

إشكالية تبني اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة الصناعية الجزائرية the problem of adopting strategic vigilance in the Algerian industrial enterprise

د/قادر محمد، أستاذ محاضر أ
المركز الجامعي أحمد زبانه، غليزان
Mohammed.kadri@cu-relizane.dz

تاريخ الاستلام: 2019/11/23 تاريخ القبول للنشر: 2019/12/10

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أهمية اليقظة الاستراتيجية كعامل استراتيجي مهم، وتبيان واقعها في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، بالنظر إلى حاجتها إلى التميز في ظل المتغيرات البيئية التنافسية المعقدة، وسعيها للحفاظ على الميزة التنافسية التي تملكها وعلى النمو، وتنمية وتطوير العمليات الإبداعية، الأمر الذي يحتم عليها تبني هذه الآلية كأداة تسيير حديثة، واستغلال المعلومات الاستراتيجية للتكيف مع الوضع الجديد. وقد خلص هذا البحث إلى جملة من النتائج تم التوصل إليها عن طريق دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ذات طبيعة صناعية مختلفة النشاط والحجم والملكية، بأن آلية اليقظة الاستراتيجية غير منتشرة بصفة كبيرة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، عدا الشركات التي مسها قرار تطبيق هذا النظام من طرف الحكومة، أو بعض المؤسسات الاقتصادية الخاصة التي أنشأت مصلحة أو خلية خاصة بذلك.

الكلمات المفتاحية: اليقظة الاستراتيجية، المؤسسة الصناعية، المعلومات الاستراتيجية، الميزة التنافسية.

Abstract:

The purpose of this article is to highlight the importance of the Strategic vigilance as an interesting (strategic) factor and to demonstrate its reality in Algerian economic enterprises, with regard to its need for differentiation under the shadow of competitive environmental changes. Complex, as well as its willingness to maintain its competitive edge, growth and development of innovative operations. This implies the adoption of this device as a new management tool, and the exploitation of strategic information to adapt to new situations. The results obtained through the study of the samples of Algerian economic enterprises of varied industrial nature (activity, volume and property), show that the strategic intelligence is not spread very broadly in the Algerian economic enterprises, to the except those affected by the governmental decision for the application of this

device as well as certain private economic enterprises which have created a service or a cell for this fact.

Key words: strategic vigilance, industrial Corporation, strategic information, competitive advantage.

مقدمة:

بالنظر إلى حاجة المؤسسة إلى التميز في ظل المتغيرات البيئية التنافسية المعقدة، وسعيها للحفاظ على الميزة التنافسية التي تملكها وعلى النمو وتعزيز مركزها السوق، تظهر أهمية تبني المؤسسة لنظام يقظة استراتيجية بمختلف أنماطها وأنواعها، من يقظة محيطية، تكنولوجية، تجارية ويقظة تنافسية، بغرض رصد ومتابعة كل ما يتعلق بالتغيرات الحاصلة في المحيط الكلي للمؤسسة، أهم التطورات التكنولوجية، العلمية والمعرفية، أهم التغيرات الحاصلة في رغبات وأذواق المستهلكين والعملاء، تطورات السوق بدءا بمعرفة أهم المنافسين، نقاط ضعفهم وقوتهم، أهدافهم المستقبلية، وصولا إلى استراتيجياتهم المتبعة. وتعتبر اليقظة حجر الزاوية في صياغة استراتيجية فعالة وكفوءة من الناحية العملية (Gordon, 1989)، وهي عملية لتحديد فهم واستخدام عوامل النجاح (Wright and Pickton 1998)¹، وتسمح بتحديد القضايا الاستراتيجية. وترتبط بتطوير قدرات المؤسسات والشركات على أنشطة الرصد البيئي، وذلك من أجل التوفيق بين استراتيجيتها وبيئتها (Brouard 2006)². تهدف إلى اكتساب ميزة استراتيجية (Porte, 1980)³، وتشمل أنشطة رصد وجمع المعلومات عن بيئة العمل، العملاء، الموردين، التقنيات، المنافسين، أو علاقات العمل المحتملة، وأساس اليقظة هو معرفة الفرق بين المعلومات والمعلومات الاستراتيجية التي تمكن المسيرين من اتخاذ قرارات أكثر كفاءة. وهي العملية التي تهدف من خلالها المؤسسات جمع معلومات عملية عن المنافسين والبيئة التنافسية وعن السوق، والتي تساعد المسيرين على وضع الخطط والبرامج واتخاذ القرارات الاستراتيجية، من أجل تحسين أدائها وتحقيق ميزة تنافسية⁴.

وتتمحور إشكالية البحث حول: ما واقع اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟ وما هي درجة تبنيه؟

وتتفرع إشكاليتنا إلى مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هي اليقظة الاستراتيجية وما أهميتها بالنسبة للمؤسسات؟
- فيما يتمثل دور اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة عامة وفي تطوير ميزتها التنافسية خاصة؟
- هل مصطلح اليقظة الاستراتيجية مفهوم وارد في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟

فرضفة البحت: ثقافة القفظة الاستراتيجية غير موجودة في أغلب المؤسسات الصناعية الجزائرفة.

أهءاف البحت:

- توضفح ماهفة القفظة مع التعرض لمختلف مكوناتها وكففة تنظيم عملفة القفظة.
- مفهوم القفظة الاستراتيجية وأهمفيتها بالنسبة للمؤسسة؛
- تبيان أهمفة التفتح على البفئة من أجل تطبيق مفهوم القفظة بالمؤسسة الجزائرفة؛
- مميزات وواقع القفظة الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرفة؛

منهف الدراسة:

لقد اقتضت طبعفة الدراسة الاستناد على أسلوبفن متكاملفن، الأول في الشق النظرف باستخدام المنهف الوصفف التحلفف، إضافة إلى الاستعانة بمنهف دراسة حالة من خلال إجراء دراسة مفءانفة في عدد من المؤسسات الصناعية الجزائرفة للوقوف على حقفقة الوضع العام بها، وذلك من خلال استبفان موزع على إطاراء هذه المؤسسات إضافة إلى المقابلة لتحصفل معلومات أكثر وواففة والتي كانت بالأساس مع المففرفن والمففرفن التقنففن، لغرض الخروج بنتائف وتوجهاء نهافة المطاف في التقرير لهذه الدراسة.

المبحث الأول: القفظة الاستراتيجية وأهمفيتها

المطلب الأول: ماهفة القفظة الاستراتيجية

إن القفظة بمفهومها الشامل مصطلح حءفث النشأة، ظهر في أءبفاء إءارة الأعمال، وفي المجالات التي تعنى بالمعلومة وتسفرفها، وعرف هذا المصطلح سجالا فكرفا، بسبب تعدد مفاهفمه ودلالاته الأمر الذف أءى إلى اختلاطه وتءاخله مع مفاهفم قرفبة المعنى، إلا أن جمفعها تنءرف في سباق معلوماتف فسمح للمؤسسة بمراقبة وتحلفل أءاء البفئة بهءف الحصول على المعلومات ورصد أفة إشاراء تساعدفا على فهم أءاء البفئة بشكل استباقف.

