

واقع اليقظة الإستراتيجية وذكاء الأعمال في منظمات الأعمال الجزائرية
-دراسة ميدانية-

ورقة بحثية مقدمة من طرف الباحثين:

د. زغيب مليكة

د. نعيمة غلاب

zeghib031299@yahoo.fr

ghallabnaima@yahoo.fr

بحث مقدم إلى: المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر
ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة
جامعة الزيتونة الأردنية
كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية

23 - 26 نيسان (إبريل) 2012

عمان - الأردن

ملخص:

لتحسين الأداء وزيادة الفعالية تسعى المؤسسات لمواكبة آخر التطورات في عالم المعلومات والاتصالات من أجل تطبيق ذكاء الأعمال في كل المستويات. وحسب المختصين في هذا المجال فإن هذا المفهوم يعني الاستباق في القيام بكافة الأعمال التي تمكن مؤسسة ما من اتخاذ قرارات ذات جودة في الوقت المناسب على أساس المعلومات والمعارف التي بحوزتها. نتناول موضوع "اليقظة الإستراتيجية وذكاء الأعمال ودورها في منظمات الأعمال الجزائرية من خلال التطرق إلى مفهوم ذكاء الأعمال واليقظة الإستراتيجية بمختلف أنواعها، أهميتها ودورها في التصدي للمنافسة واكتساب المزيد من الحصص السوقية. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: تهتم منظمات الأعمال الجزائرية بذكاء الأعمال ولكن لا تتحكم في مرحله، ولا تمتلك الوسائل المادية ولا البشرية اللازمة لتطبيقه، كما توصف برامج الحكومة الجزائرية في هذا الشأن بغير المرضية. **الكلمات المفتاحية:** اليقظة الإستراتيجية، ذكاء الأعمال، الميزة التنافسية.

Summary:

To improve performance and increase effectiveness institutions are seeking to keep up with the latest developments in the world of information and communication for the application of business intelligence at all levels.

According to specialists in this field, this concept means proactive in doing all the work that enables an organization to make good decisions in a timely manner on the basis of the information and knowledge in their possession.

We tackle the issue of "vigilance and strategic business intelligence and their role in the Algerian business organizations" by addressing the concept of business intelligence and vigilance strategy of various kinds, and their importance in dealing with competition and gaining more market shares. The study obtained a set of results, including: business organizations are interested in the Algerian intelligence business, but do not control its stages, and do not have the physical and human resources necessary for its application. Concerning this issue, the Algerian programs are judged unsatisfactory.

Key words: vigilance Strategy, Business Intelligence, Competitive Advantage.

مقدمة:

تشهد بيئة الأعمال المعاصرة جملة من التغيرات والتطورات التكنولوجية وتزايداً رهيباً في حدة المنافسة ترافق مع تغير في أدواق ومطالب العملاء، الشيء الذي أفرز الكثير من الاضطرابات والتعقيدات والأزمات لمنظمات الأعمال التي وجدت نفسها مضطرة للتكيف مع هذه الأوضاع بغية المحافظة على موقعها التنافسي وتطويره، مما يجعلها تبحث عن طرق للكشف عن بيئتها وكذا عن الوسائل الضرورية لتدعيم مصادر معلوماتها وقدرتها على الاستحواذ على أكبر حصص سوقية.

يوفر ذكاء الأعمال مجموعة من المعلومات الدقيقة التي تدعم وتسهل اتخاذ القرار الفاعل الذي يسمح بتحديد الفرص والتنبؤ بالأخطار وذلك بالاعتماد على أدوات ووسائل لجمع المعطيات، استخراج المعلومات ومعالجتها والاستفادة منها في الوقت المناسب، كما تعد اليقظة الإستراتيجية من أهم السبل لتدعيم مصادر معلوماتها وقدرتها على تحسين تنافسيتها.

بناء على ما سبق، تتناول هذه الورقة البحثية العناصر الآتية:

- ❧ مفهوم اليقظة الإستراتيجية وذكاء الأعمال
- ❧ مراحل اليقظة الإستراتيجية
- ❧ أنواع اليقظة الإستراتيجية وأهميتها
- ❧ دراسة واقع اليقظة الإستراتيجية وذكاء الأعمال في منظمات الأعمال الجزائرية.

أهمية البحث:

تتبع أهمية البحث من دور اليقظة الإستراتيجية وذكاء الأعمال في تعزيز الوضعية التنافسية لمنظمات الأعمال والتي تعد السبيل الوحيد للبقاء والاستمرار في ظل الحاجة الماسة إلى التكيف مع المحيط المتغير باستمرار وأمام الزيادة المضطربة في حجم المعلومات التي تفرض على المؤسسة استخدام الطريقة الأنسب لاستغلالها. ارتأينا دراسة هذا الموضوع في بعض منظمات الأعمال الجزائرية التي توجد بها خلايا اليقظة.

مشكلة البحث:

نحاول من خلال هذه الورقة البحثية التعرف على ذكاء الأعمال ومختلف أنواع اليقظة الإستراتيجية المعتمدة من قبل بعض منظمات الأعمال الجزائرية لمواجهة المنافسة الحادة، ومدى مساهمتها في تحسين الوضعية التنافسية لهذه المنظمات.

مناهج وأدوات البحث:

اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي بغية الإحاطة بعناصر الموضوع، بالإضافة إلى مقابلة بعض المسؤولين في المنظمات محل الدراسة بالإضافة إلى مراجعة المنشورات الرسمية.

1- مفهوم اليقظة الإستراتيجية وذكاء الأعمال

تبحث المؤسسة باستمرار عن تحديث طرق الكشف عن بيئتها وعن وسائل تدعيم مصادر معلوماتها وتدعيم قدرتها التنافسية، كما تسعى جاهدة لامتلاك أكبر حصة في السوق على حساب منافسيها، ومن بين أهم الوسائل التي تسمح للمؤسسة بتحليل بيئتها الخارجية اليقظة الإستراتيجية.

