، محمد العلي، ع ، 2006، ص- ص: 09-10 ) أنها:"تمثل الريادي الموجود داخل التنظيم، وقد ظهرت نتيجة اشتداد المنافسة الحادة بين المنظمات، وظهور بعض الثقافات الخاصة بين العاملين أدت إلى ظهور ثورة في التفكير الإداري الأمريكي وهي العمل على خلق الروح الريادية داخل التنظيم".

اليقظة التكنولوجية كمدخل للريادة الداخلية والتميز في تسويق العلاقات بالمؤسسات ——— د. أمال بوقدرة  
- أما Fayolle فيرى أنه: "من أجل التوصل إلى تحديد المقاولاتية الداخلية يمكن الرجوع إلى النماذج  
القياسية الأربع (les 04 pradigmes) التي تحدد ميدان البحث في المقولة وهي: التجديد، إستغلال  
الفرص، خلق القيم الجديدة، خلق تنظيم جديد." (Fayolle,A, 2004,P :34)

### - التعريف الإجرائي: l'intrapreneurait

هي مبادرة داخلية تابعة من أفراد التنظيم وذلك لدعم المؤسسات التي ينتمون إليها، من خلال البحث  
عن سبل تطويرها عبر الممارسات والأنشطة المختلفة التي يقومون بها: تسيير، تخطيط، رقابة،  
تسويق.. وحتى من خلال المساهمة في صياغة الأهداف والمشاريع الحالية والمستقبلية. إذن فهي  
تتضمن مفهوم المشاركة لمختلف أفراد التنظيم في تسييره وتطويره وإشراكهم في تحقيق أهدافه  
وذلك من خلال تشجيعهم على أن يكونوا طرفا في نجاح وتفعيل النشاط المقاولاتي .

### 3-3- تسويق العلاقات:

- تسويق العلاقات: "تتجه فيه المهام التسويقية إلى الحفاظ على المستهلك من خلال تنمية علاقة  
دائمة معه، وتتعامل مع كل مستهلك كأنه قطاع سوقي منفصل أو ما يطلق عليه اسم التسويق  
الفردى (One to One Marketing)، وذلك من خلال تقوية قيم التعاون وقيم المشاركة الفعالة لكل من  
الأهداف والخطط والاستراتيجيات بالمنظمة وعملائها." (السيد، إ.م، حسان، م.أ، 2007، ص:312)

- **التعريف الإجرائي:** تسويق العلاقات نوع يستهدف تحويل المستهلكين إلى عملاء تربطهم  
بالمؤسسة علاقة دائمة، وذلك عن طريق النظر إليهم كذرات منفصلة والعمل على تحسين الخدمات  
المقدمة لهم والاهتمام برغباتهم وتفضيلاتهم.

### رابعا: قراءة في أهمية تشخيص الميزة التنافسية بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة :

التميز يكمن في الميزة التنافسية، وهنا لابد من الإشارة إلى وجود أربعة عوامل مهمة جدا ينبغي  
إدراكها واستيعابها عند مناقشة الميزة التنافسية يوضحها(العلاق، ب، 2008، ص: 106-107) في :

أ- أن الميزة التنافسية هي أمر نسبي: فإذا كان المنتج يتمتع باحتكار طبيعي فهذا يعني عدم وجود  
منافسين، وبالتالي يضطر المستهلكون إلى استخدام المنتج بأي حال من الأحوال .

ب- ينبغي النظر إلى الميزة التنافسية على أساس كل قطاع على حدة: فالمنافسون يختلفون من قطاع  
سوقي إلى آخر وبالتالي فإن مصادر الميزة التنافسية مختلفة هي الأخرى .

ت- أن مصدر الميزة التنافسية للشركة قد يتغير من سنة إلى أخرى: إن مصدر الميزة التنافسية الأمثل  
هو ذلك الذي يكون مستداما، لكن إذا ما نجح منافسو المنظمة المعنية في القيام بتحليل تسويقي  
محكم، فإنهم سيكونون قادرين على تشخيص وتحديد مصدر ميزة المنظمة، وبالتالي اتخاذ  
الخطوات اللازمة لموازنتها بالمثل.

اليقظة التكنولوجية كمدخل للريادة الداخلية والتميز في تسويق العلاقات بالمؤسسات ——— د. أمال بوقدرة  
ث- تقاس الميزة التنافسية مقارنة بالمنافسة: وعليه فإن المنظمة المعنية يجب أن تكون قادرة على  
تشخيص وتحديد المنافسة .