الفرع الأول: مفهوم القفظة الاستراتيجية

عرفت القفظة الاستراتيجية بأنها "عملفة رصد للمحفط الذف ففبع بالنشر الهاءف للمعلومات التي تم تحلفلها ومعالفتها لغرض اءخاذ القراءات الإستراتيجية"⁵. وفي تعرفل Ribault أنها المراقبة الشاملة والذكفة لبفئة المؤسسة من خلال البحت على المعلومات الواقفة والمستقبلفة⁶. وعرفها Choot على أنها ملاحظة وتحلفل التطورات العلمفة، التقنية، التكنولوجفة والصءماء الحالية والمستقبلفة من أجل ففجب التهفءاءاء واقتناص الفرص من أجل تطور أف مؤسسة⁷. وفشفر إلى مءى سعى المؤسسة للكشف المبكر عن علاماء

الإندازر الممكنة من التغييرات التي قد تحدث في بيئتها، لضمان القدرة التنافسية المستدامة لها⁸. يعرفها LESCA.H 1994 بأنها عملية إعلامية تقوم المؤسسة من خلالها بالاستماع المسبق للإشارات الضعيفة في بيئتها، بهدف اكتشاف الفرص وتقليص عدم التأكد⁹. وحسب Laroche & Nioche 1994 هي أداة مساعدة على عملية اتخاذ القرار¹⁰. وفي تعريف ل Guery&Delbes, 1993 هي نظام البحث واستغلال لنشاط معلومات البيئة الخارجية للمؤسسة، والتي تكون لها تأثير كبير على مستقبلها على المدى القصير أو الطويل¹¹. فهي تشير إلى عملية البحث عن وجمع المعلومات عن الأحداث والاتجاهات والتغيرات ما وراء الحدود التنظيمية لتوجيه الإدارة التنظيمية (Aguilar, 1967)، وتقديم استجابات فعالة، وجعلها في حالة إدراك ويقظة دائمة ومستمرة وعلى اطلاع لما يحدث في بيئتها وتجنب الأخطاء المكلفة (Anderson and Hoyer, 1991 ; Patton and Mc Kennan, 2005)¹²، وكسبها ميزة تنافسية حيث يركز ذلك على قدرتها على رصد استباقي للإشارات، المعلومات والأحداث. فاليقظة الإستراتيجية عملية جماعية مستمرة، يقوم بها مجموعة من الأفراد بطريقة تطوعية، يتعقبون ويتبعون ومن ثم يستخدمون المعلومات المتوقعة التي تخص التغيرات المحتمل حدوثها في البيئة الخارجية للمؤسسة، بهدف خلق الفرص وتقليص المخاطر وحالات عدم التأكد بصفة عامة¹³. وفي تعريف آخر تعرف اليقظة الإستراتيجية بأنها سيروية معلوماتية إرادية، تبحث بواسطتها المؤسسة عن معلومات ذات طابع توقعي تتعلق بتطور بيئتها السوسيو اقتصادية بهدف خلق الفرص وتقليص التهديدات والأخطار المرتبطة بحالات عدم اليقين أو التأكد¹⁴.

من خلال مجمل التعاريف التي قدمت، نلاحظ بأن اليقظة تركز على السيروية، مراقبة البيئة، جمع المعلومات، توقع الفرص والتهديدات، وتشير معظم هذه التعاريف إلى مراحل عملية اليقظة. بمعنى أنها عملية منظمة تتعلق برصد ومراقبة البيئة من خلال البحث، التحليل وانتقاء المعلومات المناسبة والهادفة والإشارات ذات طابع توقعي، استباقي، استشرافي والتي تقدم ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال اقتناص الفرص ومواجهة وتقليص التهديدات، حيث جمع المعلومات من خلال الاستماع للبيئة تعتبر المرحلة الأساسية لنشاط اليقظة ويساعدها في ذلك تطور تكنولوجيا المعلومات وما توفره من مصادر عديدة ومتنوعة من الإنترنت ومحركات البحث، قواعد البيانات، بالإضافة إلى القواميس والمجلات المتخصصة، أعوان البحث المكلفين من طرف المؤسسة Les agents intelligents، وغيرها من المصادر الأخرى المتنوعة والتي سوف نتطرق إليها لاحقاً. بمعنى آخر نشاط مرتبط بتسيير المعلومات واستغلالها بهدف مواجهة تحديات البيئة الخارجية من منظور استباقي تساعد على اتخاذ القرارات الإستراتيجية متعلقة بحاضر ومستقبل المؤسسة لإحداث تغيير إيجابي في المؤسسة وهو ما أعطى لهذا النشاط البعد الإستراتيجي. اليقظة الإستراتيجية نشاط منظم

يتعلق بالاستماع ورصد لعوامل المحيط السوسيو اقتصادي، فتحليل التكنولوجيا من خلال اليقظة التكنولوجية وحدها لا تكفي لمعرفة ودراسة البيئة، فهناك عوامل أخرى ومتغيرات بيئية عديدة ومتنوعة من دراسة المنافسة والمنافسين، الزبائن، العملاء والموردين، العوامل الاقتصادية المختلفة للبيئة بالإضافة إلى العوامل السياسية والتشريعية وبصفة عامة البيئة الخاصة والكلية، حيث هناك أنواع عديدة وأنماط أخرى لليقظة الإستراتيجية متمثلة في اليقظة التنافسية، التكنولوجية، التجارية، الاجتماعية... الخ.

فهي عملية ديناميكية تقوم بالحصول واستخدام المعلومات عن الأحداث والاتجاهات في البيئة الخارجية للمنظمة، والمعرفة المنتجة لمساعدة الإدارة في اتخاذ القرارات المستقبلية، من خلال المراحل التالية: تحديد الاحتياجات، البحث وانتقاء المعلومات، واستعمالها وتشغيلها بعد تحليلها وتفسيرها وتركيبها ومن ثم تحويلها إلى الجهات المستخدمة لها في المؤسسة، وعليه يجب تحديد القضايا الإستراتيجية حول المحاور الرئيسية لتطوير وتنمية المؤسسة¹⁵. إن عملية اليقظة الإستراتيجية عملية تتابعية، ديناميكية وتطورية، على المؤسسة دائما البحث عن الإشارات والمعلومات الجديدة في محيطها، وهو ما يكرس عملية التعلم التنظيمي الجماعي وإدارة المعارف في المؤسسة¹⁶. وحسب Maurice REYNE ليس هناك إستراتيجية ممكنة دون الأخذ بعين الاعتبار العوامل التكنولوجية ودون تحليل مفصل للبيئة¹⁷.