تعريف اليقظة الإستراتيجية:

"هي عملية البحث عن المعلومة بصفة مستمرة ومتواصلة سواء كانت هذه المعلومة إستراتيجية أو اجتماعية أو سياسية أو علمية وتكنولوجية أو خاصة بمحيط المؤسسة وكل ما يتواجد فيه من متغيرات وفرص وأخطار، فهي تتمثل في جمع ومعالجة وتخزين المعلومات وكل الإشارات القوية والضعيفة الصادرة عن المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة"⁽¹⁾.

"هي أسلوب منظم في الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة، تركز على تحسين تنافسيتها بجمع ومعالجة المعلومات ونشر المعرفة المفيدة للتحكم في المحيط (التحديات والفرص)، هذا المنهج الذي يساهم في أخذ القرارات يستعمل وسائل معينة، يجند العمال ويركز على نشاط الشبكات الداخلية والخارجية"

"وهي أيضا العملية الجماعية المستمرة، والتي يقوم بها مجموعة من الأفراد بطريقة تطوعية، فينتبسون ويتعقبون المعلومة بطريقة قانونية ثم يستخدمون المعلومة المتوقعة التي تخص التغيرات التي من المحتمل أن تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة، وذلك بهدف إنشاء فرص الأعمال وتقليل الأخطار وعدم التأكد بصفة عامة"

عرف "دافيد كولد وستيفان فيز" اليقظة الإستراتيجية بأنها "نظام يساعد في أخذ القرارات بالمراقبة والتحليل للمحيط العلمي، التقني، التكنولوجي والمؤثرات الاقتصادية الحاضرة والمستقبلية للنقاط التهديدات والفرص التطورية، حيث تركز اليقظة الإستراتيجية على المعلومة التي لها صفة إستراتيجية أو على القرارات المهمة".

إن فاليقظة الإستراتيجية هي تلك العمليات التي تهتم بالمراقبة المستمرة للبيئة التنافسية، بحيث تتم متابعة كل التغيرات في محيط المؤسسة، وتعتبر اليقظة في كل المجالات أساسا لذكاء الأعمال.

فاليقظة الإستراتيجية تهتم في مضمونها برصد محيط المؤسسة بطريقة قانونية (المحيط التنافسي، التكنولوجي، التجاري، القانوني،... الخ)، وهي عملية منظمة ومستمرة ومكررة بغرض البقاء على علم بكل المستجدات في القطاع الذي تنشط فيه المؤسسة، وتنتهي هذه العملية بتحصيل وتحليل ونشر المعلومات، أما ذكاء الأعمال فيتضمن إضافة إلى ما سبق القيام بترجمة هذه المعلومات كمؤشرات لاتخاذ القرارات الإستراتيجية بما يخدم أهداف المؤسسة.

يهدف ذكاء الأعمال إلى التحسين من عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي للمسيرين بالسماح لهم باستغلال مختلف مصادر المعلومات بشكل أكثر فعالية للحصول على معرفة أفضل للمنشأة ولمحيطها التنافسي، يرتكز ذكاء الأعمال على اليقظة الإستراتيجية، تكنولوجيات المعلومة، الإحصائيات والمسح للوصول لمصادر خارجية وداخلية للمعطيات، ثم تحليلها لإنتاج معلومة تسمح بـ:

- التوجيه نحو اتخاذ القرار الاستراتيجي،
- توجيه المسيرين نحو الأهداف المشتركة المحددة بدقة،
- تخفيض الوقت المخصص لاتخاذ القرار،
- الوصول للمعلومات بسهولة،
- تقديم حوصلة عن المؤشرات المفتاحية في الوقت المناسب وبالشكل المناسب.

إن فن فهو فن تحويل المعطيات إلى معلومات بهدف اتخاذ القرار. الهدف ليس تراكم المعطيات وإنما استعمالها لإنتاج المعلومة ولتنوير متخذي القرار نحو اتخاذ أفضل القرارات.

كانت المؤسسات في السابق تتوفر على أرمادة من المحليين يقضون 80% من الوقت لجمع المعلومات و20% لتحليلها، يسعى ذكاء الأعمال لعكس الآلية وجعلهم يقضون 20% من وقتهم في جمع المعلومة و80% في تحليلها وإلى تبسيط عملية إدارة المعلومة لتوضيح وتسريع عملية اتخاذ القرار.

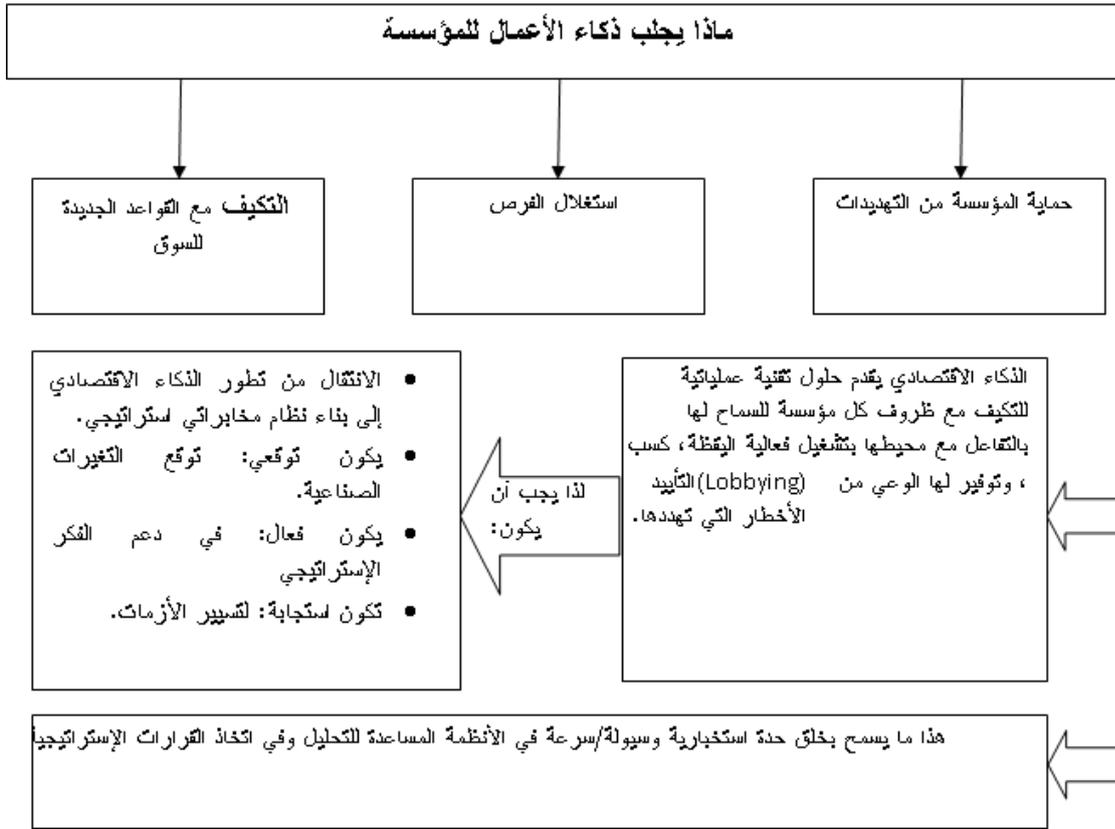
لا بد من معرفة الزبائن واحتياجاتهم بشكل أفضل حتى تتمكن من الاستجابة لها وتوفير خدمات متميزة، إن تحصيل المعلومات الضرورية لإنتاج سلع من شأنها أن تستجيب لمتطلبات الزبائن قبل المنافسة، تسمح للمؤسسة بزيادة قدرتها التنافسية من خلال ذكاء الأعمال، وبالتالي تصبح المؤسسة سابقة لمنافسيها.