ج- إن الميزة التنافسية هي ميزة فقط عندما تكون المنظمة المعنية قادرة على إضافة قيمة  
للمستهلك.

إذن فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة مطالبة ببذل جهود متواصلة في سبيل تحصيل ميزة  
تنافسية تحمل قيمة مضافة للمستهلك تكون مبتكرة، متجددة ومتماشية مع حاجات زبائنها  
ومتطلبات السوق الذي تنشط فيه وهو ما من شأنه أن يساعدها في تحديد مكامن الضعف ونقاط  
القوة لها ولمنافسيها، ومن ثم التخطيط الاستراتيجي الكفيل بالتحكم فيها وموازنتها بشكل  
يضمن تميزها على المدى البعيد .

#### 4-1- اليقظة التكنولوجية ودورها في دعم المقاولاتية المجددة وتحقيق أفضلية تنافسية :

تحتل التكنولوجيا دورا حيويا في مختلف المنظمات لمساهمتها في تحقيق الأداء المتميز وتحسين  
وتعزيز ديمومة مراكزها التنافسية، ما يؤكد ضرورة مواكبة التغيرات التكنولوجية المتسارعة، ومن  
بين أثار استخدام التكنولوجيات بمجال العمل المؤسساتي نجد:

أ- المساهمة في تحسين الجودة .

ب- تحسين ظروف العمل [...].

ت- تبرز أهمية التكنولوجيا في عدة عوامل هي: الإبداع التكنولوجي وطبيعة المنافسة والتحول  
من الانتاج الواسع للمنتجات النمطية إلى منتوجات وفقا لطلبات الزبائن التي تتطلب الاعتماد على  
نظام انتاج ذو مرونة عالية يساعد في تقديم منتجات متميزة.(اللامي غسان قاسم داوود، 2007،  
ص:41).

- لذلك فالتحدي الحقيقي للمنظمة ليس مجرد "تنمية وتقديم مجموعة من المنتجات إلى  
السوق، ولكن القدرة على الإشباع المستمر لهذه الحاجات والرغبات والابتكار والتجديد والابداع،  
فالنشاط التسويقي أصبح أحد المجالات الرئيسية لتكوين الثروة، فالعملاء وحدهم الذين يستطيعون  
أن يصنعوا ثروتك، فكلما زادت قدرة منظمتك على إشباع حاجات ورغبات هؤلاء العملاء كلما كتب لك  
البقاء والنجاح في السوق". (السيد، إم، حسان، م.أ، 2007 ، ص:10).

- وهنا تطرح التكنولوجيا وضرورة مواكبة مستجداتها نفسها بقوة كمورد ووسيلة فعالة في  
جمع المعلومات السوقية اللازمة لممارسة النشاط المؤسساتي والتسويقي بشكل خاص، مما يساهم



اليقظة التكنولوجية كمدخل للريادة الداخلية والتميز في تسويق العلاقات بالمؤسسات ——— د. أمال بوقدرة  
في إعداد الخطط الاستراتيجية ومراقبة البيئة التنافسية، وزيادة الإلمام بالفرص والتهديدات ومن ثم  
تقييمها والعمل على استغلالها. ويوضح (العلاق، ب، 2008، ص:96) ذلك في النقاط الآتية :

1- استخدام المعلومات المتحصل عليها في المجالات التالية :

أ- تحديد وتعريف الخيارات الإستراتيجية.

ب- نمذجة السوق (من حيث حجم السوق وتنبؤات القيمة).

ت- اتخاذ قرارات فاعلة حول الإنفاق على الفرص السوقية المواتية.

2- التحوط للقوى البيئية الخارجية غير المسيطر عليها والتعرف على أساليب التكيف معها.

3- التعرف على اتجاهات الفرص والتهديدات، حيث يتم اقتناص الفرص وتجنب التهديدات قدر  
المستطاع".

