

اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (الامكانيات والمعوقات) ، دراسة حالة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية

Strategic watch in small and medium enterprises (possibilities and obstacles), Case study of a sample of Algerian small and medium enterprises

أحسن جميلة^{1*}، عامر عامر احمد²، بن حراث العربي³

¹ عبد الحميد بن باديس مستغانم (الجزائر)،

² عبد الحميد بن باديس مستغانم (الجزائر)،

³ احمد زبانة غليزان (الجزائر)

AHSSSEN DJAMILA^{1,*}, AMEUR AMEUR AHMED². Larbi BENCHARRAT³

1 ABD ELHAMIB BEN BADISS (Mostaganem- Algeria),

2 ABD ELHAMIB BEN BADISS (Mostaganem- Algeria).

3 AHMED ZABANA (Relizane- Algeria)

تاريخ الاستلام (Received): 2023/08/21 ؛ تاريخ المراجعة (Revised): 2023/10/17 ؛ تاريخ القبول (Accepted): 2023/12/29

ملخص:

يهدف هذا العمل الى دراسة واقع وامكانية ممارسة اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي طالما اعتبرت مركز اهتمام العديد من الباحثين نظرا لخصوصيتها وتميزها مقارنة بالمؤسسات الكبيرة، مع تسليط الضوء على المعوقات التي تقف أمام ذلك؛ من أهم النتائج التي تم التوصل اليها من خلال هذه الدراسة التي تمت بالاعتماد على أداة الاستبيان، والتي شملت 59 مؤسسة صغيرة ومتوسطة من الغرب الجزائري؛ أنه طبعاً بما أن تسيير هذه المؤسسات تتمحور حول المالك/ المسير، فإن طبيعة تسيير تكون تابعة لشخصيته وتوجهه. وغالب هؤلاء المالكين/المسيرين يهتمون بمتابعة البيئة التي ينشطون فيها، ولكن ليس لديهم خبرة كافية لممارسة اليقظة الاستراتيجية، بل تتم بطريقة عشوائية غير رسمية بسبب ان امكانياتها محدودة، ليس لديها نظام معلومات رسمي، كما أن اليقظة الاستراتيجية تحتاج للتخطيط الاستراتيجي وهذه المؤسسات التخطيط الاستراتيجي بما شكلي فقط ووضع الاستراتيجية تكون حدسية والقرارات تأتي كرد فعل. إضافة الى تذبذب الأوضاع البيئية الاقتصادية منها والاجتماعية والسياسية وكذلك عدم استقرار السياسات الحكومية والتغير في القوانين والتشريعات، حيث لا يتسنى تصور رؤية مستقبلية واضحة لوضع المؤسسة وتتطلب الظروف مرونة واتخاذ قرارات سريعة وارتجالية ولكن اليقظة الاستراتيجية تتطلب وقتاً طويلاً.

الكلمات المفتاح : المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ؛ اليقظة الاستراتيجية؛ البيئة.

تصنيف JEL : L20 ؛ L21

Abstract: This work aims to study the reality and the possibility of exercising Strategic watch in small and medium enterprises, which have long been considered the center of attention of many researchers due to their specificity and distinction compared to large enterprises, while highlighting the obstacles that stand in the way of this;

Among the most important results reached through this study, which was based on the questionnaire tool, which included 59 small and medium enterprises from western Algeria; Of course, since the management of these institutions revolves around the owner/manager, the nature of management is dependent on his personality and direction. Most of these owners/managers are interested in adapting the environment in which they are active, but they do not have sufficient experience to practice strategic vigilance. Just configurable, strategy setting is intuitive and decisions are reactive. In addition to the fluctuation of the economic, social, and political environmental conditions, as well as the instability of government policies and the change in laws and legislation, as it is not possible to imagine a clear future vision for the status of the institution, and the circumstances require flexibility and quick and improvisational decisions, but strategic vigilance requires a long time.

Keywords: small and medium enterprises; Strategic watch ; the environment.

Jel Classification Codes : L20 ; L21.

* Corresponding author, e-mail: djamila.ahssen@univ-mosta.dz

I- تمهيد :

تعتبر درجة تأثير المحيط على المؤسسة أكبر من احتمال تأثير المؤسسة عليه، وهذا راجع إلى صعوبة السيطرة والتحكم في عناصره المتداخلة والمتغيرة باستمرار؛ لذا يكون من الواجب على المؤسسات ألا تتجاهل ما يحدث في محيطها من تغيرات، وأن تسعى قدر الامكان الى دراسة وتحليل وتشخيص تلك العناصر حتى تتمكن من تحديد الفرص التي تساعد على النمو والاستمرار وكذلك القيود أو التهديدات التي تحد من فاعليته، والتي يتوجب وضع خطة للتصدي لها وعلاجها؛ هذا ما يتطلب منها أن تكون في حالة يقظة استراتيجية.

يعتبر مفهوم اليقظة الاستراتيجية من المفاهيم الحديثة نسبياً، اهتم الباحثون بدراسته، لأن نجاح أو فشل المؤسسات أصبح يقتضي فهم البيئة التي تنشط بها، هذه البيئة المعقدة وشديدة المنافسة والشيء الوحيد الثابت فيها أنها متغيرة باستمرار. تظهر أهمية اليقظة الاستراتيجية بالنسبة للمؤسسات باختلاف احجامها ونشاطها بسبب التغيرات الكمية والنوعية السريعة في بيئة الأعمال، ازدياد حدة المنافسة التي شملت كل أنشطة المؤسسة وتوسعت على المستوى العالمي، ظهور المؤسسات الكونية والمتعلمة مما جعل الحصول على ميزة تنافسية أمراً صعباً. من هنا اصبحت هذه الاخيرة استراتيجية تسيير مهمة وضرورة حتمية للبقاء والنجاح وفهم البيئة والتعامل معها والصمود أمام متغيراتها والتميز والتفوق على المنافسين وتحقيق الأهداف.