كما عرف ذكاء الأعمال على أنه:

"عملية منهجية لدعم عملية اتخاذ القرارات القانونية و الأخلاقية بالمعلومات المجمععة عن الزبائن، المنافسين، التكنولوجية، و بصورة أعم على كل البيئة الاقتصادية للمؤسسة"⁽²⁾.

و يمكن إظهار أهمية ذكاء الأعمال للمؤسسة من خلال الشكل الموالي:

شكل رقم 1 "بصرفها": أهمية ذكاء الأعمال للمؤسسة



Source: Nabila Sahnoune, Introduction à la démarche d'Intelligence économique dans l'entreprise, Séminaire de sensibilisation à l'intelligence économique et à la veille stratégique, Alger _ Hôtel El Aurassi, Algérie, le 23.12.2008, p. 3

وخلص لما سبق فإن ذكاء الأعمال هو مجموع الأنشطة المنسقة المتعلقة بالبحث عن المعلومة المفيدة للفاعلين الاقتصاديين ومعالجتها وتوزيعها قصد استغلالها، ويتم القيام بهذه الأنشطة قانونيا مع توفير كل الضمانات اللازمة لحماية تراث المؤسسة وفي ظل أفضل ظروف الجودة والأجال والتكلفة.

2- مراحل اليقظة الإستراتيجية

تلعب اليقظة الإستراتيجية دورا مهما في المؤسسة حيث تسمح بتجديد الفرص، الاستجابة السريعة لواقع الأعمال، تعظيم المنفعة في كل عمليات المؤسسة، ولا يتأتى ذلك إلا بإتباع مجموعة من المراحل المتكاملة التي لا بد أن تتجز بمهارة عالية ومنهجية دقيقة، وتتمثل في:

- جمع المعلومات من مختلف المصادر،
- المعالجة من خلال الفرز والتحليل والتقييم،
- نشر المعلومات لتساهم في خلق قيمة مضافة من خلال إيصالها في الوقت المناسب وبالشكل المناسب بغية استعمالها في اتخاذ القرار.

تجدر الإشارة إلى أن نشر المعلومة يعتبر خطوة أساسية لذكاء الأعمال لأنها تساعد في عملية اتخاذ القرار دون أن ننسى عملية التغذية العكسية التي تقيم الآثار الناجمة عن القرارات المتخذة.

3- أنواع اليقظة الإستراتيجية:

تنقسم اليقظة الإستراتيجية عموما إلى الأنواع الآتية:

1-3 اليقظة التجارية:

تهتم اليقظة التجارية بالبحث عن المعلومات الخاصة بسوق المؤسسة ومعالجتها ونشرها، وتتعلق بـ:

- تطور سوق المؤسسة،
 - سلوك مستهلكيها،
 - محاور اتصال منافسيها،
 - التنبؤ بتغير أذواق المستهلكين وتطور رغباتهم،
 - تطور استراتيجيات الموزعين.
- تسمح اليقظة التجارية بـ:
- اكتشاف أسواق جديدة،
 - اقتراح منتجات جديدة للعملاء،
 - تتبع تطور وعرض المنتجات الجديدة في السوق.

2-3 اليقظة التنافسية:

تهتم اليقظة التنافسية بالبحث عن المعلومات الخاصة بالمنافسين المباشرين وغير المباشرين، الحاليين والمحتملين ومعالجتها ونشرها، وتتعلق بمراقبة:

- استراتيجياتهم،
 - سياساتهم السعرية،
 - منتجاتهم وخدماتهم الجديدة،
 - نتائجهم المالية،
 - سياساتهم التشغيلية،
 - عملائهم، عقودهم الجديدة، شراكاتهم وتحالفاتهم،
 - ظهور منافسين جدد.
- تهدف اليقظة التنافسية إلى معرفة استراتيجيات، أهداف وقرارات المنافسين وأداءاتهم الحالية⁽³⁾. كما تسمح بـ:
- وضع استراتيجيات تجارية أكثر فعالية،
 - التعرف على المنافسين الأكثر تهديداً.

3-3 اليقظة التكنولوجية:

تشير اليقظة التكنولوجية إلى الجهود المبذولة من طرف المؤسسة والوسائل المسخرة والإجراءات المتخذة بهدف الكشف عن كل التطورات والمستجدات الحاصلة في الميادين التقنية والتكنولوجية والتي تهتم المؤسسة حالياً أو التي تحكمها مستقبلاً⁽⁴⁾. تتمثل اليقظة التكنولوجية على العموم في:

- براءات الاختراع وتطور المعايير،
- تطور التكنولوجيات وعمليات التصنيع،
- البحث الأساسي والمقالات والتقارير العلمية.