- إن تكنولوجيات الحديثة وخاصة" تكنولوجيات المعلومات (كالحواسيب، نظم المعلومات...) تساهم  
في تمكين العديد من منظمات الأعمال من تحقيق أفضلية تنافسية، إلا أن هذه الأفضلية التنافسية قد  
لا تدوم طويلا ويعود بسبب ذلك إلى قيام المنافسين في الصناعة بتقليد أو استنتاج الأفكار  
المبتكرة.. الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى إزاحة الميزة التنافسية للشركة الإبتكارية التي يعود  
الفضل إليها في المقام الأول في بلوغ هذه الميزة التنافسية. (العلاق، ب، 2008، ص 115)

4-2- حدود التكنولوجيا ودور الريادة الداخلية في دعم الميزة التنافسية :

إمكانية تعرض التكنولوجيا وتقنيات المعلومات المختلفة للتقليد يستوجب العمل على تفعيل  
أساليب وطرق أخرى تدعم نظام اليقظة التكنولوجية وتساهم في خلق ميزة تنافسية طويلة الأمد. هنا  
تطرح المقاولاتية المجددة (الريادة/المبادرة الداخلية) نفسها كعنصر مكمل لليقظة التكنولوجية يمكنه  
أن يخدم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في أكثر من مجال من حيث: ( مروة، وأخرون، 2007، ص :  
16)

\* رفع مستوى الإنتاجية.

\* زيادة القدرة على المنافسة وذلك من خلال المعرفة الدقيقة الواعية للبيئة المحلية والخارجية  
وتطوير أساليب العمل من خلال التفاعل معها بإيجابية.

\* نقل التكنولوجيا.

\* التجديد وإعادة الهيكلة و إيجاد أسواق جديدة.

اليقظة التكنولوجية كمدخل للريادة الداخلية والتميز في تسويق العلاقات بالمؤسسات ————— د. أمال بوقدرة

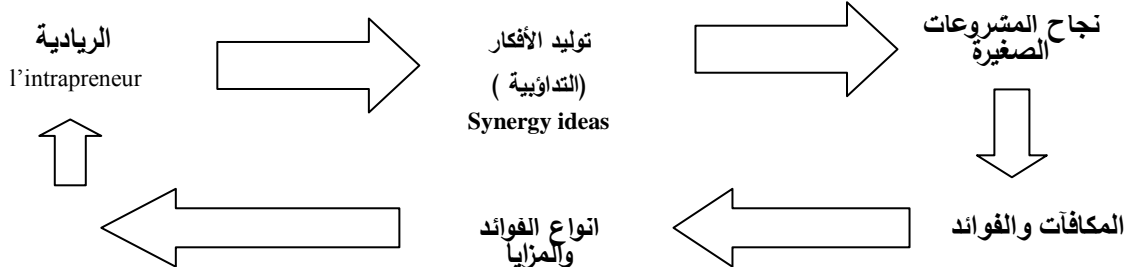
- وهنا يؤكد كل من (الحناوي، م.ص، الصحن، م.ف، 2002، ص: 65) أنه لتكون "مبادرا" (مقاولا، رياديا) أو رجل أعمال صغير، يعني أن تكون خلاقا، قادرا على التميز وعلى المبادأة، ولديك القدرة على بدء وخلق مشروع صغير والإصرار على إنجاحه والاحتفاظ به مستمرا مجديا ومريحا".

من هذا المنطلق يمكننا القول أننا كلنا مقاولون محتملون سواء كنا مسيرين، موظفين أو عمال وأفراد عاديين، يكفي كما يقول (Basso, O.: 2004, P: 29) أن "نبادر" لتحقيق شيء ما لأنفسنا (كإنشاء مؤسسات أو مشاريع أعمال صغيرة)، أو للمؤسسة التي نعمل فيها (كابتكار أو تطوير أساليب عمل، إنتاج أو تسويق جديدة..). وبهذا نكتسب صفة: المقاول الداخلي "intrapreneur"، الذي يجب أن يتمتع "بالحس العالي والبداهة في معرفة ما يدور حوله وكذا البراعة والمهارة".

- لذلك فالمؤسسات التي تعاني من نقص التجديد وعدم كفاية القدرات الابداعية كثيرة في عالم كل شيء فيه متسارع، هنا تصبح المقاوله الداخلية "intrapreneuriat" بمثابة الإجابة لهذه المشاكل، ذلك أن سلوكيات مقاولاتية ( فردية أو جماعية) كالتوجه نحو الفرص، القدرة على التجديد، المخاطرة، النشاط، الحس الزائد بالمسؤولية.. يمكنها أن تساعد المؤسسات في تحقيق التجديد التطور وتنوع نشاطاتها في مجالات أخرى. (Fayolle , A, Degeorge, J- M.: 2012, P: 29)