في هذا الإطار جاءت هذه الورقة البحثية للإجابة على الإشكالية التالية: ما هي إمكانية ممارسة اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات

الصغيرة والمتوسطة في الجزائر؟ وماهي المعوقات؟

- هذا يقودنا إلى طرح مجموعة من التساؤلات:
 - لماذا الاهتمام بدراسة ممارسات اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟
 - هل تستطيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية بما تتميز به بممارسة اليقظة الاستراتيجية؟
 - ما هي أهم المعوقات التي تقف امام ممارسة اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر؟
- يمكننا بداية وضع الفرضيات التالية:
 - يأتي الاهتمام بدراسة ممارسة اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لأنها تعتبر من العوامل المفتاحية الأساسية لنجاح المؤسسات في بيئتها؛
 - يمكن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر أن تمارس اليقظة الاستراتيجية؛
 - لا يوجد ما يعيق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر من ممارسة اليقظة الاستراتيجية.
- **هدف البحث:**

يتمثل الهدف من هذا الموضوع في دراسة مفهوم اليقظة الاستراتيجية بكل ما يحتويه من أهمية وغموض، وبالأخص مناقشة إمكانية ممارسة اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تتميز في عملية تسييرها عن المؤسسات الكبيرة، والأهم هو دراسة الصعوبات التي تعيق ذلك في العينة المدروسة وانعكاسها على تسييرها.

- **المنهج المتبع:** تم الاعتماد على أداة الاستبيان وعلى المنهج الوصفي التحليلي من حيث التحليل واستخلاص النتائج.

1.I- مفهوم اليقظة الاستراتيجية :

اهتمّ المسيرين بدراسة التغيرات التي قد تحدث في البيئة، لأنها لا تمثل فقط تهديدات يجب التكيف معها بل كذلك فرصاً لخلق ميزة تنافسية إذا ما قامت المؤسسة بالتنبؤ الإستراتيجي المسبق. هذا ما دفع معظم المؤسسات الأمريكية إلى الانتقال من إستراتيجية التكيف إلى إستراتيجية التنبؤ. أصبحت عملية المراقبة وتسيير المعلومات المتوقعة مسبقاً عن البيئة مورداً حيوياً لبقاء المؤسسة، ديناميكيتها، مرونتها وتميزها. فحسب جوفر Joffer وكونيق Koenig 1992: "تعتبر المعلومة المتوقعة مسبقاً كتحويل للبيئة، قادر على خلق التوجهات الكبرى للمؤسسة. قد تكون فرصة أمامها إذا ما سرعت تحقيق أهدافها، كما قد تكون تهديداً لها إذا ما أعاققت بقاءها وتحقيق أهدافها" (JANISSEK-MUNIZ, 2023).

نظراً لأهمية المعلومات المتوقعة مسبقاً عن البيئة ظهرت أهمية تسييرها، من خلال جمعها في وقت مسبق قدر الإمكان، معالجتها، تحديد أثرها على التنظيم ودمج تطوراتها بالطريقة التي تزيد من فعالية المؤسسة. لكن هذا التسيير يتطلب تنظيمًا خاصاً في شكل عملية تسمى اليقظة الإستراتيجية؛

تطور مفهوم اليقظة الإستراتيجية بشكل ملحوظ في الولايات المتحدة الأمريكية، خلال سنوات السبعينات 70، في إطار التسميات التالية: strategic scanning , environmental scanning ، وأيضاً business intelligence (SLIM, 2023). وقد انتشر مصطلح اليقظة في فرنسا منذ بداية سنوات الثمانينات 1980 فترة تطور الاستخدام الاستراتيجي لنظم المعلومات، (Benvenuti، Compétitivité،

مفهوم الرقابة بالرادار لحماية منطقة ما. ارتبط مفهوم اليقظة في أوروبا بالمعلومات التكنولوجية، في حين المفهوم الآتي من الولايات المتحدة الأمريكية فهو مرتبط بالمنافسة. (Lesca H.M, 16/08/2023)

وعموما تتمثل اليقظة الإستراتيجية في عملية معلوماتية تمكن المؤسسة من متابعة بيئتها بما يساعدها في التسيير واتخاذ القرار من اجل بلوغ الأهداف المستطرة (Brouard, 27, 28 et 29 Octobre 2004) ، ومصطلح الإستراتيجية المصاحب لكلمة اليقظة يعني أن هذه الأخيرة تختص بالمعلومات الإستراتيجية التي تمكن المؤسسة من اتخاذ القرارات البعيدة الأجل، وأن متخذ القرار دائما يواجه حالات جديدة تحت وضعية عدم التأكد (Lesca H. M., 16/08/2023). تعددت تعريفاتها ولحصر مفهوم اليقظة الإستراتيجية وأهم خصائصها في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لابد من التطرق إلى التعريف المقدم من طرف لاسكا Lesca سنة 1994 "تعتبر اليقظة الاستراتيجية عملية معلوماتية تقوم بها المؤسسة بطريقة إرادية، للبحث عن المعلومات بطريقة مسبقة حول التطورات التي تحدث في بيئتها. بهدف خلق الفرص والتخفيف من المخاطر المرتبطة بعدم التأكد. (LESCA H.M, Le 16/08/2023).

2.I- أهمية اليقظة الاستراتيجية في تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة :

بالنظر الى تعريف الباحثين في مجموعة البحث في الاقتصاد والتسيير للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة GREPME جامعة Québec تحت إدارة Julien André 2000 المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال أهم ستة خصائص تتمثل في: صغر الحجم، تمركز التسيير حول المالك/المسير، ضعف التخصص في تقسيم المهام، استراتيجية حدسية ضعيفة التكوين، أنظمة معلومات داخلية وخارجية بسيطة وأسواق قريبة جغرافيا، كل من هذه الخصائص تمثل شكلا من أشكال الجوارية/القرب (OLIVIER, 18/08/2023): السلمي، الوظيفي، المكاني والزمني ونظم معلومات جوارية.

