



أهمية ممارسة اليقظة الاستراتيجية في تطوير المنتجات: دراسة حالة مؤسسة Taiba Food Company لصناعة المشروبات غير الكحولية

The importance of practice strategic vigilance in developing products: Case study of Taiba Food Company for the non-alcoholic beverages industry

بلحواجب هند

شريف أسماء*

مخبر الإدارة، الأداء والإبتكار PERMANAN، مدرسة مخبر الإدارة، الأداء والإبتكار PERMANAN، مدرسة

الدراسات العليا التجارية EHEC، الجزائر

الدراسات العليا التجارية EHEC، الجزائر

h.belhouadjeb@hec.dz

a.charif@hec.dz

تاريخ النشر: 2022/12/31

تاريخ القبول: 2022/11/13

تاريخ الإرسال: 2022/09/27

ملخص:

نحاول في هذا البحث التطرق إلى أهمية ممارسة اليقظة الاستراتيجية ومساهمتها في تطوير منتجات مؤسسة Taiba food company. من خلال البحث عن طبيعة المعلومات التي تعتمد عليها المؤسسة والتي تمكن مسيرتها على تطوير منتجاتها. لذلك؛ اخترنا البحث النوعي الذي سمح لنا من فهم وشرح الظاهرة المراد البحث فيها. حيث تم اختيار المقابلة كأداة لدراسة حالة المؤسسة والتي تم إجراؤها مع المكلفين باليقظة بقسم الدراسات واليقظة ومسؤول فئة التسويق ومن ثم وصفها وتفسيرها باستعمال أسلوب تحليل المحتوى. وقد تم التوصل إلى أنّ مسيري المؤسسة محل البحث يعتمدون على المعارض، المنتقيات، شبكات التواصل الاجتماعي، المواقع الرسمية ودراسة السوق كمصادر لتوفير المعلومات الضرورية التي تمكنهم من تطوير منتجاتهم، من خلال توقع واستشراف معلومات عن زبائنهم ومنافسيهم الحاليين و/ أو المحتملين. الكلمات المفتاحية: تطوير منتجات؛ صناعة مشروبات؛ معلومات استراتيجية؛ منتجات جديدة؛ يقظة استراتيجية.

Abstract:

In this research, we attempt to discuss the importance of practicing strategic vigilance and its contribution to the development of Taiba Food Company products. By researching the nature of the information that enables its managers to develop its products. We chose a qualitative research that allowed us to understand and explain the phenomenon to be researched. The interview was chosen as a tool for the company case study, which was conducted with vigilance in the Department of Studies and Vigilance and the Marketing Category Manager, and was described and interpreted according to the method of content analysis. It was concluded that the managers of the company in question depend on exhibitions, forums, social networks, official websites and market studies as sources to provide the necessary information that allows them to develop their products, anticipating information about their current and/or potential customers and competitors.

Key Words: Products development; Beverage Industry; Strategic information; New products; Strategic vigilance.

JEL Classification: L19; L66.

*مرسل المقال: شريف أسماء (a.charif@hec.dz)



المقدمة:

يُعد قطاع الصناعات الغذائية من أبرز القطاعات التي تُعرف منافسة ديناميكية. والذي يتشكل من مجموعة المؤسسات العامة والخاصة، تمثلها علامات تجارية محلية وأجنبية. إذ أصبح من بين أهم التحديات التي تواجه مسيري هذا القطاع هو تحقيق الاستمرار وضمان البقاء ضمن حيز المنافسة، خاصة ونحن الآن في عصر العولمة والتكنولوجيا والمعلومات. حيث صارت هذه الأخيرة من بين أهم عوامل نجاح المؤسسات على اختلاف مجالات نشاطها. ويظهر ذلك من خلال قدرتها على التحكم في المعلومات. فالمؤسسة التي لا تستطيع التحكم في المعلومة لا يمكنها البقاء في المنافسة لمدة طويلة. لعدم قدرتها على التكيف والاستجابة لبيئتها من جهة؛ ولا التغيير فيها من جهة أخرى. لأنها ستصبح مصدر قلق وشكوك لدى مسيري هذه المؤسسات. وذلك بحجة مدى تمكنها من توفيرها للمعلومات المفيدة والضرورية. فالمؤسسات اليوم أصبحت تواكب السرعة والتطورات الحاصلة في بيئتها، كما أنها لم تعد فقط تبحث عن النجاح، بل الاستمرار والبقاء من خلال التحسين المستمر في استراتيجياتها وتكييف منتجاتها وتطويرها، من خلال الاستجابة لرغبات وتوقعات زبائنها الحالية والمستقبلية.

إنَّ من بين الأساليب الحديثة التي تعتمد عليها المؤسسات والتي انتقلت من المجال العسكري إلى مجال الإدارة وبالتحديد الإدارة الاستراتيجية نجد اليقظة الاستراتيجية، والتي مكنت مسيري المؤسسات من اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت والمكان المناسبين. وذلك بالوصول إلى المعلومة الاستراتيجية التي يتم رصدها من بيئة المؤسسة، بعد البحث عنها، استكشافها، معالجتها ونشرها، للتمكن من استخدامها في تجنب تهديدات المنافسين و/ أو اقتناص الفرص المتاحة. من خلال توقعها واستشرافها وبالتالي الاستغلال الأمثل لها للوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة المستقبلية.

كما أنَّ من بين الأهداف التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها هي الرفع من حصتها السوقية. من خلال الزيادة في مبيعاتها لغرض تعزيز قدراتها التنافسية في أسواقها المحلية. لكن هذا لا يكفي؛ حيث أصبحت المؤسسات تبحث عن كيفية الحفاظ على زبائنها الحاليين وتوقع رغباتهم من خلال التحسين المستمر والتطوير في منتجاتها. هذا ما سينعكس أساسا على ربحيتها وتحقيق النمو مستقبلا.

الإشكالية: إنَّ المؤسسات التي تبحث عن زيادة قدرتها الإنتاجية من خلال تطوير منتجاتها، في حاجة إلى البحث عن المعلومة التي تمكن مسيرها من فهم حالة السوق التي ستطرح فيه منتجاتها مع ما يتوافق ورغبات وتطلعات زبائنها الحاليين و/أو المحتملين. وعليه قادتنا هذه الإشكالية لصياغة سؤال البحث التالي:

- ما هي طبيعة المعلومات التي يعتمد عليها مسيرو مؤسسة Taiba Food Company عند ممارستهم لليقظة الاستراتيجية والتي تمكنهم من تطوير منتجاتهم؟

أهمية البحث: تبرز أهمية البحث من أهمية اليقظة الاستراتيجية، التي أصبحت ممارسة حتمية لجميع المؤسسات مهما كان حجمها ومجال نشاطها. خاصة تلك التي تسعى دائما لتحقيق النجاح والريادة، فهي تمكن مسيري المؤسسات من فهم سوقهم الحالي والتطوير فيه واستكشاف فرص جديدة لتطوير أسواق جديدة.