3-4 اليقظة البيئية:

وهي المراقبة والتيقظ للتطورات التي تؤثر في نشاط المؤسسة وتخص ما تبقى من عناصر بيئة المؤسسة التي لم تؤخذ بعين الاعتبار في الأنواع السابقة: الاجتماعية، القانونية، السياسية، الجيوسياسية، الثقافية⁽⁵⁾،...

تسمح اليقظة البيئية بـ:

- تحديد ومراقبة الظواهر الاجتماعية المرتبطة بالأداء في المؤسسة (الصراعات الاجتماعية، الدينية والعرقية، الاحتجاجات،...)
- توفير مناخ اجتماعي سليم يساهم في جعل المبادلات جيدة بين أفراد الجماعة وسهولة معالجة المشاكل الداخلية⁽⁶⁾.
- مما سبق، نستنتج أن اليقظة الإستراتيجية وذكاء الأعمال يسحان بتحقيق جملة من المزايا منها:
 - تقييم وضعية المؤسسة مقارنة بمثيلاتها،
 - التقليل من وضعيات عدم اليقين في اتخاذ القرار،
 - الاستفادة من الفرص للحصول على حصص سوقية أكبر،
 - الإبداع وخلق مزايا تنافسية،
 - التنبؤ بتطورات المنافسة، السوق والبيئة،
 - المحافظة على بقاء واستمرارية المؤسسة في سوق تنافسي.

4- دراسة واقع اليقظة الإستراتيجية وذكاء الأعمال في المنظمات الجزائرية

تسجل الجزائر تَأخراً كبيراً في مجال ذكاء الأعمال مقارنة بدول الجوار، إذ تشير الإحصائيات الحالية لوزارة الصناعة، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار إلى أن 20% فقط من المؤسسات تتوفر على أجهزة إعلام آلي ناجعة و15% تتوفر على موقع إنترنت خاص بها، كما أن 50% تفتقر لنظام محاسباتي مناسب.

وبالنظر إلى الأهمية الكبيرة التي يكتسبها ذكاء الأعمال عالمياً، شرعت السلطات العمومية ممثلة في وزارة الصناعة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة وترقية الاستثمار بالتعاون مع مكاتب الاستشارة الوطنية والأجنبية في إنشاء خلايا لليقظة في بعض منظمات الأعمال، بداية بإنشاء بنك معلومات يوضع تحت تصرف المؤسسات الاقتصادية وذلك بالتنسيق مع جميع القطاعات الوزارية ومؤسسات وهيئات الدولة، إضافة إلى توقيع اتفاقية مع جامعة التكوين المتواصل وجامعة باتنة والغرفة الوطنية للصناعة والتجارة من أجل تقديم تكوين عالي في ذكاء الأعمال لإطارات المؤسسات.

وقد تم التوقيع نهاية العام الماضي على اتفاقيات بين الوزارة وعدد من المؤسسات العمومية من أجل مساعدتها على التزود بخلايا يقظة تسمح لها بالجمع والاستغلال العقلاني للمعلومة الاقتصادية من خلال مساعدة تقنية لتلك المؤسسات بهدف دخول عالم ذكاء الأعمال وتتمثل هذه المساعدة في تطوير نظامها الخاص بجمع واستغلال المعلومات المتعلقة بمؤشرات الأسواق الوطنية والدولية لاسيما نشاطات المؤسسات المنافسة. تقوم كل واحدة بتشكيل خلية على مستواها بما يناسب خصوصيتها ومتطلباتها بحيث تنشط هذه المؤسسات في قطاعات مختلفة.

وتجدر الإشارة إلى أن ذكاء الأعمال قد حظي بعناية واهتمام كبيرين من طرف السلطات العمومية منذ فترة خاصة مع احتدام المنافسة في إطار العولمة وتأثيراتها المتوقعة، كما شكّل دوره الإستراتيجي في تنافسية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية موضوع دراسات ومؤتمرات كثيرة.

ففي إطار التطوير الصناعي تم تعريف هذا النشاط في اجتماع مجلس الحكومة بتاريخ 2006/12/20 وكذا تحديد أهدافه، فقد اعتبر بأنه النشاط الذي يعنى بجمع، تحليل ومعالجة ونشر المعلومة ذات الصلة والتي تساهم في إنتاج المعارف الضرورية لاتخاذ القرار وتسيير المؤسسات التي تكون النسيج الصناعي الوطني. كما تعتبر مسعى للتوقع وتصور مشاريع مستقبلية تقوم على العلاقات التي تربط بين شبكات المؤسسات والمتعاملين الاقتصاديين.

وهكذا ينطوي ذكاء الأعمال على جانب هام من الإستراتيجية الوطنية الصناعية التي ترمي إلى تحقيق أربعة أهداف هامة تتمثل فيما يلي⁽⁷⁾:

- نشر ثقافة ذكاء الأعمال التي تطمح إلى تطوير السلوكات الفردية والجماعية للفاعلين الاقتصاديين العموميين والخواص في إطار رؤية جماعية ومتعددة الاختصاصات.