انطلاقا من التعاريف المقدمة، يمكن إعطاء تعريف أكثر شمولية، فاليقظة الإستراتيجية هي نشاط ملاحظة وتحليل التطور العلمي، التقني، التكنولوجي، التجاري، التنافسي، الاجتماعي، الآثار الاقتصادية الحالية والمستقبلية الموافقة لها لتبيان تهديدات وفرص تطوير المؤسسة والأعمال مع الأخذ بعين الاعتبار أنواع البيئة المختلفة¹⁸. وتتضمن اليقظة في إطارها العام الاستماع إلى البيئة، انتقاء المعلومات وتفسيرها لأجل تحليل الأحداث والظواهر لاتخاذ القرارات الإستراتيجية¹⁹. هذا وتمنح اليقظة الاستراتيجية للشركات ميزة تنافسية من خلال تحسين جودة المنتج وتخفيض التكاليف، ومنحها نظرة شمولية لبيئة عملها، وحسب Michaklisiin's (1996)²⁰ كشفت دراسة أن الشركات التي قامت بعمليات رصد لنشاطات المنافسين أكسبتها ميزة تنافسية وقدر أكبر من الجودة. تساعد أنشطة اليقظة الاستراتيجية المؤسسة في عملية التخطيط الاستراتيجي، وتعزيز قدرتها التنافسية، وتحديد مدى المخاطر التي قد تتعرض لها²¹. وحسب Herring, 1999 فإنه ينبغي أن يركز برنامج اليقظة أولا على تحديد الاحتياجات وترتيب الأولويات من طرف الإدارة العليا ومستخدمي اليقظة²².

تسمح اليقظة الإستراتيجية للمؤسسة بالكشف عن علامات الإنذار من التغيرات البيئية من خلال الفرص والتهديدات التي تواجهها. ولذلك فإن اليقظة الإستراتيجية كنظام معلومات مفتوح على البيئة

الخارجية المنظمة، تنطوي على استغلال الإشارات الضعيفة. تعتبر اليقظة الإستراتيجية عملية أو "مسار معلوماتي استراتيجي"، يبدأ من البحث عن المعلومات والتعقب وصولاً إلى تفسيرها واستخدامها لبلورة رؤية عن المحيط الذي تريد فيه المؤسسة فرض وإعلاء مكانتها، هذه العملية الإعلامية مفتوحة على خارج المؤسسة، فهي تخرج من داخل المؤسسة للذهاب نحو الخارج، ثم تعود إلى داخل المؤسسة بعد عملية تعقب المعلومة، بحيث تمر هذه العملية مرتين على حدود المؤسسة، لهذا لا يمكن للفرد الواحد بأن يقوم بهذه العملية بمفرده كونها تتطلب مجموعة من الأفراد الذين يعملون بصفة مكملية فيما بينهم.

الفرع الثاني: أهمية اليقظة الإستراتيجية

تسمح اليقظة الاستراتيجية للمؤسسة بأن²³:

- تسمح لها باتخاذ قراراتها بكل أمان وثقة، وعلى دراية بما يحدث من حولها؛
- تقوم برصد تنبؤ وتوقع الأحداث بشكل استباقي، دون حدوث مفاجآت في التغيرات البيئية من التكنولوجيا وغيرها من العوامل الأخرى، والتي تعمل على كشف الفرص والتهديدات؛
- تقييم موقعها التنافسي الحالي والمستقبلي بكل موضوعية مقارنة مع منافسيها؛
- زيادة أرباحها من خلال تسويق منتجاتها بشكل أفضل وأحسن؛
- تقديم وطرح منتجات جديدة، ودخول أو التموّج في أسواق جديدة؛
- امتلاك وجهة نظر ورؤية جيدة واستشرافية حول أعمال ونشاطات المنافسين الحالية والمستقبلية، وتوقع نواياهم.

المطلب الثاني: أنواع اليقظة الإستراتيجية

يمكن تصنيف اليقظة الاستراتيجية إلى أنواع مختلفة، كل جزء أو نوع منها مختص في مجال معين من نشاط المؤسسة، وحسب تصنيفات الأكثر تداولاً وانتشاراً نذكر:

الفرع الأول: اليقظة التكنولوجية

اليقظة التكنولوجية ذلك النشاط الذي يسمح باستخدام تقنيات مشروعة لمراقبة ورصد ما يحدث في البيئة العلمية، التقنية والتكنولوجية من تطورات، من خلال جمع، تنظيم، تحليل ونشر المعلومات الإستراتيجية، التي تسمح للمؤسسة بتنبؤ تلك التطورات وتسهيل عملية الإبداع²⁴، حسب Jakobiak فإن اليقظة التكنولوجية عبارة عن عمليتي ملاحظة وتحليل للبيئة متبوعة بنشر المعلومات التي تم انتقاؤها ومعالجتها حتى تكون مفيدة في عملية اتخاذ القرار²⁵. بمعنى أنها نشاط أو عملية تمر بعدة مراحل، متابعة

ورصد ما يجري في محيط المؤسسة من أحداث، تحليل المعطيات المحصل عليها من إشارات ومعلومات، انتقائها ومعالجتها ومن ثم نشرها وإيصالها للجهات المختصة المستخدمة، لاستخدامها في اتخاذ القرارات.

الفرع الثاني: اليقظة التنافسية

اليقظة التنافسية هي النشاط الذي تتعرف المؤسسة من خلاله على منافسيها الحاليين والمحتملين، وبالبيئة التي تتطور فيها المؤسسة المنافسة²⁶. وهي عملية جمع وتحليل المعلومات التي تسمح بتحقيق اختراقات في السوق والمنافسة²⁷.

الفرع الثالث: اليقظة التجارية

وتسمى كذلك باليقظة التسويقية، يهتم هذا النوع من اليقظة أساسا بدراسة كل من الزبائن الذين يعرفون بالسوق الخلفية، وبالموردين الذين يعرفون بالسوق الأمامية. فالمؤسسة بحاجة دائمة لمعلومات عن الموردين لضمان تمويلها المستمر بالموارد، وعن الزبائن للحفاظ عليهم وكسب ولائهم.

الفرع الرابع: اليقظة البيئية

يختص هذا النوع من اليقظة "بما بقي من عناصر في بيئة المؤسسة"²⁸، وهي تهتم بالجوانب المختلفة للبيئة الخارجية العامة للمؤسسة وهي العوامل الاجتماعية، الثقافية، الاقتصادية، السياسية، الجيوسياسية والدولية للمؤسسة، وهناك من الباحثين والمهتمين في المجال من يطلق عليها اسم اليقظة المجتمعية.