فالمنافسة أصبحت أكثر حيوية مع عولمة الأسواق وتأثيرات التبادلات الحرة المتبعة في أوروبا وأمريكا الشمالية، لذلك فالحتمية الاقتصادية تعتبر إذن إحدى الأسباب الرئيسية في السعي إلى تحقيق استغلال أكبر للقدرة التجديدية للعمال في حياتهم المهنية. (عباسي، ف و بوقدرة، أ: 2010 ، ص: 40) وهو ما ينعكس ايجابيا على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث يجعلها تلعب "دورا هاما في التجديد والتحديث، حيث تتعرض للتجديد أكثر من المؤسسات الكبيرة لأن الأشخاص البارعين الذين يعملون على ابتكار أفكار جديدة تؤثر على أرباحهم يجدون في ذلك حوافز تدفعهم بشكل مباشر للعمل". (عبد الغفور، ع وآخرون، 2001، ص: 08)

### شكل رقم 02: العلاقة بين الريادية وفوائد مشروعات الأعمال الصغيرة



اليقظة التكنولوجية كمدخل للريادة الداخلية والتميز في تسويق العلاقات بالمؤسسات ————— د. أمال بوقدره  
-المصدر : الحسيني، فلاح حسن : إدارة المشروعات الصغيرة :مدخل استراتيجي للمنافسة والتميز، دار  
الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص :26-

إذن، فالريادة الداخلية لها انعكاساتها ليس فقط على مستوى نوعية وجود الخدمات والسلع المقدمة، بل وحتى طرق تقديمها للمستهلكين والمستفيدين منها. فالنجاح في تقديم خدماتها يساعد المقاولين (الرياديين) في تحقيق التميز الذي يدفعهم إلى المزيد من الطموحات والإبداعات في مجال عملهم، وكل ذلك يتجسد في عملية بحث مستمرة عن تحقيق **ميزة تنافسية** تضمن لهم التفوق واستمرارية النشاط وتسويق منتجاتهم على المدى البعيد.

هذا الطرح يبرز جليا دور اليقظة التكنولوجية وقيمة المقاولاتية المجددة أو الريادة الداخلية في العمل المؤسساتي من خلال:

▪ خلق تميز المؤسساتي يرتبط ب: الأفراد بدل الوسائل، وبالمهارات بدل العمليات، وبالأفكار المبدعة المبتكرة بدل أساليب العمل المحددة والروتينية، وبالمدافع المستمر للإنجاز والتطور بدل تجميع الثروة.

▪ خلق "ميزة تنافسية" فريدة من نوعها: غير قابلة للتقليد أو المحاكاة، فهي متجددة بتجدد المورد البشري وأفكاره، ولا تزول بزوال الموارد المادية، بل هي قابلة للتنمية والتطوير ويكفي توفير بيئة العمل المناسبة للمورد البشري المتوفر في التنظيم ليعبر عن كل طاقاته الإبداعية ويصبح بذلك عنصرا فاعلا في خلق القيمة ودعم "الميزة التنافسية".

▪ الفرد هو المسير لنظام اليقظة التكنولوجية والمعنى الأول باستخدام تقنياتها، وهو المبدع لها من جهة أخرى، وهذا من شأنه أن يساهم في إحداث التجديد، كما أن المشاركة في العملية الإدارية تجعل أفراد التنظيم معنيين أيضا "بالعمل على اكتشاف واغتنام فرص الأعمال" (المقاولاتية) التي تتواجد في محيط عملهم وحسن استغلالها ومواءمتها مع إمكانيات مؤسساتهم، كل ذلك من شأنه أن يساهم في تطوير وتحسين بيئة عملهم وزيادة إنتاجية مؤسساتهم والرفع من القدرة على التكيف مع المتغيرات المحيطة لهم. والنتيجة هي: خلق القيمة التي تتجسد في عدة أوجه كإنشاء الأعمال وتطوير العمل بها.

#### خامسا: إجراءات الدراسة الميدانية:

لرسم حدود العلاقة الموجودة بين اليقظة التكنولوجية، المقاولاتية المجددة (الريادة الداخلية) والتميز بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وبشكل خاص في مجال تسويق العلاقات.. قمنا بإجراء دراسة ميدانية من 2015-12-25 إلى غاية 2016-01-03م بمؤسسة **Morancé Soudure Algérie**

اليقظة التكنولوجية كمدخل للريادة الداخلية والتميز في تسويق العلاقات بالمؤسسات ——— د. أمال بوقدره (MSA)، لخدمات الطباعة والتغليف البلاستيكية للمنتجات الغذائية والاستهلاكية، متواجدة بالمنطقة الصناعية التجارية (Zone Industrielle Commerciale) بدائرة ابن مهيدي، ولاية الطارف.