يبدو واضحا من التعريف الذي يوضح خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أن الدور الاستراتيجي للمعلومات بعيداً عن اهتماماتها اليومية. فعلاً ما تكون هذه المؤسسات مواردها البشرية والمالية محدودة وبالتالي قد يبدو مفهوم اليقظة الاستراتيجية بالنسبة لها غامضا لأن مواقفها كلها تأتي بطريقة تفاعلية كرد فعل وليس بصفة استباقية للتعامل مع التغيرات التي تحدث في بيئتها. على الرغم من كل شيء فإن ممارسة اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تكون وفق طابع غير رسمي ويتم تنفيذها في كثير من الأحيان بشكل عشوائي، بدون أسلوب أو صرامة. وبدون التخطيط الاستراتيجي مثلا لا يمكن للمؤسسات أن تأمل في الحصول على معلومات من شأنها أن تمنحها ميزة تنافسية حقيقية. من ناحية أخرى، يمكن أن يؤدي الافتقار إلى الدقة إلى أخطاء في التوجهات الاستراتيجية. (Amanda Morina, 16/08/2023).

غير أن التطورات التي عرفتها البيئة لا تقتصر على استحداث أخطار جديدة لابد أن تتيقظ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على تجنبها وإنما أيضا استحدثت فرصا جديدة لابد أن تكون السبابة إليها حتى تكون أكثر تنافسية؛ إذ تتوقف تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على ثلاثة نقاط مهمة هي: (Audet, La veille stratégique chez les PME de haute technologie: une étude de cas par comparaisons inter-sites, 13-14-15 juin 2001) - شدة اليقظة؛

- دمج المعلومة في العملية الاستراتيجية؛

- المطابقة بين شدة اليقظة وعدم التأكد الاستراتيجي للقطاع.

إذ تساهم اليقظة في الرفع من تنافسية المؤسسة من خلال رفع قدرتها لفهم ومسايرة التغيرات من خلال الحصول على مورد هائل من المعلومات وضمان سريتها في مختلف المستويات التنظيمية للمؤسسة ومراقبتها، من خلال أربعة وظائف: التوقع، الاكتشاف، المراقبة والتعلم (الزهاء، دور اليقظة الإستراتيجية في الرفع من تنافسية المؤسسة الاقتصادية، 08-09 نوفمبر 2018).

تم الإشارة إليها في نموذج اتخاذ القرار لسايمن H.Simon بعبارة ذكاء بيئة المؤسسة (Chapu, L, Le 16/08/2023) ؛ كما أنه يوجد خلط كبير بين مصطلح يقظة إستراتيجية ومصطلح الذكاء الاقتصادي.

قد بدأ العمل بالذكاء الاقتصادي به والتفكير فيه مع بداية التسعينات من القرن الماضي، حيث أن (بوفلفل، 2017/2018):

الذكاء الاقتصادي = اليقظة + حماية أصول المعلومة + إجراءات التأثير

هذا الأخير يبقى رغم انتشاره مفهوما غامضا ذلك ما أشار إليه برنارد Bernard carayon؛ وحسب Sylvianne Descharmes فإن الذكاء الاقتصادي يقوم على ثلاثة مفاهيم: أولا اليقظة من خلال تتبع وتحليل كل ما يحدث حول المؤسسة، ثم التواصل والأمن أي معرفة كل ما يتعلق بيقظة الغير وأخذ الحيطة والحذر منه وذلك ما يندرج ضمن الأمن الاقتصادي وإدارة المعرفة، وفي الأخير معرفة دمج المعلومة في بيئة المؤسسة من أجل اتخاذ القرار المناسب، " (territoires, La veille stratégique du concept a la pratique", Juin 2005, p : 03, https://iaat.org/telechargement/veille_strategique_note_synthese.pdf).

1-3- صعوبة ممارسة الذكاء الاقتصادي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

من خلال تحقيق أجراه رايت وكالوف Wright et Calof 2006 فإن مجموعة من الأبحاث أجريت في عدة دول مثل: إفريقيا الجنوبية، أستراليا، السويد، فنلندا، كوريا، ألمانيا، اسبانيا، كندا... الخ أثبتت أنه من الصعب تقييم الوضعية الحقيقية لممارسة الذكاء الاقتصادي في الوقت الحالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (Lucie Bégin J. D., 16/08/2023) ، وذلك بسبب عدة صعوبات يمكن تصنيفها ضمن محاور (BULINGE, 16/08/2023) :

- لا يزال هذا المفهوم جديدا، غامضا ولا يزال غير معروف، وذلك ما أوضحته عدت أبحاث ميدانية؛
- عدم اهتمام مدراء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالمعلومة كمادة إستراتيجية أساسية في عملية اتخاذ القرار؛
- تعتبر أغلبية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة غير مجهزة وغير قادرة على التحكم في تكنولوجيا المعلومات؛
- أغلبية مالكي/مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تم تكوينهم في الميدان، مع غياب الدورات تكوينية النظرية حول المفاهيم الاقتصادية الراهنة في المراكز المتطورة والجامعات.

● صعوبات ثقافية:

- لا يزال الذكاء الاقتصادي مفهوما ملازما للمؤسسات الكبيرة؛
- ثقافة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة غير متجانسة؛
- يتميز التنظيم الكلاسيكي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بأنه عامل مقاوم للتغيرات، مما يجعلها مؤسسات لا تملك الرغبة للتجديد والإبداع؛

● الصعوبات الاقتصادية:

- تتميز المنظومة الاقتصادية العالمية بمناخ غير ثابت وعدم التأكد؛
- استثمار الوقت، فمن الصعب على مالك/مسير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التفكير في التسيير طويل الأجل في حين يتطلب منه طبيعة التنظيم التعامل مع المستجدات اليومية؛
- الاستثمار المالي، بحيث يبقى السؤال المطروح من قبل العديد من مالكي/مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هو كيف يمكن تقييم القيمة المالية لهذا المفهوم.

II - الطريقة والأدوات :

تأتي هذه الدراسة في إطار دراسة ممارسة اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، هذه المؤسسات التي عرفت بخصوصية تسييرها.