أهداف البحث: الهدف من البحث هو فهم ممارسة اليقظة في المؤسسة محل البحث. واستكشاف نوع المعلومات التي يركز عليها المكلفين باليقظة والمصادر التي يعتمدون عليها من أجل توفير المعلومة التي ستمكن مسيري المؤسسة من تطوير منتجاتها.

للإجابة على السؤال الذي يعكس إشكالية البحث؛ اعتمدنا على البحث النوعي بسبب طبيعته الاستكشافية، من خلال دراسة حالة مؤسسة Taiba Food Company. وباستعمال أداة المقابلة التي أجريت مع المكلفين باليقظة التنافسية والتجارية بقسم الدراسات واليقظة ومسؤول فئة التسويق. وذلك بالتزامن مع الطبعة 29 لمعرض الإنتاج الجزائري بقصر المعارض الصنوبر البحري من 13 إلى 25 ديسمبر 2021. والذي كان شعاره "استراتيجية، قدرة ابتكارية وأداء فعال: مفاتيح التنمية الاقتصادية ولوج الأسواق الخارجية". حيث استعملنا أداة للتسجيل الصوتي بعد أخذ موافقة المستجوبين والتي دامت أربع ساعات متقطعة. ومن ثم تفرغ محتوى التسجيل من أجل وصف وتفسير أجوبتهم باستعمال أسلوب تحليل المحتوى.

كما قمنا بمعالجة موضوع البحث من خلال جزأين:

- **الجزء النظري:** تناولنا فيه مفهوم اليقظة الاستراتيجية حسب تطور مفهومها ومن ثم مفهوم تطور المنتجات بالاعتماد على مصفوفة Ansoff .

- **الجزء التطبيقي:** تطرقنا فيه إلى المنهجية المتبعة، لمحة عن تطور قطاع المشروبات والمؤسسة محل البحث ومن ثم وصف وتحليل لأجوبة المستجوبين واستخلاص النتائج المتوصل إليها.

I. الدراسة النظرية:

1. مفهوم اليقظة الاستراتيجية:

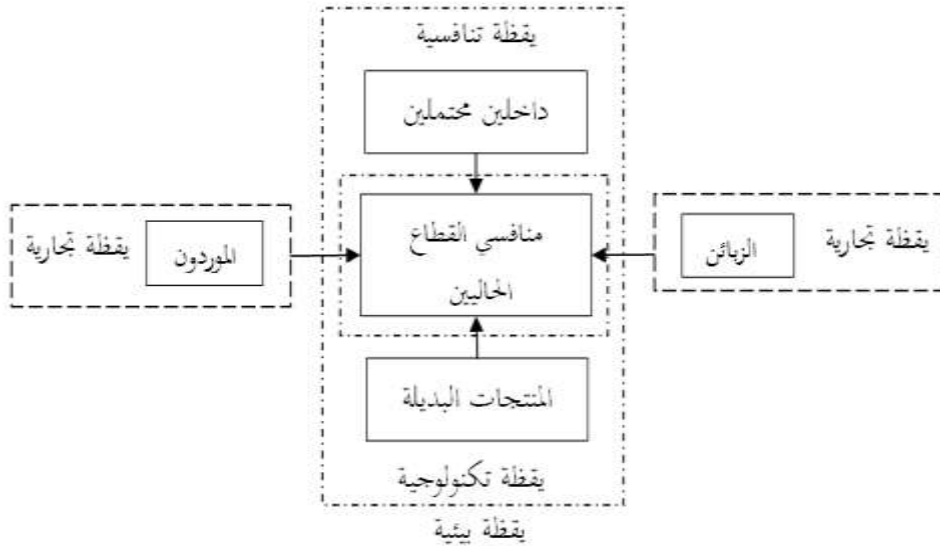
يَعود ظُهور مفهوم اليقظة إلى خمسينيات القرن الماضي في المجال العسكري. بعد ذلك بدأ في التطور والانتشار إلى قطاعات النشاط الأخرى (NATOU, 2020). فحسب (Chalus-Sauvannet (2000) فاليقظة الاستراتيجية هي "ترجمة من الإنجليزية واردة من عالين مختلفين تماما هي الدول الأنجلوسكسونية واليابان، فهي بالتالي تجمع بين ثقافات هذه الدول" (أنساعد و قمري، 2021). أما بالنسبة للمؤسسات الفرنسية فقد ظلَّ مفهومها في مرحلة ناشئة حتى نهاية سنوات الـ 80. حيث تمَّ نشر أوَّل بحث حول موضوع اليقظة بشكل رئيسي من قِبَل الممارسين (F. Jakobiak, 1988; J. Villain 1989; B. Martinet & J.M. Ribault 1990; L. Hurt et V. Zartarian, 1990) الذين اقترحوا مناهج مُناسبة لإضفاء طابع الرسمية على نشاط اليقظة في المؤسسات (BROUARD, 2004). كما أن هناك من يرى أن "اليقظة في أوروبا مرتبطة بالمعلومة التكنولوجية في حين أن مفهومها في الولايات الأمريكية مرتبط بالمنافسة" (أنساعد و قمري، 2021، صفحة 133).



فحسب (2003) C.Cohen فإنَّ أدبيات إدارة المعلومات تُقدِّم مجموعة واسعة من التعريفات المتعلِّقة باليقظة الاستراتيجية الذي تَطَوَّرَ على مَدَى عُقُودٍ بَعْدَ التغيرات المستمرة في بيئَةِ الأعمال (MSSASSI & ASSABANE, 2018). حيث كان ظُهور مفهوم اليقظة الاستراتيجية مَصحوبًا من قِبَل بنوعين من اليقظة وهما اليقظة التنافسية واليقظة التكنولوجية ومنذ ذلك الحين تمَّ تجزئة المفهوم وظَهَرَت أنواع عديدة (NATOU, 2020). فكل نوع من أنواع اليقظة الاستراتيجية يَجْعَل من الممكن تلبية احتياجات معينة كما أنَّ هناك مؤلفين أمثال (1999) Verna ; (1990) Villain ; (1989) Martinet et Ribault عبروا عن أنواع مُميَّزة من اليقظة الاستراتيجية التي يُمكن إدراجها في أربعة فئات باستخدام تحليل المنافسة (BROUARD, 2004) (انظر الشكل01).