أ- مجتمع البحث وعينته: يشكل العاملون الإداريون والمسIRON بمؤسسة **Morancé Soudure** **Algérie** مجتمع البحث لهذه الدراسة ويبلغ عددهم 11، اعتمدنا على عينة قصدية تضمنت 09 مفردات ممن أمكن الاتصال بهم.

ب- أدوات جمع البيانات: استخدمنا كلا من :

▪ المقابلة: أجريت مع السيد: "رزاق بكرة عبد الناصر" المدير العام للمؤسسة (PDG)، للتعرف على المؤسسة، طبيعتها، إستراتيجيتها التكنولوجية والتنافسية...، توصلنا من خلالها إلى أن: ✓ مؤسسة MSA هي شركة أسهم خاصة، متوسطة يبلغ عدد عمالها 63 عاملا، رأس مالها 30 مليون دينار جزائري، تتعامل مع الشركات لتسويق منتجاتها (B to B)، تتولى عملية التسويق بها مصلحة تجارية متواجدة بها، وتتمركز استخدامات التكنولوجيات بها في مجال صناعة المنتجات وتسويقها بشكل خاص الذي يعتمد على العلاقات مع الشركات والعملاء.

▪ إستمارة ميدانية: شملت 11 مبحثا، تم استرجاع 09 منها، إستهدفت ما يلي: بيانات عامة حول المبحثين/ بيانات خاصة بمتغير اليقظة التكنولوجية بالمؤسسة/ بيانات خاصة بمتغير المقاولاتية المجددة(الريادة الداخلية) بالمؤسسة/ بيانات خاصة بالعلاقة بين اليقظة التكنولوجية والمقاولاتية المجددة والتميز المؤسسي في المجال التسويقي.

**سادسا: النتائج العامة المستخلصة:**

بعد جمع ، تفرغ وتبويب البيانات، والعمل على تحليلها وتفسيرها، توصلنا إلى جملة من النتائج المتعلقة بموضوع هذا البحث، نذكر منها :

أ- فيما يتعلق باليقظة التكنولوجية بالمؤسسة المتوسطة:

1. يشكل المتعاملون مع المؤسسة وشبكة الأنترنت أهم مصادر اليقظة التكنولوجية بالمؤسسة.
2. تعتبر آراء الزبائن والمعلومات عن المنافسين وأفكار ومبادرات الموظفين أبرز مصادر المعتمدة لتطوير العمل وتقديم منتجات جديدة.

ب- فيما يتعلق بالمقاولاتية المجددة (المبادرة الداخلية):

1. هناك ميل واضح للمورد البشري للتجديد والتغيير في طريقة إنجاز الأعمال وتحديد في ما يتعلق بأساليب العمل وكيفية إدارة العلاقات مع الزبائن ونوعية التكنولوجيا المستخدمة.

- اليقظة التكنولوجية كمدخل للريادة الداخلية والتميز في تسويق العلاقات بالمؤسسات ————— د. أمال بوقدرة
2. المبادرات الداخلية غالباً ما تكون في إطار التخصص وتحظى باهتمام الإدارة، وعدم الرغبة في الإفصاح عنها في بعض الأحيان مرده عدم التأكد من نجاعتها والخوف من الفشل لنقص الخبرة في المجال.
  3. الطموح والرغبة في النجاح والتفوق تشكل المحرك الأساسي لعرض المبادرات والأفكار المبتكرة من قبل أفراد التنظيم.
  4. تحظى المبادرات المتعلقة بتطوير العلاقات مع الزبائن بالأولوية، تليها تلك المتعلقة بتطوير أساليب الإدارة والتسيير، طرق تسويق المنتج، وأخيراً المبادرات المتعلقة بإطلاق منتجات جديدة.