المبحث الثاني: اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة الصناعية الجزائرية

المطلب الأول: إجراءات الدراسة الميدانية

لتحقيق أهداف الدراسة اعتمدنا على سلسلة من الإجراءات العملية والتي تسمح بتقصي واقع الموضوع المدروس على مستوى المؤسسات، ولهذا الغرض تم التقرب من مجموعة من المؤسسات الاقتصادية ذات الطبيعة الصناعية من مختلف مناطق الجزائر (غرب-وسط-شرق) تختلف في طبيعتها من مؤسسات كبيرة، مؤسسات مصنفة صغيرة ومتوسطة، مؤسسات عمومية وأخرى خاصة والتي استقرت في الأخير في حدود (33) مؤسسة، وكانت العينة المختارة للدراسة وفقا للاعتبارات التالية:

- مؤسسات تضم في هيكلها التنظيمي مصلحة / خلية خاصة باليقظة الاستراتيجية؛
- مؤسسات مبدعة، وضعية رائدة في السوق، جودة ونوعية في المنتج؛
- مؤسسات حققت إبداعات من قبل؛

– مؤسسات تقوم أو قامت بعمليات التصدير؛

– مؤسسات تعمل في بيئة شديدة التنافس، خاصة المنافسة الأجنبية.

➤ وسائل الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة الميدانية قمنا باستعمال الوسائل التالية:

- الاستبيان: حيث يحتوي على مجموعة من الأسئلة المتنوعة والتي نلمس من خلالها مدى اهتمام المؤسسة الجزائرية بموضوع اليقظة الاستراتيجية ودرجة تبنيه، والاطلاع على واقعها في مؤسسات عينة الدراسة، ودرجة الأهمية التي توليها للموضوع، أنواع اليقظة الاستراتيجية المستخدمة فيها، حيث يشمل على 18 عبارة؛

❖ مجتمع الدراسة: استهدفت الدراسة 33 مؤسسة اقتصادية وهي مؤسسات صناعية مختلفة النشاط، متواجدة بمناطق مختلفة من الوطن.

❖ عينة الدراسة: تتكون عينة الدراسة من الإطارات متخذي القرارات في المؤسسات محل الدراسة والقادرة على تقديم المعلومات التي نحتاجها والموارد دراستها، وهم في الأساس الرؤساء المدراء العامون، المدراء العامون، المدراء التقنيين، إطارات الإدارة العليا، أعضاء مجالس الإدارة، رؤساء المصالح، وذلك نظرا لعدة عوامل منها شغلهم مناصب اتخاذ القرارات الاستراتيجية، الخبرة التي يتمتع بها هؤلاء الإطارات والتي تجعل منهم مصدرا وافيا للمعلومات المطلوبة حول محاور الدراسة وأبعادها.

❖ تم توزيع الاستبيان على الإطارات المسيرة لعينة الدراسة (33 مؤسسة اقتصادية) والتي تم تحضيرها وفقا لمتطلبات البحث، وكان عدد الاستبيانات المسترجعة والقابلة للتحليل 165 استمارة. تمت معالجة البيانات المجمعة بعد فرزها وترميزها باستخدام العديد من الأدوات الإحصائية المستخرجة من برنامج SPSS. V20 .

- وكانت موزعة حسب نوع الملكية كالآتي:

➤ 16 مؤسسة من القطاع العام؛

➤ 17 مؤسسة من القطاع الخاص.

- مؤسسات مصنفة كبيرة، ومؤسسات مصنفة صغيرة ومتوسطة.

- تنتمي في مجملها إلى القطاع الصناعي: صناعة صيدلانية، ميكانيكية، إلكترونية وكهرومنزلية، كهربائية، غذائية، نسيجية، تحويلية،...

- المقابلة: حتى نتمكن من الحصول على معلومات مكتملة غير موجودة في الاستبيان ومحاولة لإثراء المعلومات والتحليل، لجأنا إلى الاستعانة بالمقابلة مع إطارات هذه المؤسسات والتي كانت مع المدراء والمدراء التنفيذيين.

الجدول التالي (1) يلخص العينة المدروسة: المصدر من إعداد الأستاذ بناء على عينة الدراسة.

المؤسسة	طبيعة الملكية	نوعية المنتج	عدد العمال	سنة بداية النشاط	المنطقة
صيدال / الوحدة الإنتاجية للمضادات الحيوية	عمومية	صناعة دوائية	654	1987	ولاية المدية
CONDOR	خاصة	صناعة الأجهزة الالكترونية والكهرومنزلية	2600	2003	ولاية برج بوعريج
ENIE	عمومية	صناعة الأجهزة الالكترونية والكهرومنزلية	1108	1983	ولاية سيدي بلعباس
ORSIM filiale/BCR	عمومية	الصناعات الميكانيكية ولواحقها	300	2002	ولاية غليزان
SNVI	عمومية	إنتاج، توزيع وصيانة السيارات الصناعية	/	1981	ولاية تلمسان
INATEL	عمومية	صناعة الهاتف	70	2001	ولاية تلمسان
مجموعة حسناوي	خاصة	فروع متعددة: صناعية إنتاجية، مقاولاتية (20 شركة)	1982	1974	ولاية سيدي بلعباس

ولاية سيدي بلعباس	1987	100	Les composants électriques automobile	خاصة	KHENTEUR COMPOSANTS AUTOMOBILE
ولاية البليدة	1948	389	الأعمدة الكهربائية ولواحقها	خاصة	GROUPE KADRI LUMINAIRE
ولاية البليدة	1987	300	الصناعة الغذائية/العجائن	خاصة	SOSEMIE
ولاية غليزان	1985	210	Différents types de Chaudières	عمومية	CHAUDRAL
ولاية سيدي بلعباس	1981	550	الأنابيب البلاستيكية	خاصة	CHIALI TUBE
ولاية سيدي بلعباس	1976	400	العتاد الفلاحي/آلات الحصاد والجرارات	عمومية	CMA/SAMPO
ولاية سيدي بلعباس	1996	297	الجرارات الفلاحية ولواحقها	خاصة	FAMAG
ولاية تلمسان	1974	400	التحليل الكهربائي للزنك	عمومية	الشركة الجزائرية للزنك Alzinc
ولاية تلمسان	2003	420	Industries métalliques	خاصة	BHM CONSTRUCTION
ولاية غليزان	1960	329	النسيج	عمومية	BOOM
ولاية غليزان	1993	260	الحليب ومشتقاه، الجبن	خاصة	سيدي سعادة
ولاية تلمسان	2015	35	فرع: الجرارات الفلاحية	خاصة	AGRO-INDUSTRIE
ولاية تلمسان	1978	430	الآجر والقرميد	عمومية	مؤسسة الخزف المنزلي - تافنة -