الشكل 01: " القوى الخمسة التي تدفع بالمنافسة داخل الصناعة حسب M. Porter والأنواع الأربعة

لليقظة المرتبطة بها (B. Martinet et J.M. Ribault (1989)



المصدر: (DJENNAS & BENHABIIB, 2006, p. 49)

أمَّا إذا أتينا بتعريف (1989) B. Martinet et J.M. Ribault لليقظة فهي "موقف مُنظَّم إلى حدِّ ما للاستماع إلى الإشارات القادمة من بيئة المؤسسة والتي من المحتمل أن تُسيِّر الشكوك حول الخيارات الإستراتيجية". فهي تميِّز بين أربعة أنواع من اليقظة وهي اليقظة التكنولوجية، اليقظة التنافسية، اليقظة التجارية واليقظة البيئية. وذلك أخذًا بملاحظات (1980) M. Porter حول الأنواع المختلفة لليقظة حيث اعتبرا أنَّ (DJENNAS & BENHABIIB, 2006):

- اليقظة التنافسية تتعلَّق بالداخِلين المحتملين والمنافسة داخل القطاع؛
- اليقظة التجارية تهتمُّ بِشكَل خاص بالزبائن والموردين؛
- اليقظة التكنولوجية تتعلَّق بالبدائل والمنافسة داخل القطاع؛



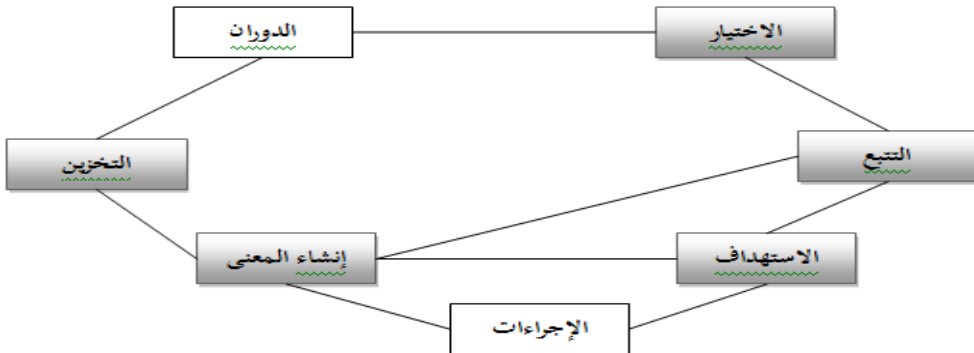
- اليقظة البيئية تُعطي الجوانب المتبقية للبيئة.

حسب (1991) H.Lesca فإنَّ اليقظة الاستراتيجية تُشير إلى الجهد الذي بذلته المؤسسة للاستماع مستقبلها إلى بيئتها (...). من خلال جمع المعلومات ذات الطبيعة الاستباقية. والذي يشمل أشكال مختلفة من اليقظة (...). كما أنَّه فضل استبدال مصطلح اليقظة الاستراتيجية بالاستماع الاستباقي للبيئة لأنه سيُمكن المؤسسة من اقتناص الفرص وتجنب المخاطر بطريقة متوقعة (Lesca, 1991).

كما أشار (Dhaoui, 2008) إلى أنَّ H. Lesca (1992) اقترح نمذجة دورية لعملية اليقظة الاستراتيجية من خلال أربعة مراحل وهي (Dhaoui, 2008, p. 67):

- **الإستهداف Ciblage**: الذي يتكون من تحديد جزء من البيئة الذي قرّرت المؤسسة وضعه تحت المراقبة أو التدقيق Scruter. وذلك من اجل تحديد الجهات الفاعلة المراد مراقبتها ومصادر المعلومات التي سيتم استخدامها؛
- **التتبع Traque**: الذي تترجم جميع عمليات البحث عن المعلومات الاستباقية من خلال تعيين شخص أو عدة أشخاص مسؤولين عن جمع المعلومات حول هدف محدد؛
- **الإختبار Selection**: تجعل من الممكن فرز المعلومات التي تم جمعها وفقا لقيمتها الاستراتيجية؛
- **إنشاء المعنى Création de sens**: تسمح هذه المرحلة بإعادة تكوين للمعلومات في شكل مجموعة من التمثيلات ذات مغزى، انطلاقا من المعلومات التي تمت تجزأتها سابقا.

الشكل 02: " نظام اليقظة الاستراتيجية (1992) H. Lesca "



المصدر: (Dhaoui, 2008, p. 67)

مما سبق، وبالرغم من التداخل الاصطلاحي الذي عرفه مصطلح اليقظة الاستراتيجية. يمكن اعتبار اليقظة الاستراتيجية على أنَّها عملية مراقبة مستمرة لبيئة المؤسسة من أجل استشراف المعلومات التي تمكنها من اتخاذ القرار الاستراتيجي وفقا لتوجهات السوق المحتملة.



2. مفهوم تطوير المنتجات:

في سياق استراتيجي فإنَّ تطوير المنتجات تُمثِّل نوع من أنواع استراتيجية النمو الداخلي التي تَعتمد عليها المؤسسة من أجل توسيع حصتها السوقية مقارنةً بمنافسيها. حيث "أنَّ المؤسسة تتوجه لسوقها بمنتجات جديدة" (حيرش، 2012، صفحة 263). أي اقتراح عرض جديد في الأسواق الحالية. وهذا ما تبينه لنا مصفوفة Ansoff (انظر الشكل 03) والتي تعرف أيضا بمصفوفة الثنائية منتج/ سوق التي صممها سنة 1957 وقد تطرق إليها في مقاله المعنون بـ "Diversification Strategy" والذي نُشرَ في مجلة "Harvard Business Review"

الشكل 03: "الثنائية منتج/ سوق حسب مصفوفة Ansoff"

		المنتجات	
		حالية	جديدة
الأسواق	حالية	اختراق السوق	تطوير منتجات جديدة
	جديدة	تطوير السوق	تنوع

المصدر: (حيرش، 2012، صفحة 262)

- بالنسبة للمنتجات الجديدة فقد قدم (2006) P.Kotler تصنيفا لها بالإعتماد على درجة الابتكار بالنسبة للثنائية سوق/ مؤسسة والذي ميز فيها بين (صكري و زموري، 2021، الصفحات 183-184):
- منتجات جديدة تطرح لأول مرة: تكون جديدة على المؤسسة والسوق والزبائن، تطرح لأول مرة في السوق؛
 - إضافة خطوط منتجات جديدة: هذه المنتجات ليست جديدة على السوق وإنما جديدة على المؤسسة التي تحاول إضافتها إلى خطوط منتجاتها من أجل استثمار فرص سوقية متوفرة في قطاعات سوقية معينة؛
 - توسيع خطوط المنتجات الحالية: تقوم المؤسسة بإضافة منتجات جديدة إلى خط منتجاتها الحالي حيث تكون خصائصها ومواصفاتها قريبة من المنتجات الحالية؛
 - تحسين المنتجات الحالية: تقوم المؤسسة بإجراء تعديلات وتحسينات على منتجاتها الحالية بغرض تقليل التكلفة، زيادة القيمة المضافة للزبائن أو مواجهة المنافسة في السوق؛
 - إعادة إحلال توقع المنتجات: تعمل المؤسسة في هذه الحالة على إعادة تموضع منتجاتها في قطاعات سوقية معينة لأسباب منها: اكتشاف استخدامات جديدة لمنتجاتها أو تغيير سلوكيات المستهلكين في هذه القطاعات؛
 - المنتجات الجديدة المنخفضة التكلفة: من وجهة نظر المؤسسة، إذا كان تخفيض التكاليف سواء تكاليف الإنتاج أو التسويق سوف تؤدي إلى زيادة القيمة المضافة للمستهلكين، فإنه يعتبر منتجا جديدا ولكن ليس بالنسبة للسوق.