### ت- اليقظة التكنولوجية وعلاقتها بالمقاولاتية الداخلية والتميز المؤسسي في تسويق العلاقات:

1. تؤثر اليقظة التكنولوجية واستخدام التقنيات على عدة مستويات أهمها: السرعة في إنجاز العمل، توطيد العلاقات مع الزبائن والعملاء، التفوق وزيادة الطموح، متابعة المنافسة، التشجيع على التفكير الخلاق والمبدع.
2. تساهم اليقظة التكنولوجية والمقاولاتية المجددة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال: إستحداث أساليب إدارة، عمل وتسيير جديدة، إبتكار طرق تسويق مختلفة عن المنافسين، إطلاق منتجات جديدة ودعم التسويق القائم على استمرارية العلاقات مع الزبائن والعملاء.
3. أفضل طريقة للتميز بالنسبة للمؤسسات التي تعتمد أسلوب تسويق العلاقات لمنتجاتها هي: الاهتمام بضمان استمرارية العلاقات مع العملاء ومتابعة آرائهم وتفضيلاتهم.
4. تؤثر اليقظة التكنولوجية والمقاولاتية المجددة بشكل خاص على مستوى المرحلتين الأولى والثانية لتسويق العلاقات بالمؤسسة وذلك على النحو الآتي:

#### ✓ المرحلة الأولى: تحويل المستهلك إلى عميل: وذلك من خلال:

- الاعتماد على اليقظة التكنولوجية وتشجيع الإبداع الابتكاري والتقني في أساليب الإدارة، التسيير والتسويق يساهم في تقليص الوقت، الجهد والسرعة والدقة في إنجاز المهام. فاستخدام تقنيات تساعد في جمع، تحليل، حفظ ومتابعة بيانات العملاء كبنوك المعطيات، أنظمة المعلومات،

اليقظة التكنولوجية كمدخل للريادة الداخلية والتميز في تسويق العلاقات بالمؤسسات ——— د. أمال بوقدرة شبكات الاتصال.. والعمل على تحديثها يزيد من: قيمة العروض المقدمة، إحساس الزبون بدرجة اهتمام المؤسسة برغباته وتلبية حاجاته، ومن ثم تحويل المستهلك إلى عميل.

▪ تحويل المستهلك إلى عميل: يضمن وفاءه على المدى الطويل بالإضافة إلى: ديناميكية العلاقات مع العملاء، تقليل التكاليف(الإنتاج، التسويق..)، وبالتالي زيادة الأرباح، الحفاظ على حصتها السوقية وتحسين نوعية الخدمة وطريقة تقديمها.

#### ✓ المرحلة الثانية: التسويق المتكرر: ذلك أن:

▪ الإبداع التقني والفني في أساليب الإدارة، التسيير والتسويق ينعكس بدوره على مستوى جودة نوعية الخدمات المقدمة، كما يدعم الإبداع التعبيري من خلال التوجه للتركيز أكثر على: المبادرات وطرح الأفكار المتجددة لتطوير وتحسين العلاقات مع الزبائن والعملاء وخلق ميزة تنافسية غير الأسعار لأنها ظرفية مؤقتة وقابلة للتقليد، فالهدف يصبح إذن: إستمرارية هذه العلاقات وخلق ميزة تنافسية طويلة الأمد عبر: زيادة ثقة العميل والعمل على تحسين مستوى الخدمة المقدمة بشكل دوري واحترام معايير الجودة والنوعية.

#### ✓ المرحلة الثالثة: دعم هذا التوجه التسويقي: زيادة ارتباط العملاء بالمؤسسة: وذلك من

خلال اتخاذ إجراءات تتعلق ب:

- العروض المقدمة مثل: خدمات التسليم الفوري، خدمات إضافية متميزة، التطوير الفني للعروض عبر دعمها بملحقات تكنولوجية..إلخ.
- المؤسسة في حد ذاتها: من خلال الرفع من درجة المرونة والإبداع التنظيمي. فاستخدام التكنولوجيات ومتابعة الجديد منها، إضافة لتشجيع ودعم المبادرات الداخلية لتفعيل عمليات: الإدارة، التسيير، الإنتاج والتسويق من شأنها أن تزيد من قدراتها التكيفية وسرعة تأقلمها مع تغيرات البيئة التسويقية والتحكم في معدلات المنافسة وتساهم في إيجاد صيغ جديدة للحفاظ على استمرارية العلاقات مع الزبائن على المدى الطويل وتحقيق التميز المؤسسي.