- ضمان تعاون بين القطاع العمومي والقطاع الخاص وتطوير نظرة جديدة لعلاقتيهما القائمة على الثقة المتبادلة الضرورية لتطوير الصناعة الوطنية .
 - ترقية التنمية وضمان أمن الأملاك التكنولوجية والصناعية الوطنية من خلال وضع تراتيب للرصد قادرة على مواجهة رهانات انفتاح السوق الوطنية للمنافسة والحد من الممارسات غير النزيهة للمنافسين .
 - تطوير الوظيفة الإستشرافية من خلال التنسيق بين الهيئات العمومية والمؤسسات والجامعات مراكز البحث والفاعلين الاقتصاديين من أجل ضبط التطور وتحديد الأعمال، الإستراتيجية التي يجب القيام بها على المديين المتوسط والطويل في مجال الصناعة الوطنية.
- إن ذكاء الأعمال باعتباره أداة إستراتيجية للتحكم في المعلومة ومعرفة المحيط الجيواقتصادي تشكل الإطار المفضل لرصد التطورات المسجلة على مستوى سوق التنافسية وتسمح للمؤسسة والمتعاملين الاقتصاديين باكتساب قدرات على التفاعل والتكيف واتخاذ القرار لمواجهة تحديات المحيط الذي يشهد تحولا دائما.
- وضمن هذا المنظور فإن دور الدولة يتمثل في تنفيذ سياسة وطنية لذكاء الأعمال من شأنها أن توفر للمؤسسة الوسائل التي تمكنها من التزود بأدوات الرصد الإعلامي أولا (تحليل وتلخيص المعلومات والدراسات الإستشرافية والتقنية-العملية...) ثم بأدوات استغلال المعلومات وتأمين أنظمة الإعلام وإنشاء خلايا أزمة واستراتيجيات الفوذ واللوبيات وغيرها من الأدوات.
- ومن جهة أخرى تحتل الموارد البشرية مكانة هامة ضمن إستراتيجية التنمية وتشكل المحور الأساسي للنظام الإنتاجي الاقتصادي والصناعي، لذلك فإن ضرورة التكيف مع التحولات الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية والثقافية الناتجة عن ظاهرة العولمة هي في صميم اشغالات السلطات العمومية أضاف بيان مجلس الحكومة.
- يهدف البرنامج إلى نشر ثقافة ذكاء الأعمال، وهذا يعني أن هذا النشاط جديد في الجزائر يتطلب الكثير من العمل التوعوي ليحول إلى عادة يشارك فيها جميع الأطراف، أساس هذا العمل هو توفر رأس مال بشري متخصص.
- هذه وكما سبق ذكره فقد تم تنظيم عدة مؤتمرات علمية نذكر منها على سبيل المثال الملتقى الدولي حول حكمة المؤسسات والذكاء الاقتصادي الذي نظم بين 14 و16 جوان من عام 2008 من طرف جامعة التكوين المتواصل وتحت الرعاية السامية لفخامة رئيس الجمهورية و الذي كرس لمسألة تحسين الحكامة من خلال ذكاء الأعمال.
- دائما وفي نفس السياق، تم تأسيس مديرية للذكاء الاقتصادي بالوزارة سنة 2008، والتي عكفت منذ إنشائها على تنظيم عدة ملتقيات وتكوينات سمحت لمديري المؤسسات باستيعاب أهمية ذكاء الأعمال الذي يسمح بتقليص التكاليف واستباق الأخطار، وتواصل هذه المديرية تنظيم تكوينات شهرية مجانية بهدف تعميم هذا النشاط.
- كما قامت وزارة الصناعة، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار بإعداد دليل لذكاء الأعمال شاركت في إعداده مؤسسات عمومية وخاصة وستقوم قريبا بدراسات من شأنها أن تساهم في تطوير تنافسية المؤسسات الجزائرية وأول هذه الدراسات ستكون تحقيق ميداني حول الطرق المستخدمة من قبل المؤسسات الجزائرية لجمع وتحليل واستغلال المعلومات الضرورية لاتخاذ القرار. كما أنها لا تزال تقوم بتكوين شهري مجاني من أجل نشر ذكاء الأعمال.
- وبغرض الوقوف على واقع ذكاء الأعمال في منظمات الأعمال الجزائرية ارتأينا إجراء الدراسة الميدانية في مجموعة من منظمات الأعمال التي توجد بها خلايا اليقظة وتمارس ذكاء الأعمال. الهدف من هذه الدراسة هو تحديد ممارسات ذكاء الأعمال واليقظة الإستراتيجية في منظمات الأعمال الجزائرية. فلقد بذلت الحكومة مجهودات لخلق خلايا اليقظة في المؤسسات الاقتصادية ولكن لكل واحدة خصوصياتها، نقاط قوتها وضعفها في تطبيق مبادئ ذكاء الأعمال كما تسعى كل منظمة إلى التقرب من الهيكل الأمثل لذكاء الأعمال ولتطوير ممارسات إبداعية أحيانا.
- لا تسعى هذه الدراسة أن تكون ممثلة إحصائيا، هدفها الأساسي والأولي هو تحليل عمليات ذكاء الأعمال، شملت الدراسة مجموعة من المؤسسات التي بدأت تمارس ذكاء الأعمال واليقظة الإستراتيجية وتمتلك "نظام لليقظة"، نسعى للإجابة عن هذه التساؤلات:
- ما هي الأهمية المعطاة لليقظة داخل المؤسسات؟
 - ما هي مكانة هذا النظام داخل المؤسسة؟
 - كيف تتم تعبئة الموارد البشرية لتشغيل اليقظة؟ (إدماج الموارد البشرية، التكوين، التحسين،...؟)
 - كيف تتم هيكلة وتنظيم هذه الوظيفة؟ تحديد الأهداف ومواضيع اليقظة؟
 - كيف يتم استخراج المعلومة المفيدة من بين كم معتبر من المعلومات الضرورية؟ تحديد مصادر المعلومة المستعملة من طرف المؤسسة؟

كيف يتم استغلال وانعكاس هذه المعلومة المجمعمة بشكل فعال؟ (وسائل المعالجة، التحليل والتحقق من صحة المعلومة)

كيف يتم تخزين المعلومات المتحصل عليها؟

كيف يتم تقييم نظام اليقظة داخل المؤسسة؟

ومن أجل الإجابة عن هذه التساؤلات وبغية التعرف على واقع ذكاء الأعمال في منظمات الأعمال الجزائرية تم إعداد استمارة

بأربعة محاور:

1 - تقديم المؤسسة

2 - تقديم نظام اليقظة المستعمل في المؤسسة:

وصف نظام اليقظة في المؤسسة.

مدى مساندة الإدارة لنظام اليقظة.

مدى اندماج اليد العاملة في هذا النظام.

3 - تقديم عملية (سيرورة) اليقظة:

مساندة السلم الهرمي.

كيفية تحديد الاحتياجات.

كيفية تجميع المعلومات.

كيفية استعمال النظم الخبيرة في عملية المعالجة.

كيفية نشر المعلومات والهيئات التي توصل لها المعلومات.