لكي تقوم المؤسسة بتطوير منتجات جديدة فهي بحاجة إلى "قدرة كبيرة على الإبداع، وهذا ما يفرض عليها أن تُعطي اهتماما كبيرا لوظيفة البحث والتطوير" (حيرش، 2012، صفحة 264) حيث تلجأ إلى "تطبيق تكنولوجيا متطورة وتقنيات حديثة لم يسبق استعمالها من قبل، وذلك قصد تحقيق السبق مقارنة بالمنافسين، مما يُكسبها مزايا تنافسية مستمرة لكن ذلك لن يتحقق إلا بتوفر مجموعة عوامل أهمها (...). ضرورة امتلاك معارف ومعلومات كافية عن السوق (...). (أبو بكر و بوبكر، 2017، الصفحات 565-566). فالمؤسسات القوية تقوم اليوم أساسا على "تطوير التطوير والإبداع في الإبداع" (حيرش، 2012، صفحة 264).

هناك أيضا من يدرج تطوير المنتجات ضمن التنوع الجوي (انظر الجدول 01)، وذلك من خلال:

- إدخال تطبيقات جديدة للتكنولوجيا التي تستعملها؛
- أو أن تقوم المؤسسة بإدخال منتجات جديدة في السوق الحالية.

الجدول 01: "أشكال التنوع"

تنوع دولي	تنوع التقوية		تنوع جوي		تنوع شامل	
	تنوع أفقي	تنوع عمودي				
تنمية النشاط الحالي للمؤسسة في دول أخرى	نشاطات مماثلة بمهوية جديدة	تكامل علوي	تكامل سفلي	منتجات جديدة في السوق الحالية	تطبيقات جديدة للتكنولوجيا المتحكم فيها	منتجات جديدة في سوق جديدة

المصدر: (حيرش، 2012، صفحة 268)

فالتنوع الجوي يكون من خلال "تطوير المنتجات في إنتاج منتجات جديدة قريبة من المنتجات الأصلية ولا تجل المؤسسة نُحْرُج عن مهنتها. فهو تنوع أفقي طفيف حيث تحتوي المنتجات الجديدة على تطورات طفيفة مقارنة بالمنتجات الأصلية" (حيرش، 2012، صفحة 268). لذلك نجد أن عملية تطوير المنتجات تعتمد على "مستوى من التغذية الصناعية، حيث يُعْتَبَر من المتطلبات الضرورية للمحيط التسويقي التنافسي للمؤسسة والتي تشهد تغيرات مستمرة ومُتسارعة، الأمر الذي يُساهم في ارتفاع معدل تقادم السلع والمنتجات الموجودة في السوق، ويجب على المؤسسة أن تختار التوقيت المناسب إذ ما قَرَّرَت تطوير منتجاتها، لأنَّ التوقيت مهم جدا في نجاح أو استثمار الفرص التسويقية المتاحة" (بلمهدي، 2018، صفحة 275).

حسب (G. Johnson et al (2014) في كتاب "Stratégique" فإنه على الرغم من إمكانية الاحتفاظ بالزبائن الحاليين عند تطوير المنتج إلا أنه نصح مُكَلِّف وخطر، لسببين (Johnson, Whittington, Scholes, Angwin, Regnér, & Fréry, 2014):

- يتضمن قدرات استراتيجية جديدة. غالبا؛ يتطلب تطوير المنتج من المؤسسة استثمارات ضخمة مع احتمالية نجاح غير مؤكدة، للتمكن من التكنولوجيات الجديدة واكتساب مهارات جديدة في مجال تكنولوجيا المعلومات والتسويق.



- مخاطر الفشل عند إدارة المشروع. إنَّ تطوير المنتج منخلاً التوسع في مناطق إلى حدٍّ ما مألوفة، يمكن أن يؤدي إلى تأخيرات وتكاليف غير متوقعة.

II. الدراسة التطبيقية:

الهدف من بَحْثنا هو محاولة تشخيص وتحليل ممارسة اليقظة الاستراتيجية في مؤسسة Taiba food company الممثلة للعلامة التجارية Ramy ومساهمتها في تطوير منتجاتها. لذلك، فإنَّ الطبيعة الاستكشافية لهذا البحث دَفَعْتنا لاختيار البحث النوعي لفهم وشرح الظاهرة المراد دراستها بعمق في سياق حالة المؤسسة.

1. منهجية البحث:

يعتبر البحث النوعي من أنواع البحث العلمي الذي يعتمد على فهم واستكشاف الظواهر دون الاعتماد على الأرقام والإحصائيات تعود نظريته إلى الفلسفة البنائية الاجتماعية الهدف منه حسب (Mays & Pope 1995) " (...) هو تطوير المفاهيم التي تساعدنا على فهم الظواهر الاجتماعية في البيئات الطبيعية (وليس التجريبية)، مع التركيز على معاني جميع المشاركين وخبراتهم وآرائهم" (Kohen & Christiaens, 2014). أي أنه يمكننا من استخلاص وتفسير معاني الأفراد المشاركين والتي تشكلت بفعل الثقافة التي تحكم تصرفاتهم والتفاعل الاجتماعي الذي بينهم.

كما اعتمدنا على دراسة الحالة وباستعمال أداة المقابلة، من أجل جمع المعلومات من المكلفين باليقرات التنافسية، التجارية في المؤسسة محل البحث ومسؤول ففة التسويق. والتي امتدت لقرابة أربعة ساعات من الزمن، أجريت على فترات متقطعة باستعمال أداة للتسجيل الصوتي، وبعد أخذ الموافقة من المستجوبين. وكان ذلك بقصر المعارض بالصنوبر البحري حيث كانت المؤسسة محل البحث الراعي الرسمي للطبعة 29 لمعرض الإنتاج الجزائري والتي كانت تحت شعار: "استراتيجية، قدرة ابتكارية وأداء فعال: مفاتيح التنمية الاقتصادية وولوج الأسواق الدولية" من 13 إلى 25 ديسمبر 2021.

بعدها قمنا بتفريغ محتوى التسجيل لوصف وتفسير إجابات المستجوبين، باستعمال أسلوب تحليل المحتوى الذي يستخدم في البحث العلمي، والذي يعتمد على وصف الظاهرة محل البحث وصفا موضوعيا من خلال جمع المعلومات من مصادر مختلفة كالصور، الوثائق، التسجيلات الصوتية وتحويلها إلى نصوص بعد القيام بتفسيرها.

2. لمحة عن قطاع صناعة المشروبات في الجزائر والمؤسسة محل البحث:

يُعد قطاع الصناعات الزراعية والغذائية من أبرز القطاعات التي تشهد منافسة شديدة في الجزائر. ففي سنة 2021 شهد القطاع انتعاشاً كبيراً بمعدل نمو يزيد عن 15٪ مقابل تباين هبوطي بنسبة 0.9٪ في عام 2020، وفقاً لبيانات من مكتب الإحصاء الوطني. "إن الانتعاش الملحوظ يميز الصناعات الغذائية الزراعية، حيث يرتفع التباين في الإنتاج من (-15.1٪) في عام 2020 إلى (+15.1٪) في عام 2021". وقد لوحظ هذا التحسن خلال الأرباع الأربعة من العام، حيث بلغت معدلات النمو 11.5٪ و 24.3٪ و 8.3٪ وأخيراً 16.8٪ (Algérie presse service, 2022).