II -1- كيفية تطبيق أداة الدراسة :

لتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على أداة الاستبيان، من خلال جملة من الأسئلة صممت خصيصا لحصر وتجميع المعلومات اللازمة لموضوع الدراسة؛ تم توزيع الاستبيان على عينة مكونة من 100 مؤسسة صغيرة ومتوسطة، ولم يتم الحصول على الرد إلا من قبل 59 مؤسسة من بعض ولايات الغرب الجزائري، بحيث تنشط هذه المؤسسات بمختلف القطاعات الاقتصادية، الصناعية، التجارية، الخدمائية واشغال البناء. علما أن التغيرات البيئية التي تزاوّل فيها هذه المؤسسات نشاطها فيما يتعلق بالجانب التشريعي والتنظيمي أو من حيث مساهمتها في تحقيق التنمية الاقتصادية لا تختلف كثيرا عن بقية المؤسسات في أنحاء الوطن؛ وحتى المشاكل والمعوقات التي تواجهها.

II -2- حدود الدراسة:

تمثل حدود هذه الدراسة الميدانية ضمن:

- **الحدود المكانية:** وتمثل بالتواجد الجغرافي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المكونة لعينة المدروسة؛ يتعلق الأمر بـ 59 مؤسسة صغيرة ومتوسطة من بعض ولايات الغرب الجزائري المتمثلة في: ولاية مستغانم، وهران، غليزان وولاية معسكر.
- **الحدود الزمنية:** تتمثل المدة الزمنية التي استغرقتها الدراسة الميدانية بما مدته 12 شهرا، وهي مدة تم استهلاكها لتحديد عينة الدراسة ومواقعها والتردد عليها؛

II -3- أسلوب وصدق وثبات أداة الدراسة :

تم قياس صدق وثبات أداة الدراسة بالاعتماد على الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية نسخة SPSS Statistical 19 Package For Social Sciences، بحيث يقوم هذا البرنامج على تحليل البيانات سواء تحليليا وصفيًا أو استنباطيا أو اختبار الفرضيات؛

واستخراج معامل الاتساق الداخلي لفقرات المقياس (كرونباخ - ألفا) Cronbach's Alpha الذي يشير إلى قوة الترابط والتماسك بين فقرات المقياس كما يزيد بتقدير جيد للثبات؛ فمن الناحية التطبيقية إذا كان هذا المقياس أكبر أو يساوي 0.60 فإنه يعد معقولاً في البحوث المتعلقة بالإدارة والعلوم الإنسانية. وفي هذا الإطار تم التوصل إلى النتائج التالية الموضحة في الجدول رقم 01؛ حيث يتضح أن معامل الثبات لمكونات أداة القياس أكبر من 0.60.

وهذه تعتبر قيمة جيدة لثبات الاتساق الداخلي. إذ بلغ الثبات 0.97 وهذا مؤشر قوي على استقرار نتائج الأداة واتساقها؛ ويجعلها صالحة ومناسبة لجميع البيانات الخاصة بالدراسة. (أنظر الملحق رقم 01)

تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي بالنسبة للأسئلة المغلقة، وهو مقياس فنوي مكون من خمسة درجات لتحديد درجة موافقة مفردات عينة الدراسة على كل فقرات الاستبيان وتحويلها إلى بيانات كمية حتى يمكن قياسها إحصائياً كما هو موضح في الجدول رقم 02. كما تم ترميز وتبويب واستخدام البيانات والإحصاء الوصفي والتحليلي في التحليلات الإحصائية المختلفة، وقد تم استخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على فقرات الاستبيان لوصف درجة موافقة أفراد العينة على هذه الفقرات. ولقد تم الاعتماد على المعيار التالي لتفسير النتائج:

المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي
ضعيف ←	من 01 إلى 2.33
متوسط ←	من 2.34 إلى 3.67
قوي ←	من 3.68 إلى 05

III- النتائج ومناقشتها :

تتمثل أهم الخصائص التي تتميز بها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة في:

- **صغر الحجم:** بحيث 56% منها تمثل مؤسسات صغيرة عدد عمالها من 10 إلى 49 عاملاً ما يدل على تجانس العينة من حيث عدد العمال.

- أكبر نسبة من المؤسسات المدروسة بنسبة 75% تم إنشاؤها خلال الفترة الممتدة من بداية سنة 2001 إلى يومنا هذا؛ وذلك انعكاساً لمجهودات الدولة من خلال برامج الإنعاش الاقتصادي للفترة 2001-2014 ومجموعة الإصلاحات التي تم انتهاجها في الجزائر ضمن سياسة الانفتاح الاقتصادي التي كان لها أثرها البارز في مضاعفة عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

- **تنوع مجال نشاطها:** أهم ما يميز هذه المؤسسات هو تنوع مجال نشاطها غير أن أكبر نسبها تتمركز في المجالات المرشحة التي يكون عليها الطلب وتقل فيها المخاطر، فمثلاً 26% من المؤسسات المدروسة تنشط في صناعة المواد الغذائية و 22% من مجموع المؤسسات في مجال كيمياء وبلاستيك و 20% في مجال البناء والأشغال العمومية؛

III-1- التحليل الإحصائي الوصفي للبقظة البيئية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المدروسة :

من خلال فقرات معرفة ما إذا كانت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المدروسة تتابع متغيرات بيئتها الخارجية التي تنشط فيها بصفة مستمرة فهذا يعتبر أمراً مهماً في بناء استراتيجيتها ويساعد كثيراً في تحقيق أهدافها وتميزها، فحسب هفسي Hafsi، سقوين Séguin وتولوز Toulouse فإن تسيير العلاقة الموجودة بين التنظيم وبيئته الخارجية يعتبر عاملاً مهماً ومصدراً للفرص والمخاطر على حد سواء.