كيفية تخزين المعلومات.

4 - الارتباط بين "احتياجات اليقظة" و"نظام اليقظة"

توفر المؤسسة على مؤشرات تقييم اليقظة.

استجابة اليقظة لاحتياجات المؤسسة كما هي مطبقة.

اتصلنا بعشرين مؤسسة تمتلك خلايا اليقظة تحصلنا على أجوبة من خمسة منها فقط أما البقية فامتنتعت نظرا لكونها لا تمتلك نظاما مهيكلًا لليقظة أو لأسباب سرية، فتمت مقابلة مسؤولي هذه المؤسسات للحصول على أجوبة، فيما يلي عرض موجز للمنظمات المدروسة.

اسم المؤسسة	عنوان المقر الاجتماعي	حجم المؤسسة	النشاط	رأس المال الاجتماعي
1- الشركة الوطنية للمركبات الصناعية	الطريق الوطني رقم 5 روية ص ب 153 الجزائر العاصمة.	كبير	تصميم، صناعة وتسويق وخدمة ما بع البيع للمركبات الصناعية ومكوناتها	أنشأت سنة 1981 بعد إعادة هيكلة سوناكوم وتحولت إلى شركة أسهم في 1995/05/09 برأسمال قدره 2.2 مليار دج
2- صيدال	الطريق الولائي 11 ص ب 141 الدار البيضاء الجزائر العاصمة	كبير	تطوير إنتاج وتوزيع المنتجات الصيدلانية للاستهلاك البشري والحيواني	تحولت إلى مؤسسة عمومية اقتصادية في 1989 ثم إلى مجمع صناعي في 1998 وهي السنة التي دخلت فيها بورصة القيم المنقولة. بقدر رأسمالها ب 2.5 مليار دج.
3- اتصالات الجزائر	الجزائر العاصمة	كبير	تنشط في سوق الاتصالات السلكية و اللاسلكية	مؤسسة عمومية اقتصادية أنشأت سنة 2001 برأس مال قدره 50 مليار دج
4- المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية	ولاية تيزي وزو	كبير	مختصة في صناعة وتطوير الأجهزة الكهرومنزلية وتقوم أيضا بالنشاط التجاري وتضمن الخدمة ما بعد البيع	تأسست في 1983/10/02 وتحولت إلى شركة أسهم في 1989/10/08 برأسمال اجتماعي قدره 10.279.800.000 دج
5- المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية	ولاية سيدي بلعباس	كبير	تقوم بصناعة الأجهزة السمعية والبصرية بالإضافة إلى مركبات إلكترونية	أنشأت في 1982/01/01 بعد إعادة هيكلة المؤسسة الأم سونيلاك تحولت إلى مؤسسة ذات أسهم في مارس 1989 برأسمال قدره 8.3 مليار دج

نتائج الدراسة:

أصل خلايا اليقظة: من خلال هذه الدراسة نستنتج أن نكء الأعمال هو ظاهرة جد حديثة وجدت في سنوات 2000 فرضت على المؤسسات في أغلب الأحيان، من خلال تغير المحيط الاقتصادي، السياسي الوطني والعالمي وضرورة البقاء والاستدامة.

أهداف خلية اليقظة:

تتمثل أهم أهداف خلايا اليقظة داخل المؤسسات في:

- ✓ مراقبة المنافسة،
- ✓ مراقبة المحيط التكنولوجي،
- ✓ مراقبة الموردين والزبائن،
- ✓ تحقيق يقظة آمنة.

الهيكل التنظيمي لليقظة:

بينت الدراسة أن كل المؤسسات المدروسة لها نظام مراقبة رسمي.

الارتباط التسلسلي:

بينت الدراسة أن الارتباط التسلسلي لوحدة المراقبة يختلف من مؤسسة لأخرى، فهي تابعة لمديرية التسويق في ثلاث منظمات، لمديرية الإستراتيجية في منظمة واحدة وللمديرية البحث والنمو وفي المنظمة الأخيرة.

الميزانية المخصصة لليقظة:

تقر ثلاث منظمات بأن ليس لها ميزانية لليقظة أما المنظمتين المتبقيتين فلها ميزانية لم يفصح عنها.

مشاركة المديرية في اليقظة:

تشارك المديرية بشكل قوي في اليقظة في كل المنظمات، تظهر هذه المشاركة في خلق خلية أو وظيفة اليقظة وفي تقديم الموارد المالية الضرورية لتشغيلها.

مشاركة الأفراد:

مشاركة الإطارات وقوة البيع قوية جدا في أربع منظمات، ثلاث منظمات تكون عمالها في نكء الأعمال، كما يتم تحسيس رجال البيع والمعنيين مباشرة باليقظة من خلال جلسات عمل أو بطريقة رسمية.

الهيكل:

تمتلك ثلاث منظمات وحدة مركزية مكلفة بالمراقبة (مركزة اليقظة) أما البقية فلها نشاط مراقبة غير مركزي على مستوى دوائر وظيفية، اللامركزية هذه أدت إلى ضعف العلاقات وقلة التنسيق بين مختلف الوحدات الموجودة.

كشف الاحتياجات:

تقوم المنظمات الخمس بمراقبة شاملة ودائمة لمحيطها، أما مؤسسة اتصالات الجزائر فتقوم بمراقبة مستهدفة لتحديد الفاعلين الذين يجب مراقبتهم، كما يتم كشف الاحتياجات في كل المؤسسات من طرف المسؤول عن خلية اليقظة ونادرا ما يتم من طرف الإدارة.

جمع المعلومات:

تستعمل كل المؤسسات مصادر رسمية وغير رسمية، الرسمية تتمثل في الانترنت، الصحافة والمجلات المتخصصة (علمية وتقنية). أما قواعد البيانات والبراءات وهي مصادر مهمة للمعلومة هي أقل استخداما، منظمة واحدة فقط تستخدم قواعد البيانات المجانية واثنان تستعين بخدمات منظمات متخصصة لجمع المعلومة العلمية والتقنية. المصادر غير الرسمية الأكثر استعمالا هي: المناقشة، المعارض والصالونات والملتقيات، أما الموردون والجمعيات المهنية فهي أقل استعمالا.