ولاية تلمسان	1981	200	الذرة ومشتقاتها	خاصة	مجمع متيجي - مصنع الذرة تافنة - مغنية
ولاية تلمسان	1965	/	MAETLAS	خاصة	MATELAS ATLAS
ولاية تلمسان	1999	140	MATELAS	خاصة	المؤسسة الوطنية للفراش المغاري LIT- MAG
ولاية تلمسان	1965	110	النسيج	عمومية	مؤسسة تافنة لصناعة الملابس
ولاية تلمسان	1950	112	الصناعة التحويلية لمختلف أنواع الأتربة المستعملة في انجاز الآبار البتروولية والمائية	عمومية	مؤسسة BENTOLIQUE ALGERIE
ولاية تلمسان	1996	35	صناعة الألمنيوم	عمومية	ALGAL GHAZAOUET
ولاية تلمسان	1987	120	صناعة زيت الزيتون، الصابون glycéline	خاصة	ATLAS CHIMIE
ولاية تلمسان	1993	140	صناعة الآجر الأحمر	خاصة	SARL BRIQUERIE ELGHAZI
ولاية تلمسان	2002	50	الحليب ومشتقاته	خاصة	حليب النجاح
ولاية تلمسان	1983	105	قنوات الري	عمومية	TRANS CANAL OUEST
ولاية تلمسان	1998	23	الخردوات البلاستيكية	خاصة	مؤسسة واضح للبلستيك

ولاية تلمسان	1978	370	الخزف الصحي	عمومية	الشركة الجديدة للخزف الصحي بالغزوات CERAMIG
ولاية تلمسان	/	/	إنتاج مواد البناء	عمومية	الشركة الوطنية لإنتاج وتوزيع مواد البناء

• تحليل إجابات أفراد العينة:

جدول (2) إجابات أفراد العينة حول واقع اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة

البيانات	البيانات	البيانات	الخيارات المتاحة						البيانات
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
2.147	1.465	2.7091	21	43	21	27	53	التكرار	1. وجود خلية أو مصلحة خاصة باليقظة الاستراتيجية
			12.7	26.1	12.7	16.4	32.1	النسبة %	
1.893	1.375	2.5697	15	36	31	29	54	التكرار	2. نظام اليقظة الاستراتيجية مهيكل في إطار تنظيم رسمي
			9.1	21.8	18.8	17.6	32.7	النسبة %	
1.556	1.247	3.2788	19	77	23	23	23	التكرار	3. نشاط اليقظة الاستراتيجية مندمج في باقي نشاطات المؤسسة
			11.5	46.7	13.9	13.9	13.9	النسبة %	
1.504	1.226	3.0424	10	73	20	38	24	التكرار	4. قامت المؤسسة بتوعية الأفراد بأهمية نشاط اليقظة الاستراتيجية
			6.1	44.2	12.1	23	14.5	النسبة %	
1.499	1.224	2.8061	8	55	30	41	31	التكرار	5. الأفراد لديهم تكوين يخص اليقظة الاستراتيجية
			4.8	33.3	18.2	24.8	18.8	النسبة %	
1.354	1.163	2.6788	10	38	31	61	25	التكرار	6. يملك الأفراد خبرة في مجال اليقظة الاستراتيجية
			6.1	23	18.8	37	15.2	النسبة %	
1.369	1.169	2.9030	8	57	35	41	24	التكرار	7. تقوم المؤسسة بتقييم نشاط اليقظة الاستراتيجية
			4.8	34.5	21.2	24.8	14.5	النسبة %	

1.410	1.187	3.1030	24	27	31	74	9	التكرار	8. يستخدم المديرون بانتظام نتائج اليقظة الاستراتيجية في وضع المخططات
			14.5	16.4	18.8	44.8	5.5	النسبة %	
1.395	1.181	3.1152	23	26	36	69	11	التكرار	9. يستخدم المديرون بانتظام نتائج اليقظة الاستراتيجية في اتخاذ القرارات
			13.9	15.8	21.8	41.8	6.7	النسبة %	
1.611	1.269	2.9118	/					التكرار	واقع اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة
			18.9	21.1	17.4	35.2	7.5	النسبة %	

المصدر: من إعداد الأستاذ بناء على مخرجات SPSS V 20

من خلال الجدول نلاحظ بأن الاتجاه العام يشير إلى حيادية إجابات عينة الدراسة بمتوسط حسابي قدره 2.91، وقد أكد 48.5% من العينة أنه لا يوجد خلية أو مصلحة خاصة باليقظة الاستراتيجية و 12.7% إجابة حيادية بمتوسط حسابي 2.70، هذا ما يؤكد على عدم اهتمام مؤسسات عينة الدراسة بخلق مصلحة أو خلية خاصة بهذه الآلية، وان ما نسبته 50.3% تؤكد على أن هذا النشاط غير مهيكل في إطار تنظيم رسمي مع ما نسبته 18.8% من العينة كانت لديها إجابات حيادية بمتوسط حسابي 2.56. في حين أن نسبة 58.2% تؤكد على أن نشاط اليقظة الاستراتيجية مندمج ضمن باقي نشاطات المؤسسة، وذلك من خلال مختلف العمليات التي تقوم بها هذه المؤسسات من عملية رصد للمحيط وجمع المعلومات ومعالجتها واستخدامها والتي تدخل في إطار نشاط اليقظة ولكن بدون أن تكون ضمن إطار رسمي مهيكل ضمن وظائف المؤسسات، وتكون ضمن عمل مختلف مديريات أو مصالح المؤسسات كل حسب وظيفته وحسب ما يحتاجه وحسب السياسة أو الاستراتيجية العامة للمؤسسة أو الخطط المبرمجة.

الجدول (3) إجابات أفراد العينة حول أنواع اليقظة الاستراتيجية المستخدمة بالمؤسسة

العبارة		الخيارات المتاحة					الحسابي المتوسط	المعياري الانحراف	التيان
		كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا			
10. اليقظة التكنولوجية	التكرار	49	57	41	13	5	3.8000	1.048	1.100
	النسبة %	29.7	34.5	24.8	7.9	3			
11. رصد المحيط العلمي والتكنولوجي	التكرار	42	51	35	30	7	3.5515	1.176	1.383
	النسبة %	25.5	30.9	21.2	18.2	4.2			
12. اليقظة التنافسية	التكرار	43	63	33	23	3	3.7273	1.055	1.114
	النسبة %	26.1	38.2	20	13.9	1.8			