اليقظة التكنولوجية كمدخل للريادة الداخلية والتميز في تسويق العلاقات بالمؤسسات ————— د. أمال بوقدرة  
خاتمة:

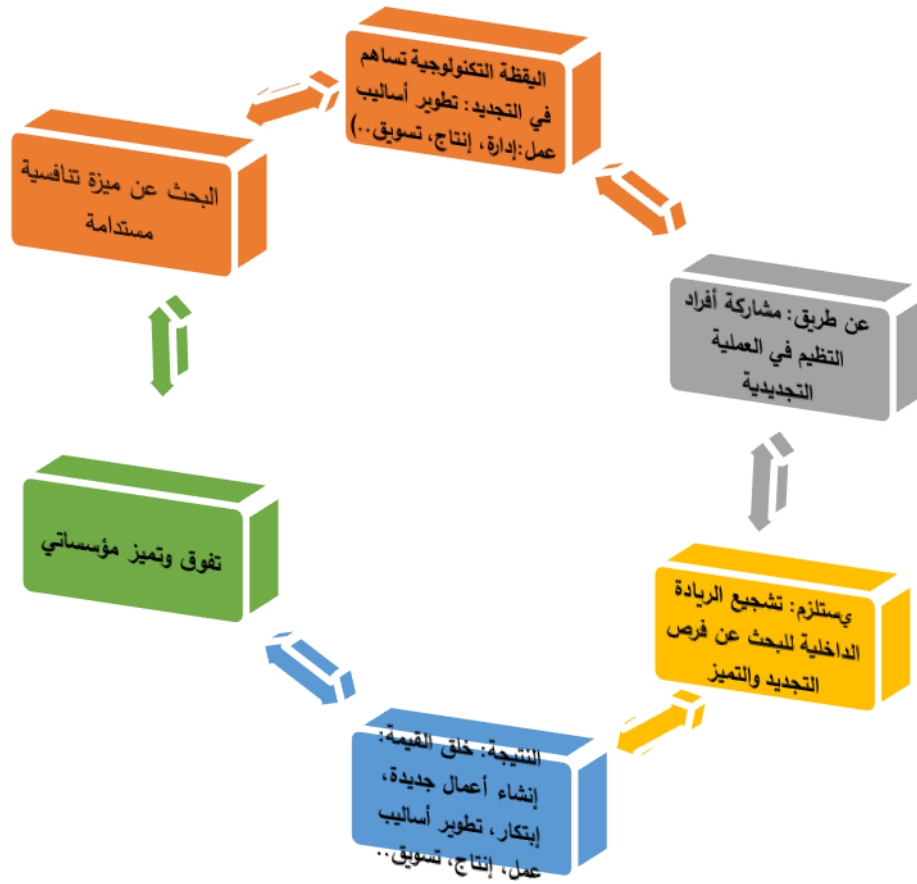
في ختام هذه الدراسة نستعرض جملة من التوصيات لتفعيل التسويق وتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

- إنشاء بنوك معطيات لجمع وحفظ المعلومات والأبحاث المتوصل إليها وإجراء الدراسات والمقارنات حول العملاء، الأسواق، المنافسة وآخر التقنيات من خلال اليقظة التكنولوجية من شأنه أن يزيد من فعالية تسويق العلاقات بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- تفعيل علاقة العنصر البشري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالتكنولوجيات واستخدام آخر التقنيات من خلال عمليات التدريب والتأهيل من شأنه أن يساهم في زيادة الوعي الذاتي بأهمية اليقظة التكنولوجية ودورها في تحسين وزيادة فعالية مناخ العمل وتشجيع المبادرة.
- توليد الأفكار الجديدة والإبداع في مجال التسويق، وهذا يتطلب اجتماع عدة عوامل منها: الموارد، التكنولوجيا، التكوين المتواصل المتخصص والعام، تدفق المعلومات إضافة إلى روح المبادرة، التجديد والابتكار.
- الطاقات الإبداعية والتسويقية لا يمكنها أن تنمو وتتطور وتتحول إلى أساليب عمل متميزة إلا إذا توفر لها بيئة عمل داخلية تتسم بالمرونة، تشجع على التعبير الحر عن الأفكار المبدعة وتدعم روح المقاولاتية المجددة لدى كل أفراد التنظيم، وهذا من شأنه أن يحدث ويدعم التميز بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة .

لذا، وبناء على النتائج المتوصل إليها يمكن القول أن تحقيق التميز بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة يحتاج إلى علاقات تفاعلية بين كل من: التكنولوجيا، المورد البشري، الممارسات والنشاطات المختلفة بالمؤسسة (إدارة، تسيير، إنتاج، تسويق..)، فكل منها يؤثر ويتأثر بالآخر لتوضيح ذلك نقترح النموذج الآتي:

شكل رقم 03: نموذج مقترح يجسد للعلاقة بين اليقظة التكنولوجية، المقاولاتية المجددة والتميز المؤسساتي

اليقظة التكنولوجية كمدخل للريادة الداخلية والتميز في تسويق العلاقات بالمؤسسات \_\_\_\_\_ د. أمال بوقدرة



## قائمة المراجع

- 1- المنجد الإعدادي ، معاجم دار الشروق ، بيروت ، 1984 ، ص : 657.
- 2- Baumard Philippe : Stratégie et surveillance des environnements concurrentiels , paris .1991 , p : 20(
- 3- Martinet. B et Ribault : Le management des technologies , paris ,1991,p : 109
- 4- Pateyron : La veille stratégique ,paris , 1998 , p.p : 143-144.
- 5- Fayolle.A : Entrepreneuriat. Apprendre à entreprendre,Dunod ,paris ,2004,p :29.
- 6- Lavolette,E.D , Loue,C : Les compétences entrepreneuriales : définition et construction d'un référentiel, 8<sup>e</sup>CIFEPME) :le 8<sup>e</sup> congrès internationale francophone en entrepreneuriat et PME ,l'internalisation des PME et ses conséquences sur les stratégies entrepreneuriales , haute école de gestion(HEG) Fribourg ,Suisse , 25 ,26,27 octobre 2006,p :03.
- 7- Bruyat Christion : Création d'entreprise ; contributions épistémologiques et modélisation, Thèse de doctorat en sciences de gestion , Université Pierre Mendés , France , Grenoble 2 , école supérieur des affaires 1993 .p : 61.



اليقظة التكنولوجية كمدخل للريادة الداخلية والتميز في تسويق العلاقات بالمؤسسات ——— د. أمال بوقدرة

8- Laviolette,E.D , Loue,C: Les compétences entrepreneuriales , op.cit : p : 03 .

9- سايبى صندرة: سيرورة إنشاء مؤسسة:أساليب المرافقة، دار المقاولاتية، قسنطينة، 2010/2009 ،الجزائر ص:05.

10-Carrier,camille : De la créativité à L'Intrapreneuriat, presses de l'université du Québec, AGMV Marquis, 1997 .p : 58.

11-Carrier .C : L'intrapreneuriat à la recherche de complices innovants et entreprenants, in Verstraet, t. ( histoire d'entreprendre – les réalités de l'entrepreneuriat , Édition : EMS . p : 199.

12-صالح، فايز جمعة ومحمد العلي ، عبد الستار: الريادة و ادارة الأعمال الصغيرة ، ط1 ، الأردن ، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، 2006 ، ص-ص 09-10 ..

13- Fayolle.A :Entrepreneuriat ,Dunod ,2004,P :34.

14- السيد، إسماعيل محمد وحسان،محمد أحمد: التسويق،الدار الجامعية،الإسكندرية،مصر،2007،ص:312.

15- العلاق، بشير : التخطيط التسويقي : مفاهيم وتطبيقات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ،د.ط، 2008 ، ص 106-107 .

16- اللامي غسان قاسم داوود : إدارة التكنولوجيا ، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2007،ص:41.

17- السيد، إسماعيل محمد و حسان،محمد أحمد: التسويق، الدار الجامعية، د.ط، الاسكندرية ، مصر ، 2007 ، ص:10.

18- العلاق، بشير: التخطيط التسويقي: مفاهيم وتطبيقات، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص:96.

19- العلاق، بشير: التخطيط التسويقي: مفاهيم وتطبيقات، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 115.

20- مروة، أحمد وآخرون : الريادة وإدارة المشروعات الصغيرة ، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات ، القاهرة ، د.ط ، 2007 ، ص : 16.

21- الحناوي، محمد الصالح الصحن، محمد فريد: مقدمة في الأعمال، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر،2002،ص:65.

22-Basso Olivier : l'intrapreneuriat , Economica.Paris .2004 ,P :29.

23-Fayolle Alain, Degeorge Jean Michel :Dynamique entrepreneurial ;le comportement de l'entrepreneur ,1<sup>re</sup> Édition , Groupe de Boeck s.a ,Bruxelle, Belgique .2012,P :29

24- عباسي، فضة و بوقدرة، أمال: الإبداع كمدخل لإدارة المعرفة في المكتبات الجامعية"، ملتقى: الإدارة العلمية الحديثة في المكتبات الجامعية: المناهج والاستراتيجيات/أفريل 2010، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، ص:40.

25- عبد الغفور، عبد السلام وآخرون : إدارة المشروعات ، دار الفضاء ، د.ط ، 2001 ، ص:08.