ما يمكن استنتاجه من الجدول رقم 03، أن 83% من المؤسسات التي شملتها الدراسة صرح مالكها/ مسيرها بأنهم يتابعون ما يحدث في البيئة الخارجية ولكن عند الضرورة فقط ذلك ما يدل عليه المتوسط الحسابي القوي بقيمة 3.98؛ غير أن أهم متطلبات البيئة التنافسية هو بقاء المؤسسة في حالة يقظة استراتيجية، هذه البقظة التي تقوم أساساً على المتابعة المستمرة للبيئة الخارجية للمؤسسة؛ وما نسبته 83% من المؤسسات ينفي مالكها مسيرها وجود نظام خاص بمعالجة المعلومات لاستخدامها بعد جمعها، إذ نلاحظ أن المتوسط الحسابي لهذه الفقرة ضعيف يقدر بـ 1.58؛ وطبعاً وكما هو معلوم فإن الأهم من جمع المعلومة هو معرفة استغلالها خصوصاً أنه في الوقت الراهن أصبحت المؤسسات التي تسعى للريادة تتنافس لتكون الأولى في الحصول على المعلومات المناسبة في الوقت المناسب، فالمعلومة تعتبر مورداً حيويًا للمؤسسة لذلك يجب أن تكون ذات قيمة ومن متطلبات ذلك جودة تحليل ومعالجة هذه المعلومات بعد الحصول عليها، لذلك من المفروض أن يكون لكل مؤسسة نظام معلومات خاص لترتيب المعلومات حسب أهميتها وتحليلها لاستعمالها. إضافة إلى ذلك 88% من المؤسسات تصرح بأن قراراتها تابعة للظروف البيئية الخارجية ذلك ما يدل عليه المتوسط الحسابي القوي المقدر بـ 4.44، فهذا يعني أن خياراتها الاستراتيجية مرتبطة بالبيئة وهي على علاقة حتمية معها. إذ صادفنا

مؤسسات غيرت نشاطها بالكامل بسبب الظروف الاقتصادية الراهنة. ويتضح بذلك أن غالبية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالنظر إلى طبيعة علاقتها ببيئتها تتصف بسلوكها الاستراتيجي المبني على أساس رد الفعل، إذ تلجأ إلى تبني استراتيجيات ناشئة وطارئة بسبب إمكانياتها المحدودة.

III-2- التحليل الإحصائي الوصفي للفقرات المتعلقة باليقظة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المدروسة :

يتمثل الهدف من دراسة فقرات الجدول رقم 04 في تقديم دراسة إحصائية وصفية لليقظة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المدروسة. وعموما تعتبر اليقظة التنافسية عملية معلوماتية تقوم بها المؤسسة بطريقة إرادية، للبحث عن المعلومات بطريقة مسبقة حول منافسيها. يتبين من خلال نتائج الجدول رقم 04 أن 98% من المؤسسات أفراد العينة المدروسة يؤكد مالكوها/ مسيروها بأنهم يتبعون مركز مؤسستهم في السوق، ولقد كانت مبادرتهم بالإجابة واضحة وبدون تردد باعتبار ذلك أصبح أمرا ضروريا وحتما لبقاء المؤسسة في ظل الأوضاع التنافسية القوية؛ لذلك المتوسط الحسابي لهذه الفقرة قوي يقدر بـ 4.95؛ ويؤكد 80% من مالكي/مسيرو المؤسسات المدروسة أنهم يهتمون ويقومون بمتابعة عمل منافسيهم ومراقبة تحركاتهم كضرورة حتمية للبقاء في السوق ومواجهة المنافسة، بحيث تتميز هذه الفقرة بمتوسط حسابي قوي يقدر بـ 4.07؛ رغم ذلك نجد أن هناك بعض المؤسسات بنسبة 20% لا تتابع منافسيها ولا تراه حتى أمرا مهما، بحجة أنها تعمل بالاستراتيجية التي تراها مناسبة وفي حدود إمكانياتها ولا يهتما ما يفعله المنافس إلا في حالة ما إذا تدخل في حدود عملها حينها تقوم بإجراءات هجومية ضده. ولقد ركزنا على معرفة إذا ما كان للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المدروسة هدفا تود التفوق فيه مقارنة بالمنافسين، بهدف معرفة ما إذا كانت هذه الأخيرة تعمل في جو تنافسي مع المؤسسات التي قد تشكل خطرا على موقعها التنافسي في السوق. جاء المتوسط الحسابي لهذه الفقرة متوسطا يقدر بـ 3.42 واتضح من الإجابات أن 13% من المؤسسات امتنعت عن الإجابة و 34% نفت ذلك و 53% أكد مالكوها/ مسيروها أن لديهم أهدافا يطمحون للتفوق فيها عن المؤسسات المنافسة إذ تتمثل هذه الأهداف في كسب أكبر حصة سوقية وتقديم أحسن صورة للمؤسسة عند المستهلك. ولقد تم مناقشة الفقرة المتعلقة بتتبع المؤسسات التي شملها الاستقصاء مصدر تفوق المؤسسات الناجحة وتقلدها، انطلاقا من القول الشهير ل سان تزو Sunt Zu "إذا عرفت خصمك، يمكنك أن لا تخشى مصارعتهم"، وهي ما تعرف بطريقة المعايرة التي تقوم أساسا على اليقظة والتصنت المستمر للبيئة وتغيراتها. فكان المتوسط الحسابي لهذه الفقرة ضعيفا في حدود 2.00؛ إذ امتنعت 09% من المؤسسات عن الإجابة و 74% من المؤسسات اتفق مالكوها/ مسيروها أنهم لا يقومون بذلك.

III-3- التحليل الإحصائي الوصفي للفقرات المتعلقة بتحديات البيئة الخارجية التي تعيق ممارسة اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المدروسة :