معالجة المعلومات:

تظهر الدراسة أن المؤسسات لا تستعمل الطرق والأدوات العلمية لتحليل وترجمة المعلومات الخام المجمع (ماعدا مؤسسة اتصالات الجزائر التي تلجأ إلى التنبؤ لحساب حصتها السوقية) في أغلبية المؤسسات تتم معالجة البيانات من طرف مسؤول اليقظة، اللجوء إلى الذكاء الجماعي لخلق اليقظة ضعيف جدا.

نشر المعلومات:

طرق النشر المستعملة من طرف المؤسسات هي البريد الالكتروني، Intranet، الوثائق (تقارير ومجلات). إن استعمال الإنترنت يسمح بنشر المعلومات للجميع وبطريقة آمنة في أغلب الأحيان المعلومة المعالجة توجه إلى المديرية العامة في شكل تقارير أو تحذيرات.

تخزين المعلومات:

تستعمل العديد من الأدوات للتخزين منها الورقية والالكترونية، هناك هيمنة لاستعمال الأدوات الالكترونية في كل المنظمات المدروسة، تستخدم قواعد البيانات الداخلية من طرف مؤسسة واحدة. مؤسسة واحدة تطرقت لمشكل حماية المعلومة، مما يدل على أن هذا الأمر لا يحوز أهمية كبرى في عملية المراقبة. كما أن الشبكات الخارجية والداخلية (قوة البيع، شبكة الخبراء، شبكة الوكالات، شبكة الاتصالات الخارجية والمساعدين الداخليين) مستعملة بشكل واسع لجمع المعلومات غير الرسمية.

مؤشرات تقييم نشاط اليقظة:

وضعت مؤسسة واحدة مؤشرات لتقييم نشاط اليقظة، أما البقية فيحاولون قياس التغذية المرتدة للمستعملين.

الارتباط بين الاحتياجات ونظام اليقظة:

لا يستجيب نظام اليقظة الحالي لاحتياجات المنظمات، مثلما هو مهيكّل، في ثلاث منظمات، مما يستوجب إعادة هيكلته لجعل النظام أكثر فعالية.

استعمال الطرق المناسبة لتحليل ومعالجة المعلومة:

إن استعمال طرق التحليل المناسبة يبدو ضروريا لمعالجة المعلومة الخام المجمع، حيث يتم اللجوء إلى العديد من الميادين مثل: الاحتمالات، التحليل الاستراتيجي، التحليل التكنولوجي،... لاستعمال أفضل للمعلومة. من الضروري استغلال طرق متنوعة لمعالجة هذه المعلومات.

التوصيات:

بعد الدراسة الميدانية المنجزة في المنظمات الخمس، وبناء على النتائج المتوصل إليها، فإننا نوصي بما يلي:
إشراك المديرية العامة: أظهرت الدراسة أن خلايا ذكاء الأعمال واليقظة لا تتبع مباشرة للمديرية العامة في كل المنظمات المدروسة، ولا تساهم في كشف الاحتياجات للمعلومة، ولضمان يقظة فعالة يجب أن تشترك المديرية العامة في تحديد أهداف المراقبة وأن تشارك بفعالية في ذكاء الأعمال، انسحابها يمكن أن يؤدي إلى حبط معنويات الأفراد العاملين في اليقظة.

تخصيص ميزانية ذكاء الأعمال:

الحصول على ميزانية عالية ليس لوحده عاملا لفعالية ذكاء الأعمال في نفس الاتجاه، فإن نقص الإمكانيات المالية لا يشكل عائقا لنشاطات المراقبة... يمكن أن تتكون الميزانية من ثلاثة عناصر: الوسائل البشرية (العاملين)، الوسائل التقنية (وسائل الإعلام الآلي، برمجيات،...) والوثائق (مجلات، دراسات، أبحاث،...)

تكوين الأفراد: لتحفيز العاملين ولضمان مراقبة فعالة، يجب إذن تنظيم تكوين وبرمجة حصص تحسيسية تدور حول دور ذكاء الأعمال في المؤسسة، كما أن التكوين يمكن أن يخص التقنيات الحديثة للبحث عن المعلومة ومعالجتها.

المعالجة الجماعية للمعلومة:

إن المعلومة المجمعة عادة ما تكون مجزأة وغير أكيدة، المعالجة الجماعية تسمح بتخفيض مفعول التحيز الفردي. استعمال قواعد البيانات: بالرغم من تعقدها، فإن المؤسسات يجب أن تستعمل قواعد البيانات الداخلية لأنها تسمح بتخزين المعلومة وتسهيل البحث بواسطة الكلمات المفتاحية.

استعمال Intranet: لا بد أن تنتشر المؤسسات المعلومة للمستخدمين المحتملين باستعمال Intranet وهو شبكة إعلام آلي تضمن انسياب المعلومة بكل أمان ونشرها الواسع على العاملين.

لقد حاولنا من خلال هذه الورقة البحثية دراسة وتحديد ممارسات بعض المؤسسات الجزائرية لذكاء الأعمال واليقظة الإستراتيجية، لأجل ذلك قمنا بدراسة ميدانية في عدد من المؤسسات، شملت هذه الدراسة مؤسسات تشترك في كونها لها خلايا أو أنظمة لليقظة أو ذكاء الأعمال. سمحت لنا هذه الدراسة بفهم حقيقة وواقع نهج اليقظة أو ذكاء الأعمال في المؤسسات الجزائرية.

كما أوضحت هذه الدراسة الصعوبات التي يجب تجاوزها خاصة فيما يتعلق بوظائف ذكاء الأعمال، فالمؤسسات لا تفضل في كثير من الأحيان بين كونها تمارس اليقظة أم ذكاء الأعمال، إذن بينت هذه الدراسة أن المؤسسات الجزائرية واعية بأهمية ذكاء الأعمال لمراقبة المحيط، ولكن القلة ترى أنه ضروري لاتخاذ القرارات الإستراتيجية، هذه الدراسة سلطت الضوء على جانب نظري حول مفهوم ذكاء الأعمال واليقظة الإستراتيجية الضرورية لحل المشاكل الإستراتيجية، وتضم مجموع المراحل انطلاقا من تحديد الاحتياجات من المعلومة إلى نشر المعلومات المفيدة لاتخاذ القرار.