إنَّ سوق المشروبات في الجزائر يتشكل من المياه المعدنية، عصائر الفاكهة، المشروبات الغازية، عصير الليمون، الشراب ومشروبات الطاقة أو حتى الشاي المثلج والمنقع بالإضافة إلى المشروبات الوظيفية (Ginidex Algérie). وهذا ما جعله يعرف ديناميكية تنافسية عالية من خلال الانتشار الواسع للمنتجين المحليين و/ أو الدوليين. خاصة في ظلّ افتتاح السوق ووصول الامتيازات الدولية حيث كان لهما تأثير قوي على هيكل صناعة المشروبات (Ginidex Algérie).

ومن بين أهم المؤسسات الرائدة في هذا القطاع مؤسسة Taiba Food Company الممثلة للعلامة التجارية Ramy ، والتي تعتبر من بين المؤسسات الناشطة في سوق صناعة المشروبات والعصائر والحليب ومُشتقاته في الجزائر. تتمثل مهمتها الرئيسية في تقديم أحسن المشروبات في الجزائر بأذواق متنوعة وبأحجام مختلفة وذات جودة عالية ونوعية جيدة و ذات فائدة صحية للمستهلك. تأسست سنة 2007 برأس مال قدره 1.500.000 دينار جزائري والذي تمّ رفعه بعد ثلاث سنوات من تأسيسها إلى 101.500.000 دينار جزائري. وفي نفس السنة قامت بمدّ نشاطها جغرافيا إلى المنطقة الصناعية الروبية بسبب الطلب المتزايد على منتجاتها. نفس الخطوة قامت بها سنة 2012 في المنطقة الصناعية الحراش ما سمح لها بتوزيع منتجاتها على نطاق أوسع (التنافسية، 2021). حيث لم تكتفي المؤسسة بالتسويق لمنتجاتها محليا بل تعدى ذلك للأسواق الأجنبية خاصة الأسواق الإفريقية والأوربية. للإشارة فمؤسسة Taiba Food Company هي امتداد المؤسسة Délice Food Company التي بدأت نشاطها سنة 2005. كما أنّ المؤسسة تحصلت مؤخرا على شهادة الجودة ISO 9001 نسخة 2015 (التنافسية، 2021).

3. ممارسة اليقظة الاستراتيجية بالمؤسسة:

قبل تحليلنا لإجابات المستجوبين أردنا الإشارة إلى أنه من خلال الملاحظة يعتبر مصطلح اليقظة التنافسية الأكثر استعمالا وشيوعا للتعبير عن المراقبة المستمرة والدائمة للبيئة الخارجية للمؤسسة محل البحث من طرف الفاعلين بها. كما أنه من خلال المقابلة مع المكلف باليقظة التنافسية "...فمصلحة الدراسات واليقظة والمتكونة من مكلفين باليقظة التنافسية، القانونية والتجارية. تهتم بالتأكد من المعلومات وتحليلها بمساعدة جميع الفاعلين بالمؤسسة والتي تسمح لصانعي القرار والمدير العام للمؤسسة باتخاذ القرارات التي تنصب لصالح أهداف المؤسسة الكمية والكيفية..." (التنافسية، 2021) لقد عملت المؤسسة على إعطاء الطابع الرسمي لممارسة اليقظة الاستراتيجية من خلال إنشاء مصلحة الدراسات واليقظة تحت إشراف مديرية التسويق والتي تعمل على إجراء البحوث في مجالات: المستهلك، والتوزيع، والمنافسة وعوامل بيئة أخرى في السوق. بالإضافة إلى مراقبة متفطنة للبيئة الاقتصادية، القانونية والمنافسة.



الشكل 03: " الهيكل التنظيمي لمديرية التسويق بمؤسسة Taiba Food Company الممثلة بالعلامة التجارية " Ramy "



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

كما تعمل بصفة مشتركة مع جميع الفاعلين في مديرية التسويق (انظر الشكل 01). كان الهدف من إنشائها حسب المكلفة باليقظة التنافسية "...مراقبة وبصفة مستمرة المحيط الذي تعمل فيه المؤسسة خاصة ما تعلق بخص السوق التي يملكها المنافسين، والبحث عن المنافذ التسويقية الجديدة، والعمل على تحسين صورة المؤسسة وتقوية عملية الاتصال مع المستهلكين من خلال عناصر المزيج الترويجي...". (التنافسية، 2021)

يعمل جميع الفاعلين بالمؤسسة على توفير المعلومات لمصلحة الدراسات واليقظة التي تعمل على التأكد من صحتها وتحليلها ومن ثم توفيرها لمسؤولي المديرية بالمؤسسة وخاصة المديرية التجارية، مديرية الإنتاج ووحدة الإعلام الآلي والتنظيم والمدير العام للمؤسسة في الوقت والمكان المناسبين من أجل تحقيق أهدافها ووضع استراتيجياتها والمتمثلة في التنوع. فمُنذ نشأتها عملت مؤسسة Taiba Food Company على تقديم مشروباتها للمستهلك الجزائري بأذواق وسعات مختلفة تتمتع بجودة عالية ونوعية جيدة، بعيدا عن نمطية الإنتاج التي تعرفها منتجات المؤسسات المنافسة.



الجدول 02: " مهام مصالح مديرية التسويق بمؤسسة Taiba Food Company الممثلة بالعلامة التجارية "Ramy"

المصلحة	المهام
المنسقة العامة	بدء المهام، ضمان أنساق الأعمال، تحديد المهام غير المحققة، تنظيم الجلسات الإعلامية، إعداد ومتابعة الميزانية السنوية لقسم التسويق، إعداد نماذج طلب، متابعة ومراقبة مقدمي الخدمات.
الهيئة القانونية	المعهد الوطني الجزائري للملكية الصناعية، المركز الوطني للسجل التجاري، الإعلان المدني.
مسؤولة الأحداث	الرعاية، إعداد ورصد الأحداث، مراقبة المهام، دراسة الملفات، استغلال جيد للأحداث، العلاقات.
إدارة المجتمع	تمثيل العلامة التجارية على شبكة الإنترنت، إدارة الصفحة Ramyjus, Ramyfood, Ramymilk, Ramykids على Facebook, Twitter, Google، سمعت العلامة التجارية على الشبكات الاجتماعية (الحفاظ على صورة جيدة للعلامة التجارية).
مشرف الموقع	المشاركة في تصميم الموقع الإلكتروني للشركة، تطوير الموقع وتنفيذه ومتابعته الفنية، تحقيق التكامل بين عناصر الوسائط المتعددة، التصميم الجرافيكي للموقع: إدارة الواجهات الرسومية البصرية المتعددة الوسائط، إدارة المحتوى التحريري (مقالات، أحداث...)، تحسين محركات البحث للموقع، إدارة، تحديث وأرشفة الموقع.
الدراسات واليقظة	إجراء البحوث في مجالات: المستهلك، والتوزيع، والمنافسة وعوامل بيئة أخرى في السوق، مراقبة متفطنة للمنافسة، المنافسة التجارية واقتصادية.
مكلفة بالإعلام	إرسال معلومات الشركة إلى مختلف وسائل الإعلام، تنظيم المؤتمرات الصحفية لنقل المعلومات عن آخر أنشطة الشركة.
فئة الإدارة	التنقيب في السوق، المنافسين، الترويج، الوظيفة المتبادلة بين قسم التجارة والتسويق، الخبرة في السوق.
التسويق التجاري	تطوير السياسة الترويجية، وضع خطة العمل السنوية، اقتراح إجراءات المبيعات، ونهج المتابعة، تعريف هدف المبيعات، متابعة الإجراءات ومراقبة الربحية وتحسين النتائج، تقديم توصيات للتحسين، إجراء الدراسات والتحليلات المتعلقة بالسوق والمنتج، إدارة جميع عمليات التسويق التجاري وبناء فرق العمل.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