من خلال النتائج المدونة في الجدول رقم 05، والمتعلقة بأهم التحديات التي يواجهها مالكي/مسيرو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي تشكل عائقا أمامهم في رسم استراتيجية واضحة للتعامل مع المتغيرات البيئية، يتضح بأن المؤسسات المدروسة كلها بنسبة 100% يتفق مالكوها/مسيروها على أن تذبذب الأوضاع البيئية الاقتصادية منها والاجتماعية والسياسية وكذلك عدم استقرار السياسات الحكومية والتغير في القوانين والتشريعات تعتبر من الأمور المهمة التي شكل عائقا أمامها ذلك ما يثبت المتوسط الحسابي القوي لهذه الفقرتين الذي يتراوح بين 4.68 و 4.51 بحيث لا يتسنى تصور رؤية مستقبلية واضحة لوضع المؤسسة وتتطلب الظروف مرونة واتخاذ قرارات سريعة وارتجالية. ومن الأمور التي لها تأثير قوي كذلك هو شدة وحدة المنافسة من قبل المؤسسات المحلية وصعوبة الحصول عن المعلومات المتعلقة بها، ذلك ما يقره 68% من مالكي/مسيرو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المدروسة، وكذلك المتوسط الحسابي القوي المقدر بـ 3.83 وهذا الوضع يجعل المؤسسة تتخذ موقف المدافع وتأتي استراتيجيتها كرد فعل؛ وفيما يخص شدة وحدة المنافسة من قبل المؤسسات الأجنبية فقد كان المتوسط الحسابي للإجابات متوسطا قدر بـ 2.88، فنجد 36% من المجيبين يؤكدون بأن المنافسة الأجنبية تشكل تهديدا كبيرا أمام تسيير مؤسساتهم، أما 47% من المجيبين صرحوا بأن مؤسستهم لا تواجه أي منافسة أجنبية وهي لا تشكل لنشاطهم أي عائق، وهذا التباين في الإجابات جاء حسب التباين في نشاط المؤسسات، في حين امتنع ما نسبته 17% عن الإجابة. وفيما يتعلق بصعوبة الحصول على الخدمات والعمليات المصرفية مع قطاع البنوك فقد أكد ذلك 50% من مالكي/مسيرو المؤسسات التي شملها الاستقصاء بحيث ممارسة اليقظة الاستراتيجية يحتاج إلى موارد مالية، في حين صرح ما نسبته 36% أنهم لا يواجهون أي مشاكل في هذا الجانب و امتنع 14% عن الإجابة، لذلك كان المتوسط الحسابي لهذه الفقرة متوسطا يقدر بـ 3.24.

III-4- التحليل الإحصائي الوصفي للفقرات المتعلقة بتحديات البيئة الداخلية التي تعيق ممارسة اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة :

يعتبر تشخيص وفهم البيئة الداخلية من المتغيرات المفتاحية لفهم التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية والتي تعتبر عاملا أساسيا لممارسة اليقظة الاستراتيجية.

يظهر من المعطيات المسجلة في الجدول رقم 06، بالاعتماد على نتائج الاستبيان، في محاولة لتشخيص أهم المشاكل التي تواجهها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المدروسة على مستوى التنظيم الداخلي، والتي يعتبرها المالك/المسير تحديات تعيق ممارسة اليقظة الاستراتيجية؛ أن الإجابات

بنسبة 100% تتفق على أن قلة الموارد المالية والمادية وضعف تخصص الإدارة والمستخدمين يعتبر عائقا كبيرا في هذه المهمة التي تتطلب موارد مالية ومادية وكفاءات بحيث أن المتوسط الحسابي لهذه الفقرتين قوي يتراوح بين 4.67 و 4.51؛ إضافة إلى تأكيد غياب نظام معلومات رسمي بنسبة 67% وهو أمر ضروري للقيام بذلك إذ تحتاج إلى التدفق المستمر للمعلومات، مما يجعل الأحداث غامضة يعتمد فيها المالك/المسير على التنبؤ والتخمين انطلاقا من تصوره، نلاحظ أن المتوسط الحسابي لهذه الفقرة قوي يقدر بـ 3.69؛ فيما يخص الفقرة المتعلقة بعدم تكوين وتدريب اليد العاملة باستمرار، نجد أن المتوسط الحسابي كان متوسطا يقدر بـ 03.00 إذ أن 36% من مالكي/مسيري المؤسسات تؤكد إيجاباتهم تأثير ذلك على ممارسة اليقظة الاستراتيجية أما 26% نفوا أن يكون لذلك علاقة والملاحظ أن 48% امتنعوا عن الإجابة لاعتبارهم المسؤول الأول في ذلك.

IV- الخلاصة :

تساعد اليقظة الاستراتيجية على توضيح السلوك الاستراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في بيئتها، من خلال جمع المعلومات الضرورية الاستباقية وتحليلها واستغلالها بالطريقة التي تساعد على اتخاذ القرارات الاستراتيجية ووضع الاستراتيجيات المناسبة التي تساعد على الصمود في بيئتها والتفوق امام منافسيها. في هذا الإطار اعتمدنا دراسة ميدانية شملت 59 مؤسسة صغيرة ومتوسطة من الغرب الجزائري، بالاستعانة بأداة الاستبيان. تظهر النتائج أن الخيارات الاستراتيجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة للبيئة المدروسة مرتبطة وتابعة لبيئتها الخارجية، ويمكن القول أنها على علاقة حتمية معها، ورغم ذلك هذه المؤسسات ليس لديها يقظة بيئية؛ إذ تبين أن أغلب المؤسسات تتبع استراتيجية الاستقرار لعدم ميل مالكيها/مسيريها إلى المستوى العالمي من المخاطرة ولعدم فهمه للمتغيرات البيئية، وفيما يخص الاستراتيجية التنافسية فإن أغلب المؤسسات تتبع استراتيجية التركيز إما من خلال التركيز على منتج معين أو التركيز في سوق معينة للتفوق على منافسيه. كما أن أغلب هذه المؤسسات تتابع متغيرات بيئتها الخارجية عند الضرورة فقط وليس لديها نظام خاص بمعالجة المعلومات لاستخدامها بعد جمعها. وكما يتضح من النتائج يمكن القول أن أغلب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المدروسة لديها يقظة تنافسية. تتمثل أهم النقائص والعراقيل التي تعيق هذه المؤسسات من ممارسة اليقظة الاستراتيجية، والتي يمكن تقسيمها إلى معوقات مصدرها البيئة الخارجية للمؤسسة ومعوقات داخلية مرتبطة بإمكانيات المؤسسة وثقافتها. وما يمكن التأكيد عليه هو أن المالك/المسير يعتبر المحور المتسبب في هذه الصعوبات، بسبب كما توصلنا إليه عدم اكتسابه لليقظة البيئية وبالتالي عدم مقدرته على فهم ومواكبة متغيرات البيئة الخارجية للمؤسسة. إضافة لتركيز التسيير حوله وبحته على تحقيق أرباح ومكاسب آنية تجعله يهمل تطوير أدوات تسيير المؤسسة وتكوين وتدريب العمال ما يؤدي إلى خلق صعوبات داخلية مرتبطة بالتنظيم. إضافة إلى قلة الموارد المالية والمادية وضعف تخصص الإدارة والمستخدمين يعتبر عائقا كبيرا، وغياب نظام معلومات رسمي مما يجعل الأحداث غامضة يعتمد فيها المالك/المسير على التنبؤ. أما أهم الصعوبات التي تتعلق ببيئتها الخارجية فهي ترجع لتذبذب الأوضاع البيئية الاقتصادية منها والاجتماعية والسياسية وكذلك عدم استقرار السياسات الحكومية والتغير في القوانين والتشريعات تعتبر من الأمور المهمة التي شكلت عائقا، بحيث لا يتسنى تصور رؤية مستقبلية واضحة لوضع المؤسسة وتتطلب الظروف مرونة واتخاذ قرارات سريعة وارتجالية ولكن اليقظة الاستراتيجية تتطلب وقتا طويلا. إضافة إلى الاتفاق على شدة وحدة المنافسة من قبل المؤسسات المحلية وصعوبة الحصول عن المعلومات المتعلقة بها، وصعوبة الحصول على الخدمات والعمليات المصرفية مع قطاع البنوك.