0.983	0.968	4.0364	4	8	26	67	60	التكرار	13. اليقظة التجارية
			2.4	4.8	15.8	40.6	36.4	النسبة %	
1.005	1.002	3.8848	5	12	27	74	47	التكرار	14. اليقظة التشريعية والقانونية
			3	7.3	16.4	44.8	28.5	النسبة %	
1.380	1.174	2.800	27	39	52	34	13	التكرار	15. اليقظة البيئية
			16.4	23.6	31.5	20.6	7.9	النسبة %	
1.308	1.143	3.6333	/					التكرار	أنواع اليقظة الاستراتيجية بالمؤسسة
			5.2	12.6	21.6	34.9	25.7	النسبة %	

المصدر: من إعداد الأستاذ بناء على مخرجات SPSS V 20

يشير الاتجاه العام (المتوسط الحسابي 3.63)، إلى اهتمام مؤسسات عينة الدراسة باليقظة الاستراتيجية وذلك وفقا للمجال الذي ينصب عليه نشاطها نظرا لتعدد جوانب محيط المؤسسات، حيث تتأرجح أغلب مستويات اليقظة بين الدرجة الكبيرة، وهو ما يشير إليه الاتجاه العام لليقظة التكنولوجية أين تولي هذه المؤسسات لهذا النوع من اليقظة أهمية كبيرة (متوسط حسابي 3.80)، بالإضافة إلى كل ما يتعلق بالإبداع التكنولوجي، يدل ذلك على مدى حرص مؤسسات عينة الدراسة على كل ماله صلة بالتقنيات التكنولوجية والعلمية الحديثة، معلومات تقنية ومعارف جديدة خاصة بالمجال، ومختلف المؤشرات المتعلقة بالمجالات التقنية والتكنولوجية من براءات اختراع، تراخيص، تجهيزات تكنولوجية متطورة، تقنيات إنتاج جديدة، أساليب عمل متطورة...الخ، وهو ما يساعدها على استخلاص أهم العناصر والمتغيرات الاستراتيجية، ومعلومات وافية تساعدها على بناء خططها وبرامجها. ونلاحظ من خلال النتائج المحصل عليها تأتي اليقظة التجارية في المرتبة الأولى من حيث أنواع اليقظة المستخدمة من طرف مؤسسات عينة الدراسة بمتوسط حسابي قدره 4.03، أين تحتل صدارة اهتماماتها، هذا يدل على مدى الأهمية الكبيرة التي توليها لرصد المعلومات التجارية الاستراتيجية وكل ما يتعلق ويؤثر على علاقاتها التجارية مع زبائنها من خلال الاهتمام بتطور احتياجات الزبائن، تطور العلاقة بين الزبائن والمؤسسة، وبعلاقتها مع الموردين وعروضهم، ويعزى الاهتمام الكبير من طرف المؤسسات باليقظة التجارية حسب أغلب المختصين كونه أكثر أنواع اليقظة ربحية على المدى القصير. بالإضافة إلى ذلك تولي هذه المؤسسات عناية كبيرة باليقظة التشريعية والقانونية (متوسط حسابي 3.88)، حيث تهتم بجمع المعلومات الاستراتيجية ذات الطبيعة القانونية والتشريعية، وهو

ما يدل على الحرص الكبير لمختلف التغيرات التي تطرأ في هذه المنظومة والتي تؤثر بشكل كبير على نشاطها، والشيء نفسه مع اليقظة التنافسية متوسط حسابي 3.72، أين تهتم بكل ما يتعلق بالمنافسين وضعيتهم في السوق، استراتيجياتهم، منتوجاتهم،... الخ وبالمنافسة بشكل عام، يرجع ذلك لمعرفة وضعيتها مقارنة معهم، ولبناء استراتيجياتها وفقا لذلك من خلال جمع معلومات وافية وكافية ذات الطبيعة الاستراتيجية تخص هذا الجانب. وفي المقابل نلاحظ من النتائج أن مؤسسات عينة الدراسة لا تأخذ بعين الاعتبار المعلومات المتعلقة بالأحداث الاجتماعية والثقافية وكل ما له صلة بذلك بدرجة كبيرة، وهي بدرجة متدنية مقارنة بالأنواع الأخرى لليقظة الاستراتيجية، بمتوسط حسابي 2.80 أي بدرجة متوسطة وهو ما بينته النتائج السابقة في مجالات رصد المحيط الخارجي.

من خلال ما تم التوصل إليه وذكره يمكن الإشارة إلى مدى الأهمية التي توليها مؤسسات الدراسة لمختلف أنواع اليقظة الاستراتيجية مع تباين درجة الاهتمام بها، والتي ترتبط بما يحدث في المحيط الخارجي من تغيرات اقتصادية، تكنولوجية، سياسية، تشريعية، اجتماعية،... الخ.

الجدول (4) إجابات أفراد العينة حول استخدام طريقة المعايرة أو القياس المقارن

BENCHMARKING

العبارة		الخيارات المتاحة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	تباين
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
16. مقارنة أداء أقسامها ومصالحها مع بعضها البعض	التكرار	25	84	29	23	4	3.6242	0.983	0.968
	النسبة %	15.2	50.9	17.6	13.9	2.4			
17. مقارنة أدائها العام مع مؤسسات أخرى	التكرار	43	83	24	14	1	3.9273	0.894	0.800
	النسبة %	26.1	50.3	14.5	8.5	0.6			
18. مقارنة مستوى نمو مبيعاتها مع مؤسسات أخرى بنفس القطاع	التكرار	53	76	24	11	1	4.0242	0.890	0.792
	النسبة %	32.1	46.1	14.5	6.7	0.6			
BENCHMARKING	التكرار	/					3.8586	0.937	0.879
	النسبة %	24.4	49.1	15.6	9.7	1.2			

المصدر: من إعداد الأستاذ بناء على مخرجات SPSS V 20

يعكس المتوسط الحسابي المقدّر ب 3.85 وبانحراف معياري 0.93 على اهتمام مؤسسات عينة الدراسة وبدرجة كبيرة بالقياس المقارن BENCHMARKING وهو أحد أساليب نشاط اليقظة الاستراتيجية، وهو ما يبرز أهميته في تفعيل عمل اليقظة كأحد الطرق العملية المهمة لهذه الآلية.

المطلب الثاني: تحليل النتائج

من خلال النتائج المحصل عليها يتضح عدم اهتمام مؤسسات عينة الدراسة بخلق مصلحة أو خلية خاصة بهذه الآلية، وهي غير منتشرة بصفة كبيرة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية عدا الشركات التي مسها قرار تطبيق نظام اليقظة الاستراتيجية من طرف الحكومة من خلال وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والاستثمار كما ذكر سابقا، أو بعض من المؤسسات الاقتصادية الخاصة التي أنشأت مديرية أو مصلحة أو خلية خاصة بذلك نتيجة للتحوّلات التي يشهدها محيطها والذي يتميز بالاضطراب والتعقيد فكان لزاما عليها التكيف مع الوضع الجديد بخلق وتبني هذه الآلية، في حين أن نسبة 58.2% من عينة الدراسة تؤكد على أن نشاط اليقظة الاستراتيجية مندمج ضمن باقي نشاطات المؤسسة، وذلك من خلال مختلف العمليات التي تقوم بها هذه المؤسسات من عملية رصد للمحيط وجمع المعلومات ومعالجتها واستخدامها والتي تدخل في إطار نشاط اليقظة ولكن بدون أن تكون ضمن إطار رسمي مهيكل ضمن وظائف المؤسسات، وتكون في إطار عمل مختلف مديريات أو مصالح المؤسسات كل حسب وظيفته وحسب ما يحتاجه وحسب السياسة أو الاستراتيجية العامة للمؤسسة أو الخطط المبرمجة.