من خلال الجدول أعلاه وبالتمعن في مهام كل مصلحة من مصالح مديرية التسويق يتبين لنا التناسق والترابط بين مختلف المصالح من أجل تزويد مديرية التسويق بالمعلومات الاستراتيجية المتعلقة بأنواع اليقظتات الاستراتيجية القانونية، التكنولوجية، التنافسية والتجارية والتي تسمح لها ولمختلف مديريات ومستويات المؤسسة باتخاذ القرار الذي يسمح لها بالوصول لأهدافها وتحقيقها.

إنَّ قَرَار إدخال مُنتَج جديد لسوق المشروبات في الجزائر وبالرغم من شدة المنافسة التي تُعرِّفها هذه الصناعة يدخُل ضمن استراتيجية المؤسسة التي تَتَّبِعُها مع الأخذ بعين الاعتبار طبيعة السوق الجزائرية. حيث بلغ عَدَد منتجات المؤسسة أكثر من 20 منتج معبئة في 11 نوع من مختلف العبوات وبأحجام مختلفة (عبوات معدنية، قارورات زجاج وقارورات بلاستيكية) مسجلة تحت 11 علامة تجارية مقسمة إلى خمسة فئات متمثلة في منتجات الألبان، مشروبات غازية، مشروبات الفواكه، مشروبات الطاقة ومشروبات الشعير (التنافسية، 2021).



عَمَلت مؤسسة Taiba Food Company ولسنوات في تحسين وتطوير منتجاتها بما يتناسب ومتطلبات الزبائن المحليين من جهة وما يتواكب والتطور الحاصل في قطاع صناعة المشروبات عالميا. فحسب المكلف باليقظة التنافسية فإنه "...نحن نعمل على توسيع تشكيلة منتجاتنا من خلال طرح منتجات جديدة نستهدف بها شريحة جديدة من الزبائن يجب أن نكون على دراية بما يجري في القطاع. وذلك من خلال مراقبة مستمرة ودائمة لمنتجات منافسين، طرق توزيعهم، نقاط بيعهم، المزيج التسويقي (المنتج، السعر، الإعلان والترويج) وردود أفعال الزبائن من منجاتنا أو منتجات المنافسين..." كما أضافت "...لا يمكن تجاهل تطلعات الزبائن في ظل التغير في اتجاهات السوق هذا ما يدفعنا لاستكشاف التوقعات الجديدة لهم من أجل التحسين فيها وتطويرها والرفع من حصتنا في السوق..." (التنافسية، 2021)

حسب المكلف باليقظة التنافسية "...تسمح لنا دراسة السوق بالحصول على نوعين من المعلومات الكمية والنوعية فمن خلال بحوث التسويق يمكننا التقرب أكثر من زبائننا الحاليين وتوقع أذواقهم من أجل التحسين المستمر لها واستكشاف أذواق زبائننا المحتملين لتطوير منتجاتنا. كما يمكننا التعرف عن قرب بمنتجات منافسين ونقاط بيعهم وطرق التوزيع هذه الأخيرة التي تعتبر من عوامل النجاح الأساسية في قطاع صناعة المشروبات..." (التنافسية، 2021). تعتبر دراسات السوق من مصادر اليقظة الاستراتيجية فهي تسمح بجمع المعلومات عن الزبائن الحاليين والمحتملين وعن منتجات المنافسين الحالية والمحتملة هذه المعلومات قد تكون كمية كما قد تكون نوعية وتعتبر المعلومات النوعية المنعرج الحاسم لاتخاذ أي قرار يصب لصالح أهداف المؤسسة وذلك بعد التحقق والتأكد من صحتها من طرف المكلفين باليقظة. كما تسمح بالتحسين في منتجاتها الحالية من خلال استكشاف التغير في أذواق زبائننا الحاليين للحفاظ عليهم وبالتالي الحفاظ على حصتها السوقية أو توقع أذواق زبائننا المحتملين وتلبية رغباتهم من خلال تطوير منتجات جديدة تماشى وأذواقهم وهذا ما يسمح لها باستهداف زبائن جدد بمنتجات جديدة كما يمكنها من رفع حصتها السوقية في القطاع.

حيث تَعْمَل على رصد كلِّ التغيرات والتطورات التي تحدث في سوق صناعة المشروبات وتوفير المعلومة المفيدة التي ستتحول إلى معرفة للمكلفين باليقظة والتي ستمكّنهم من مشاركتها ونشرها من أجل اتخاذ القرار الصحيح في الوقت والمكان المناسبين وبالتالي ستكون مُتفوّقة على منافسيها. لكن قبل ذلك تقوم المؤسسة على مستوى الإدارة العليا من تحديد احتياجاتها من المعلومات والأهداف التي ترغّب في الوصول إليها أي ما الذي يجب على المؤسسة معرفته من أجل تحقيق إستراتيجيتها؟ لتتّم بعدها عملية جمع المعلومات بالتعاون مع مصلحة الدراسات واليقظة حيث بينت لنا المكلف باليقظة التجارية بأن "...المعلومات تُجمَع باستخدام مجموعة من الأدوات ورقية أو الكترونية ومجموعة من الفاعلين الذين يُعتَبَرُون كحلقة رَبط لسلسلة من المعلومات والتي نقوم فَوْر الحصول عليها بِفَرزها، معالجتها وتحليلها ومشاركتها مع مختلف المكلفين باليقظة بصفة دائمة ومستمرة من أجل التَّعَرُّف على الاتجاهات الجديدة في السوق وتغيرات أذواق الزبائن..." (التجارية، 2021) إنّ من أهم المصادر التي تَعْتَمِد عليها المؤسسة المواقع الالكترونية ووسائل التواصل الاجتماعي والتي تُعْتَبَر فضاء مُمارَس فيه المكلفون باليقظة