- ملاحق :

- ملحق رقم 01: نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات الاستبيان بالاعتماد على برنامج spss.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,97	16

تتابع المؤسسة المتغيرات التي تحدث في بيئتها الخارجية عند الضرورة لديكم نظام خاص بمعالجة المعلومات لاستخدامها بعد جمعها	59	2	5	3,98	1,008
القرارات داخل المؤسسة تابعة للظروف البيئية الخارجية	59	1	3	1,58	,770
تتابع المؤسسة مركزها في السوق	59	2	5	4,95	,391
تتابع المؤسسة عمل منافسيها	59	1	5	4,07	1,230
يوجد هدف معين تودون التفوق فيه عن منافسيكم	59	1	5	3,42	1,429

تتبع مؤسستكم مصدر تفوق المؤسسات الناجحة وتقلدها	59	1	4	2,00	1,099	ج
تذبذب الأوضاع البيئية: اقتصادية، اجتماعية، سياسية...	59	4	5	4,68	,471	دو
عدم استقرار السياسات الحكومية والتغير في القوانين والتشريعات. شدة وحدة المنافسة من قبل المؤسسات المحلية وصعوبة الحصول عن المعلومات المتعلقة بها	59	4	5	4,51	,504	ل
شدة وحدة المنافسة من قبل المؤسسات الأجنبية . صعوبة الحصول على الخدمات والعمليات المصرفية مع قطاع البنوك	59	1	5	3,83	1,117	رق
قلة الموارد المالية، البشرية وقلة الأجهزة	59	1	5	2,88	1,366	م
عدم تكوين وتدريب اليد العاملة باستمرار	59	1	5	3,24	1,454	0
غياب نظام معلومات رسمي وقوي وضعف تخصص الإدارة والمستخدمين	59	1	5	3,24	1,454	1:
Valid N (listwise)	59					قيم
						الا
						تس
						اق
						الذ
						اخ
						لي

محسوبة بمعامل ألفا كرونباخ.

ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	محاور الاستبيان
0.976	16	اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

المصدر: بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

• جدول رقم 02: مقياس ليكرت الخماسي للعينة المدروسة.

المقياس	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة المعيارية	05	04	03	02	01

المصدر: (أمين، 2007، ص:26).

• جدول رقم 03: نتائج التحليل الإحصائي للفقرات المتعلقة باليقظة البيئية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المدروسة.

الفقرات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
1-تتابع المؤسسة المتغيرات التي تحدث في بيئتها الخارجية عند الضرورة.	19	30	00	10	00	3.98	1.008	قوي
	%32	%51	%00	%17	%00			
2-لديكم نظام خاص بمعالجة المعلومات لاستخدامها بعد جمعها	00	00	10	14	35	1.58	0.770	ضعيف
	%00	00%	%17	%24	%59			
3-القرارات داخل المؤسسة تابعة للظروف البيئية الخارجية.	40	12	00	07	00	4.44	0.987	قوي
	%68	%20	00%	%12	%00			

المصدر: بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامج spss

• جدول رقم 04: نتائج التحليل الإحصائي للفقرات المتعلقة باليقظة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المدروسة.

الفقرات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
1-تتابع المؤسسة مركزها في السوق.	58	00	00	01	00	4.95	0.391	قوي
	98%	00%	00%	02%	00%			
2-تتابع المؤسسة عمل منافسيها.	30	17	00	10	02	4.07	1.230	قوي
	51%	29%	00%	17%	03%			
3-يوجد هدف معين تودون التفوق فيه عن منافسيكم.	20	11	08	14	06	3.42	1.429	متوسط
	34%	19%	13%	24%	10%			
4-تتبع مؤسستكم مصدر تفوق المؤسسات الناجحة وتقلدها	00	10	05	19	25	2.00	1.099	ضعيف
	00%	17%	09%	32%	42%			

المصدر: بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامج spss.

• جدول رقم 05: التحليل الإحصائي الوصفي للفقرات المتعلقة بتحديات البيئة الخارجية للمؤسسة.

الفقرات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
1-تذبذب الأوضاع البيئية: اقتصادية، اجتماعية، سياسية...	40	19	00	00	00	4.68	0.471	قوي
	68%	32%	00%	00%	00%			
2-عدم استقرار السياسات الحكومية والتغير في القوانين	30	29	00	00	00	4.51	0.504	قوي
	51%	49%	00%	00%	00%			
3-شدة وحدة المنافسة من قبل المؤسسات المحلية وصعوبة الحصول عن المعلومات المتعلقة بها.	20	20	09	09	01	3.83	1.117	قوي
	34%	34%	15%	15%	02%			
4-شدة وحدة المنافسة من قبل المؤسسات الأجنبية .	10	11	10	18	10	2.88	1.366	متوسط
	17%	19%	17%	30%	17%			
5-صعوبة الحصول على الخدمات والعمليات المصرفية مع قطاع البنوك.	15	15	08	11	10	3.24	1.454	متوسط
	25%	25%	14%	19%	17%			

المصدر: بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

• جدول رقم 06: التحليل الإحصائي الوصفي للفقرات المتعلقة بتحديات البيئة الداخلية للمؤسسة.