تولي هذه المؤسسات اليقظة التكنولوجية أهمية كبيرة بالإضافة إلى كل ما يتعلق بالإبداع التكنولوجي، يدل ذلك على مدى حرص مؤسسات عينة الدراسة على كل ماله صلة بالتقنيات التكنولوجية والعلمية الحديثة، معلومات تقنية ومعارف جديدة خاصة بالمجال، ومختلف المؤشرات المتعلقة بالمجالات التقنية والتكنولوجية من براءات اختراع، تراخيص، تجهيزات تكنولوجية متطورة، تقنيات إنتاج جديدة، أساليب عمل متطورة،... الخ، وهو ما يساعدها على استخلاص أهم العناصر والمتغيرات الاستراتيجية، ومعلومات وافية تساعدها على بناء خططها وبرامجها. ونلاحظ من خلال النتائج المحصل عليها تأتي اليقظة التجارية في المرتبة الأولى من حيث أنواع اليقظة المستخدمة من طرف مؤسسات عينة الدراسة أين تحتل صدارة اهتماماتها، هذا يدل على مدى الأهمية الكبيرة التي توليها لرصد المعلومات التجارية الاستراتيجية وكل ما يتعلق ويؤثر على علاقاتها التجارية مع زبائنها من خلال الاهتمام بتطور احتياجات الزبائن، تطور العلاقة بين الزبائن والمؤسسة، وبالعلاقة مع الموردين وعروضهم، ويعزى الاهتمام الكبير من طرف المؤسسات باليقظة التجارية حسب أغلب المختصين كونه أكثر أنواع اليقظة ربحية على المدى القصير. بالإضافة إلى ذلك تولي

هذه المؤسسات عناية كبيرة باليقظة التشريعية والقانونية حيث تهتم بجمع المعلومات الاستراتيجية ذات الطبيعة القانونية والتشريعية، وهو ما يدل على الحرص الكبير لمختلف التغيرات التي تطرأ في هذه المنظومة والتي تؤثر بشكل كبير على نشاطها، والشيء نفسه مع اليقظة التنافسية أين تهتم بكل ما يتعلق بالمنافسين وضعيتهم في السوق، استراتيجياتهم، منتوجاتهم،... الخ وبالمنافسة بشكل عام، وفي المقابل نلاحظ من النتائج أن مؤسسات عينة الدراسة لا تأخذ بعين الاعتبار المعلومات المتعلقة بالأحداث الاجتماعية والثقافية وكل ما له صلة بذلك وهي بدرجة متدنية مقارنة بالأنواع الأخرى لليقظة الاستراتيجية. من خلال ما تم التوصل إليه وذكره يمكن الإشارة إلى مدى الأهمية التي توليها مؤسسات الدراسة لمختلف أنواع اليقظة الاستراتيجية مع تباين درجة الاهتمام بها، والتي ترتبط بما يحدث في المحيط الخارجي من تغيرات اقتصادية، تكنولوجية، سياسية، تشريعية، اجتماعية،... الخ.

الخاتمة:

باستقراء نتائج الدراسة والتي كانت بعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية مختلفة النشاط والتي كانت بمجملها من القطاع الصناعي، صناعات صيدلانية، تحويلية، إلكترونية، كهربائية، ميكانيكية، غذائية، نسيجية،... الخ حسب ما هو مبين في الجدول رقم 1، وذات طبيعة ملكية متنوعة بين العمومية والخاصة، المصنفة مؤسسات كبيرة ومؤسسات صغيرة ومتوسطة، وذات شكل قانوني مختلف، ومن جهات مختلفة من الوطن غرب، وسط، شرق، حيث يتضح لنا من النتائج المحصل عليها بأن آلية اليقظة الاستراتيجية غير منتشرة بصفة كبيرة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية عدا الشركات التي مسها قرار تطبيق نظام اليقظة الاستراتيجية من طرف الحكومة كما ذكر سابقا، أو بعض المؤسسات الاقتصادية الخاصة التي أنشأت مصلحة أو خلية خاصة بذلك نتيجة للتحويلات التي يشهدها المحيط حتم عليها ذلك التكيف مع الوضع بتبني هذه الآلية، ومن هذه الشركات التي شملتها الدراسة هناك: ENIE، SAIDAL، ORSIM filiale BCR، SNVI، INATEL، حسناوي، KHENTEUR COMPOSANTS AUTOMOBILE، وكانت النتائج المتحصل عليها فيما يخص واقع اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية:

- آلية اليقظة الاستراتيجية غير منتشرة بصفة كبيرة؛
- عدم اهتمام متخذي القرار في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بخلق مصلحة أو خلية خاصة باليقظة، ولا تدخل ضمن اهتماماتهم المستقبلية؛

- بعض المؤسسات يكون نشاط اليقظة الاستراتيجية مندمج ضمن باقي نشاطات المؤسسة، وذلك من خلال مختلف العمليات التي تقوم بها هذه المؤسسات والتي تدخل في نشاط اليقظة ولكن بدون أن تكون ضمن إطار رسمي مهيكّل ضمن وظائف المؤسسات؛
 - تأتي اليقظة التجارية في المرتبة الأولى من حيث أنواع اليقظة المستخدمة من طرف مؤسسات عينة الدراسة أين تحتل صدارة اهتماماتها، هذا يدل على مدى الأهمية الكبيرة التي توليها لرصد المعلومات التجارية الاستراتيجية، ويعزى هذا الاهتمام الكبير حسب أغلب المختصين كونه أكثر أنواع اليقظة ربحية على المدى القصير؛
 - تولي هذه المؤسسات لليقظة التكنولوجية أهمية كبيرة بالإضافة إلى كل ما يتعلق بالإبداع التكنولوجي، يدل ذلك على مدى حرصها على كل ماله صلة بالتقنيات التكنولوجية والعلمية الحديثة، ومختلف المؤشرات المتعلقة بالمجالات التقنية والتكنولوجية، تقنيات إنتاج جديدة، أساليب عمل متطورة، تجهيزات تكنولوجية متطورة،... الخ؛
 - تولي هذه المؤسسات عناية كبيرة باليقظة التشريعية والقانونية حيث تهتم بجمع المعلومات الاستراتيجية ذات الطبيعة القانونية والتشريعية؛
 - لا تأخذ بعين الاعتبار المعلومات المتعلقة بالأحداث الاجتماعية والثقافية وكل ما له صلة بذلك وهي بدرجة متدنية مقارنة بالأنواع الأخرى لليقظة الاستراتيجية.
- وعليه فإنه بات لزاما وحتميا على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، والتي تريد أن تواكب التطورات الحاصلة في المحيط، ومواجهة التحديات والمنافسة خاصة من طرف المنتجات والشركات الأجنبية، مع انفتاح الجزائر على الاقتصاد العالمي، وعولمة التجارة والأسواق، والانضمام المرتقب للمنظمة العالمية للتجارة، أن تتبنى هذه الآلية كأداة عمل حديثة، وإرساء قواعد عمل وكيفية تسييرها، بما يتماشى مع الرهانات المستقبلية، وانطلاقا من الأهمية الكبيرة والتأثير الإيجابي الذي تمنحه، إن هي أرادت الاستمرار بل التطور والتميز.