يجمع المعلومات من خلال التَّصَفُّح اليومي لمواقع المنافسين وصَفْحَاتهم عبر وسائل التواصل الاجتماعي والعناصر الميدانية التي تقوم بالتَّقْصِي والملاحظة خاصة في المساحات الكبرى والمراكز التجارية حيث تَسْمَح لهم بمَعْرِفَة مواقع بيع وتشكيلة مُنتجات منافسيهم وأسعارهم. كذلك المجلات وصفحات الأخبار الإلكترونية والمواقع الرسمية للمؤسسات الوطنية في القطاع إلى جانب المعارض الدولية والوطنية فحسب مسؤول فئة في قسم التسويق في المؤسسة "... لقد قمنا بالمشاركة لأكثر من ثلاثة عشر معرض للإنتاج الوطني من أجل التَّقَرُّب من الشركاء موردين/ زبائن، تبادُل الخبرات، مَعْرِفَة آراء الزبائن مباشرة خلال عملية التَّدْوِق، التَّعَرُّف على المنتجات الجديدة المطروحة في السوق..." (التسويق، 2021) نَجِد كذلك أنَّ المعارض الدولية/ الوطنية تُعْتَبَر مَصْدَر استراتيجي للمؤسسة يُمَكِّنُها من التَّعَرُّف عن قُرب بالمنافسين الحاليين منتجاتهم، أهم الابتكارات في المنتج والعملية الإنتاجية وطُرق التوزيع. وخاصة تَوْفُّع واستشراف التَّعْغِير في أذواق الزبائن الحاليين والمحتملين. كل هذه المعلومات تُمَكِّن المؤسسة من التحسين والتنوع المستمر في تشكيلة مُنتجاتها.

ففي دراسة إحصائية مستقلة تركز على الجودة والتجديد من قبل معهد IMAR للدراسات على عينة متكونة من 2400 مستهلك محلي إضافة إلى 5700 مستهلك محلي من خلال تطبيق Elu Production de 1'année لسنة 2022 حيث أوضح المكلف باليقظة التكنولوجية أنَّ "...انتخبت منتجاتنا كمنتج العام في ثلاث فئات، الفئة الأولى المشروبات الثمرية بالحليب بعلامة **Ramy Milk** الفئة الثانية عن المشروبات الطاقوية بعلامة **Ramy energy drink** الفئة الثالثة وللمرة الثانية على التوالي فئة مشروب الشعير **Ramy Malt**..." (التجارية، 2021) تعتبر مكاتب الدراسات الإحصائية من بين المصادر التي تعتمد عليها المؤسسة للحصول على المعلومات التي تساعد في التعرف على أهم المنافسين الحاليين في القطاع على غرار سوق المشروبات والذي يسمح لها من تكوين شركات بين المؤسسات غير النشطة في سوقها لاكتساب ميزة تنافسية والرفع من حصتها السوقية ومساعدتها في بناء إستراتيجيتها المعتمدة -استراتيجية التنوع- من خلال التوسيع في تشكيلة منتجاتها وذلك باستهداف جميع الشرائح.

كما أوضح مسؤول فئة في قسم التسويق "...إنَّ المكلفين باليقظة في المؤسسة يعملون يوميا على رصد تحركات الداخلين الجدد لسوق المشروبات مقارنة بالمنافسين الحاليين خاصة قنوات التوزيع فمن يتحكم فيها يتحكم في السوق..." (التسويق، 2021) تظهر يقظة المؤسسة هنا من خلال اكتشاف تحركات الداخلين الجدد لإجتناِب خطر تغييرهم لقواعد المنافسة في السوق. كما تَعْمَل على التعرف على قنوات توزيع المنافسين الحاليين التي تعتبر عامل نجاح أساسي في قطاع الصناعات الزراعية والغذائية وخاصة سوق المشروبات.



4. مناقشة النتائج:

من خلال تحليلنا لإجابات المستجوبين فإنَّ أهم المعلومات التي تُساعد مؤسسة Taiba Food Company

على تطوير منتجاتها:

- **الزبائن:** إن المعلومات التي يتم توفيرها حول الأسباب التي تجذب منتجات المنافسين الزبائن المحتملين، تسمح للمؤسسة بتوقع أذواقهم وعلى هذا الأساس تكون مُنطلقاً لإنتاج منتج جديد تستهدف بها هذه الشريحة من الزبائن وبالتالي الرّفْع من الحصة السوقية لها. كما أنَّ معرفة التغير في أذواق زبائنها الحاليين سيسمح أيضاً من التحسين المستمر في منتجاتها الحالية وتطوير منتجات ثلاثيم مُتطلباتهم. وبالتالي الحفاظ على حصتها السوقية.
- **المنافسين:** إن المعلومات التي يتم توفيرها حول تشكيلة المنتجات التي يَترَخَر بها قطاع المشروبات في الجزائر يسمح للمؤسسة بطرح منتجات جديدة تُمكنها من توسيع تشكيلة منتجاتها الحالية من خلال جمع المعومات حول قطاع صناعة المشروبات في الدول الأجنبية وإجراء تعديلات عليها بما يتوافق متطلبات السوق المحلي لصناعة المشروبات سواءً كان ذلك في العملية الإنتاجية أو في تركيبة المنتج في حد ذاته.
- أما فيما يخص المصادر التي تعتمد عليها لجمع المعلومات التي على أساسها تتخذ قرار تطوير المنتجات نجد:
- **المعارض والملتقيات:** تعتبر المعارض فضاء تحتك فيه المؤسسات مباشرة مع زبائنها وبالتالي سيسمح لها بجمع المعلومات التي تحتاجها حول منتجاتها ومنتجات المنافسين من اجل التحسين فيها أو تطوير منتجات جديدة. كما تسمح بالتعرف على منتجات المنافسين وملاحظة أساليبهم في الإشهار والبيع. كما أنَّ الملتقيات والندوات هي الأخرى تعتبر فضاء لتبادل أفكار المنافسين للنهوض بقطاع صناعة المشروبات وبالتالي تبادل المعلومات التي قد تكون استراتيجية بالنسبة للمؤسسة.
- **شبكات التواصل الاجتماعي والمواقع الرسمية:** شبكات التواصل الاجتماعي هي الأخرى أصبحت من بين أهم الوسائط التي تسمح بالتعرف عن قرب وعن كثب من التعرف على منتجات المنافسين كيفية الإشهار والترويج لمنتجاتها معرفة آراء الزبائن من خلال تفعيل خاصية قراءة الرسائل وعدد المعجبين بها المنافسة وتوقع واستكشاف التغير في أذواقهم.
- **دراسة السوق:** تتعامل المؤسسة مع مكاتب دراسات أجنبية من أجل دراسة شاملة لقطاع المشروبات والتي من خلالها تساعد المؤسسة على إطلاق منتج جديد في السوق المحلي يشبه المنتج الموجود في السوق الأجنبية لكن بمواصفات تتلاءم وتتواءم مع متطلبات السوق المحلي. لكن إذا أرادت التحسين فقط في منتجاتها الحالية فتقوم المؤسسة بنفسها بدراسة السوق المحلي للقطاع لأنه في هذه الحالة تعتبر المؤسسة مكاتب الدراسات المحلية كمصدر للمعلومات لمؤسسات محلية منافسة لها قد تفيدها بمعلومات تمكنها من التغلب عليها وبالتالي قد تتعرض لخطر فقدانها لحصتها السوقية وقد تكون مصدر تهديد لها.