تحديات البيئة الخارجية للمؤسسة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
1-قلة الموارد المالية، البشرية وقلة الأجهزة	40	19	00	00	00	4.68	0.471	قوي
	68%	32%	00%	00%	00%			
2-عدم تكوين وتدريب اليد العاملة باستمرار	07	08	29	08	07	3.00	1.114	متوسط
	12%	14%	48%	14%	12%			

قوي	1.178	3.69	05	04	10	25	15	3- غياب نظام معلومات رسمي وقوي
			%09	%07	%17	%42	%25	
قوي	0.504	4.51	00	00	00	29	30	4- ضعف تخصص الإدارة والمستخدمين
			%00	%00	%00	%49	51%	

المصدر: بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

- الإحالات والمراجع :

- 1-Amanda Morina, A. R. (16/08/2023.). Pratiques et besoins de veille dans les PME de Suisse romande, p : 05. Récupéré sur file:///C:/Users/User/Downloads/TDB_Morina_Racine%20(1).pdf .
- 2-Audet, J. (13-14-15 juin 2001). La veille stratégique chez les PME de haute technologie: une étude de cas par comparaisons inter-sites. Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Université Laval, Québec, p: 08.
- 3- Audet, J. (13-14-15 juin 2001). La veille stratégique chez les PME de haute technologie: une étude de cas par comparaisons inter-sites. Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, p: 08. Université Laval, Québec.
- 4-Benvenuti, P. B.-A. (1998, p : 31). Compétitivité et systèmes d'information (de l'outil d'analyse au management stratégique. Paris: Dunod .
- 5-Benvenuti, P. B.-A. (1998, p : 31.). Compétitivité et systèmes d'information (de l'outil d'analyse au management stratégique. Paris: Dunod.
- 6-Benvenuti, P. B.-A. (1998, p : 31). Compétitivité et systèmes d'information de l'outil d'analyse au management stratégique . Paris: Dunod.
- 7-Brouard, F. (27, 28 et 29 Octobre 2004). Développement d'un outil Diagnostique des pratiques de veille stratégique des PME. p: 01 . 7ème Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, Association Internationale de Recherche en Entrepreneuriat et PME.,
- 8-BULINGE, F. (16/08/2023). PME- PMI et Intelligence Compétitive :les difficultés d'un mariage de raison ", pp : 241-244. Récupéré sur www.xploorew.com.
- 9-Chapu, L. (Le 16/08/2023). "La veille stratégique intégrée : Connaissances, mimétisme, niveau d'aspiration", p : 04. Récupéré sur luc.chaput@uqo.ca.
- 10-JANISSEK-MUNIZ, L. e. (2023, 08 16). "Veille anticipative stratégique – intelligence collective : Usage innovant du site Web pour la provocation d'informations d'origine terrain .p :07 . Récupéré sur <http://www.veille-strategique.org/docs/2006-janissek-lesca-freitas-revu-gestion.pdf>.
- 11-Lesca, H. (16/08/2023). Veille stratégique pour le management stratégique état de la question et axes de recherche p : 01. Récupéré sur www.veille-strategique.org.
- 12-Lesca, H. M. (16/08/2023). Veille anticipative stratégique :Vers une gestion des connaissances tacites pour la veille Anticipative Stratégique dans les PME-PMI ? , p : 05. Récupéré sur <http://www.veille-strategique.org/docs/2007-Lesca-Mancret.pdf>.
- 13-LESCA, M.-L. C.-F. (Le 16/08/2023.). Implantation d'une veille stratégique pour le

- management stratégique - cas d'une PME du secteur bancaire, p : 03. Récupéré sur <http://www.veille-strategique.org/docs/2004-caron-lesca.pdf>.
- 14-Lucie Bégin, J. D. ("16/08/2023). Intelligence économique et veille stratégique dans les PME de suisse romande : leçons tirées d'une recherche - action ", p : 04 . Récupéré sur <http://www.veille.ma/IMG/pdf/intelligence-economique-pme-suisse-romand>.
- 15-Lucie Bégin, J. D. (16/08/2023). Intelligence économique et veille stratégique dans les PME de suisse romande : leçons tirées d'une recherche - action ", p : 04. Récupéré sur <http://www.veille.ma/IMG/pdf/intelligence-economique-pme-suisse-romand>.
- 16-SLIM, A. (2023, 08 16). VEILLE STRATEGIQUE ET PERFORMANCE DES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES EXPORTATRICES TUNISIENNES. Récupéré sur <https://atlas.irit.fr/PIE/VSSST/Actes-VSSST2007-Marrakech/25-A18-PME-PMI/Slim.pdf> p : 02 .
- 17-territoires, I. I. (https://iaat.org/telechargement/veille_strategique_note_synthese.pdf , 16/08/2023.). La veille stratégique du concept a la pratique ", Juin 2005, p : 03.
- 18-territoires, I. I. (16/08/2023.). La veille stratégique du concept a la pratique ", Juin 2005, p : 03. Récupéré sur https://iaat.org/telechargement/veille_strategique_note_synthese.pdf .
- 19-zeroukhi fairouz et sokar f.z, (08-09/11/2018). Le rôle de la veille stratégique dans l'accroissement de la compétitivité de l'entreprise économique. Le Quatrième Congrès International sur la Concurrence et les Stratégies Compétitives pour les Entreprises Industrielles Hors Secteur des Hydrocarbures dans les Pays Arabes, université hassiba ben bouali chlef. P-P :11-12. (Written in Arabic)
- 20- OUSSAMA RABIE.A,(2007). Analyse statistique à l'aide du programme SPSS. Bibliothèque universitaire, Le Caire.p:26. (Written in Arabic)
- 21-BOUFELFEL, S.(2017/2018). L'intelligence économique comme intrant stratégique pour renforcer la compétitivité des petites et moyennes entreprises en Algérie. Mémoire présenté en vue de l'obtention d'un doctorat en sciences économiques, Université Larbi Ben M'hidi, p. 27(Written in Arabic)