الهوامش:

¹ Sheila Wright David W. Pickton Joanne Callow, (2002), "Competitive intelligence in UK firms : a typology", Marketing Intelligence & Planning, Vol. 20 Iss 6 pp.351.

² Paul L. Dishman Jonathan L. Calof, (2008), "Competitive intelligence : a multiphasic precedent to marketing strategy", European Journal of Marketing, Vol. 42 Iss 7/8 p. 767.

-
- ³ Nisha Sewdass, Adeline Du Toit, University of Pretoria Information Science, Lynwood Road, Pretoria, Current state of competitive intelligence in South Africa, International Journal of Information Management 34 (2014), p 186.
- ⁴ Ľubica Štefániková and Gabriela Masárová, University of Žilina, Faculty of Operations and Economics of Transport and Communications, Slovakia, The need of complex competitive intelligence, Procedia - Social and Behavioral Sciences 110 (2014), p 671.
- ⁵ Jakobiak. F, Exemples commentés de veille technologique, éd D'organisation, Paris, 1992, p 18.
- ⁶ Jean-Michel Ribault, séminaire « veille stratégique » ENSPTT, 1992, cité in Laurent Hermel, « Maitriser et pratiquer la veille stratégique et intelligence économique » 2ème édition, Afnor, 2007, France, p 02.
- ⁷ Dkaki Taoufique, Outils informatique et méthodes automatiques pour la veille technologique, thèse de doctorat en l'informatique, Université Paul Sarbatier Toulouse, 1993, p 06.
- ⁸ Marie-Laurence CARON-FASAN, LESCA. H et al, Comment collecter des signaux faibles potentiels pour rendre praticable la veille anticipative : problématique et proposition d'un outil, VSST' 2010, Toulouse, p 02.
- ⁹ Lesca. H, Veille stratégique pour le management stratégique de l'entreprise, Economies et Sociétés, série Sciences de Gestion, n 20, vol 05, 1994, p 32.
- ¹⁰ Lesca. H, Marie-Laurence CARON-FASAN, Janissek-Muniz. R, et al, La Veille stratégique : un facteur clé de succès pour les PME/PMI Brésiliennes voulant devenir fournisseur de grandes companies transnationales, 3ème colloque de L'IFBAE, p 05.
- ¹¹ Nathalie Costa, Veille et Benchmarking, Ellipses, Paris, 2008, p 49.
- ¹² Tianjiao Qiu, (2008), "Scanning for competitive intelligence : a managerial perspective", European Journal of Marketing, Vol. 42 Iss 7/8 p 816.
- ¹³ Janissek. K, Lesca. H, Veille stratégique : application d'internet et sites web pour provoquer des informations à caractère anticipatif, article publié à CERAG, Grenoble, 2003, p 01.
- ¹⁴ Emmanuel Pateyron, La veille stratégique, éd Economica, Paris, 1998, p 13.
- ¹⁵ Serge Amabile, Pratiques de veille stratégique par les PME exportatrices, revue management & Avenir, n 44, p 18.
- ¹⁶ Marie-Laurence CARON-FASAN, LESCA. H, Implantation d'une veille stratégique pour le management stratégique : cas d'une PME du secteur bancaire, La revue des Sciences de gestion, Direction et Gestion n 203, Sep- Oct 2003, p 58.
- ¹⁷ Laurent Hermel, Maitriser et pratiquer la veille stratégique et intelligence économique, 2ème édition, Afnor, 2007, France, p 02.
- ¹⁸ Alain-Charles Martinet, Ahmed Silem, Lexique de Gestion, 7ème éd Dalloz, Paris, p 543.
- ¹⁹ Serge Amabile, Veille et sélection de l'information intégrer les acteurs dans le développement de filtres informationnels intelligents, Finance Contrôle Stratégie, vol 11, n 3, Septembre 2008, p 190.
- ²⁰ Abouzar Zangouezinezhad Asghar Moshabaki, (2009), "The role of structural capital on competitive intelligence", Industrial Management & Data Systems, Vol. 109 Iss 2 p 267.
- ²¹ Ľubica Stefanikova et al, The impact of competitive intelligence on sustainable growth of the Enterprises, 4th World Conference on Business, Economics and Management, WCBEM, Procedia Economics and Finance 26 (2015), p 210.
- ²² Peter R.J. Trim, (2004), "The strategic corporate intelligence and transformational marketing model", Marketing Intelligence & Planning, Vol. 22 Iss 2 pp.243.
- ²³ Etude 3.I.E (Institut d'Innovation Informatique pour l'Entreprise), La Veille stratégique : Les yeux et les oreilles de votre entreprise, Epita 2001, disponible en ligne : <http://www.3ie.org>, consulté le 12/10/2010, p 05.
-

²⁴ Matmar née Mohellebi Dalila, La veille technologique: une nécessité pour l'intégration des entreprises à l'économie mondiale, Communication présentée à l'Université Mouloud Mammeri –Tizi Ouzou, Faculté des Sciences Economique et de Gestion, p 03.

²⁵ JAKOBIAK. F, Pratique de la veille technologique, éd d'Organisation, Paris, 1991, p 03.

²⁶ Martinet. B et autres, La Veille Technologique, Concurrentielle et Commerciale, éd d'Organisation, Paris, p 30.

²⁷ Jonathan L. Calof& William Skinner, La veille Concurrentielle: Le meilleur des mondes pour les gestionnaires, Optimum, La revue de gestion du secteur public, vol 28, no2, p 42.

²⁸ Alain BLOCH, L'Intelligence économique, 2ème éd, Economica, Paris, 1999, p 16.