الخاتمة:

إنّ الطابع الرسمي الذي أعطته مؤسسة Taiba Food Company لليقظة الاستراتيجية والذي يظهر جليا في هيكل مديرية التسويق. يعتبر همزة وصل بين مختلف الأقسام والمديريات في المؤسسة وبين صانعي القرار. حيث يعمل المكلفين باليقظات التنافسية، التجارية والتكنولوجية بتوفير المعلومات لصانعي القرار، بعد التحقق والتأكد من صحتها ومن ثم نقلها لهم، لتمكينهم من توجيه أهدافهم وفق استراتيجية المؤسسة المتمثلة في استراتيجية التنوع. حيث تبين لنا في سياق حالة المؤسسة محل البحث أنّها تعتمد على توفير المعلومات حول الزبائن والمنافسين تمكن مسيرتها وصانعي القرار فيها من تطوير أفكارهم لتتماشى مع رغبات وتطلعات الزبائن الحاليين و/ أو المحتملين والتوجه إلى عرض منتجات جديدة قد تكون فيما بعد كبدائية لتشكيل أسواق جديدة من خلال إنشاء الطلب عليها مقارنة بمنافسيها. كما أنّها تعتبر المعارض والمثقفات، شبكات التواصل الاجتماعي والمواقع الرسمية بالإضافة إلى دراسة السوق من أهم المصادر التي تعتمد عليها في البحث عن المعلومة لقرّبها من الزبائن والمنافسين حيث تمكنها من استشراف توقعات وأذواق الزبائن في منتجات قد يكون لها السبق في التوجه بها إلى أسواقها الحالية ولما لا تطوير أسواق جديدة مستقبلا.

قائمة المراجع:

- أيوب صكري، و كمال زموري. (30 جوان، 2021). قياس مدى توافر وتأثير بعض المقومات الداعمة لتطوير المنتجات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المصنعة للمنتجات الغذائية بالجزائر. مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، 08 (02)، الصفحات 178-197.
- بوسالم أبو بكر، و ياسين بوبكر. (30 جوان، 2017). أثر اعتماد أساليب "تطوير المنتجات" التقنية في طرح "منتج جديد" دراسة حالة خدمة الهاتف النقال بجيلها "الجيل الثاني (GSM)" و "الجيل الثالث (G3)" في الجزائر. مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، 03 (01)، الصفحات 559-578.
- خالد بن تركي. (8 ديسمبر، 2018). قطاع المشروبات في الجزائر أمام تحدي تطوير المنتج والمنافسة. (خالد بن تركي، المحرر) تاريخ الاسترداد 23 جوان، 2022، من www.djazairress.com.
- رضوان أنساعد، و حليلة قمري. (1 جانفي، 2021). مساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تفعيل خلية اليقظة الاستراتيجية -دراسة تحليلية بمؤسسة كوندور-. مجلة دراسات وأبحاث المجلة العربية للأبحاث والدراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية، 13، الصفحات 129-146.
- سليم بوهيدل. (2017). إشكالية تنمية القطاع الصناعي الجزائري في ظل التحولات الاقتصادية الدولية مع التطبيق على فرع الصناعات الغذائية آفاق 2025. (سليم بوهيدل، المحرر) باتنة، الجزائر: جامعة باتنة 1 - الحاج لخضر.



- عيسى بوراوي، و عمار ميلودي. (ديسمبر، 2017). التحول إلى الجمارك الرقمية كمدخل لتحقيق اليقظة الاستراتيجية -دراسة حالة الجمارك الجزائرية-. مجلة الدراسات المالية، المحاسبية والإدارية، 8، الصفحات 708-730.
- عيسى حيرش. (2012). الإدارة الاستراتيجية الحديثة. الجزائر: دار الهدى.
- مسؤول ففة قسم التسويق. (23 ديسمبر، 2021). أهمية ممارسة اليقظة الاستراتيجية في تطوير المنتجات (مقابلة شخصية). (أسماء شريف، المحاور) الجزائر، الجزائر.
- مكلف باليقظة التجارية. (23 ديسمبر، 2021). أهمية ممارسة اليقظة الاستراتيجية في تطوير المنتجات (مقابلة شخصية). (أسماء شريف، المحاور) الجزائر، الجزائر.
- مكلف باليقظة التكنولوجية. (1 جوان، 2022). أهمية ممارسة اليقظة الاستراتيجية في تطوير المنتجات (مقابلة شخصية). (أسماء شريف، المحاور) الجزائر، الجزائر.
- مكلف باليقظة التنافسية. (23 ديسمبر، 2021). أهمية ممارسة اليقظة الاستراتيجية في تطوير المنتجات (مقابلة شخصية). (أسماء شريف، المحاور) الرويبة، الجزائر.
- يوسف بلمهدي. (30 جوان، 2018). إعمادية تطوير المنتجات كمدخل لتمييز منتجات منظمات الأعمال الحديثة وتعزيز تنافسيتها -دراسة حالة مؤسسة مخابر فينوس-. مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، 9 (2)، الصفحات 286-298.
- Algérie presse service. (2022, Avril 24). Récupéré sur Algérie presse service: <https://www.aps.dz>
- Brouard, F. (2004, Mai). Développement d'un outil diagnostique des pratiques existantes de la veille stratégique auprès des PME. université du Québec département des sciences de la gestion .
- Dhaoui, C. (2008, Avril 4). Les critères de réussite d'un Système d'Intelligence Economique pour un meilleur pilotage stratégique: Proposition d'un modèle d'évaluation de la réussite d'un système d'intelligence économique MERSIE. Université Nancy 2, France.
- Djennas, M., & Benhabib, A. (2006, Mars). Veille stratégique et outils d'aide à la décision dans les entreprises algériennes : cas des entreprises de service. Les Cahiers du MECAS (2), pp. 47-56.
- Ginidex Algérie. (s.d.). Consulté le Juillet 15, 2022, sur Ginidex Algérie: <https://ginidex.com>
- Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D., Regné, P., & Fréry, F. (2014). Stratégique (10 ed.). Montreuil, France: Pearson.
- Kohen, L., & Christiaens, W. (2014). Les méthodes de recherches qualitatives dans la recherche en soins de santé: apports et croyances. Reflets et perspectives de la vie économique , pp. 67-82.



- Lesca, H. (1991, Décembre). Fennec: Logiciel expert poue l'évaluation de la veille stratégique dans les PME-PMI. Direction et gestion des Entreprises , pp. 9-15.
- Mssassi, S., & Assabane, I. (2018). Risques et roles en PME exportatrice la notion de veille stratégique. European Scientific journal , 14 (34).
- Natou, H. (2020). Les réalités de la veille stratégique et de l'intelligence économique dans les entreprises au Cameroun. Dossiers de recherches en Economie et Gestion , 9 (1), pp. 121-138.