إلا أن هذه الدراسة تشوبها عدة حدود:

- لا تتوفر على معطيات إحصائية وأرقام دقيقة حول حقيقة اليقظة أو ذكاء الأعمال في المؤسسات الجزائرية، مما صعب علينا اختيار وانتقاء المؤسسات.
- اختيار المؤسسات لم يتم على أساس علمي باستعمال الطرق الاحتمالية، وإنما كان الانتقاء على أساس العلاقات الشخصية، ثم على أساس البحث عن المؤسسات التي توجد بها خلايا اليقظة،
- هذه المؤسسات لا تمثل المجتمع، فالقطاعات ليست كلها ممثلة في هذه المؤسسات المدروسة،
- هناك خلط في هذه المؤسسات بين مفهومي اليقظة وذكاء الأعمال، فكلمة "اليقظة" مستعملة بشكل أوسع من الذكاء، وعدم التفرقة بين المفهومين في هذه المؤسسات مع أن مفهوم ذكاء الأعمال أشمل من مفهوم اليقظة ويضم هذا المفهوم. ففي ذكاء الأعمال نجد وظائف أخرى إضافة إلى اليقظة وهي: الاستباق، التنسيق، الحماية أو الوقاية.

العراقيل التي تقف أمام إرساء ذكاء الأعمال في الجزائر:

يعد ذكاء الأعمال أحد الركائز الضرورية لاستجابة منظمات الأعمال الجزائرية نظرا للتحويلات الدولية الكبيرة والتطورات المتسارعة التي أملتتها العولمة وانفتاح السوق. فالعديد من هذه المنظمات فقدت حصصها في السوق بسبب عدم قدرتها على مسايرة التطورات، والسبب في ذلك هو غياب ثقافة جمع ومعالجة المعلومات التي تمكنها من التطور. ويمكن ذكر بعض العراقيل فيما يلي:

- عدم الشعور بالأهمية وعدم اهتمام المنظمات بهذا العامل المحوري في التنمية والتطور الاقتصادي،
- ضعف التكوين،
- هجرة الأدمغة إلى الخارج.

الاقتراحات:

إن الاقتصاد الذي لا يستهدف الأسواق الخارجية محكوم عليه بالفشل، فذكاء الأعمال مهم على مستوى التصدير والاكتفاء الذاتي إذ أنه مفتاحا للتنافسية وعنصرا أساسيا للأمن الاقتصادي وأمن الدولة. وكما هو معلوم فالاقتصاد الجزائري يواجه رهانات كثيرة من بينها التصدير خارج المحروقات⁽⁸⁾. هذا التوجه لن يتأتى إلا من خلال التحكم في المعلومة الإستراتيجية للتقليل من المخاطر، وبالتالي تفادي اتخاذ قرارات عشوائية في جميع القطاعات بفضل رؤية أوضح مما سيساعد لا محالة في ضمان الموقع السوقي والتصدي للمنافسة. وعليه نقترح ما يلي:

- ضرورة المرور بمرحلة التحسيس لإنجاح ذكاء الأعمال قبل الخوض في سياسة تكوينية نوعية،
- نجاح ذكاء الأعمال ينبغي أن يكون محل سياسة عمومية، فهو يستدعي عملا صارما تشرف عليه الدولة بجميع مؤسساتها من خلال الاستلham بالتجارب الدولية الناجحة. هذا يعني أنه يجب أن تقوم الدولة بدور أساسي في رسم معالم سياسة عمومية لذكاء الأعمال، تقودها و تشرف على تنفيذها من أجل حماية المصالح الاقتصادية الوطنية،
- العمل على إنشاء خلايا لليقظة الإستراتيجية تكون مجهزة بالحد الأدنى من الإمكانيات البشرية والمادية الضرورية،
- تغيير الدهنيات التي تحبذ احتكار المعلومة، الشيء الذي لا يخدم المنظمة، فالليقظة والذكاء يفرضان ثقافة جديدة هي ثقافة العمل الجماعي لأنها مسؤولية الجميع كل من موقعه،
- يجب أن تتصف منظمات الأعمال بالمرونة وردات الفعل السريعة في عالم تقلص فيه الزمن وكثرت فيه القيود القانونية،
- الإبداع الدائم ضرورة تسمح بالتكيف بسرعة مع محيط متقلب يتسم بانتشار المنافسين وإمكانية منافستهم في السوق المحلي من أي مكان في المعمورة.

خاتمة:

نحن في حرب اقتصادية إذ يتم أخذ إطارتنا من طرف المؤسسات الأجنبية الناشطة بالجزائر، فقد كشفت وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار عن إفلاس ما يقارب 1000 مؤسسة صغيرة ومتوسطة سنويا نتيجة غياب عنصر التنظيم وسوء التسيير إلى جانب منافسة المنتجات الأجنبية المستوردة بأسعار معقولة، لذلك قامت الوزارة باعتماد 94 مكتب دراسات لمراقبة المؤسسات بغية حماية الاقتصاد الوطني من تهديدات الأزمة المالية إذ لا بد من اعتماد ذكاء الأعمال للتحكم في السياسات التسويقية.

إن الزيادة المضطردة لحجم المعلومات تخلق فرصا لكنها في نفس الوقت تزيد من عدم اليقين (المخاطر)، وعليه على المؤسسة البحث عن وسائل جديدة لمواجهة تحديات العصر الذي يتميز أساسا بعدم استقرار المحيط أي الحصول على المعلومة المناسبة في الوقت المناسب، معالجتها والاستفادة منها في ثم ترجمتها في شكل قرار من شأنه زيادة التنافسية. في ظروف المحيط المعقد، لا يضمن عمل المؤسسة دون معلومة فهي بمثابة الوقود للمحرك، فالمؤسسة كنظام مفتوح لا بد أن تكون قادرة على التعرف على ما يحيط بها وأن تفهم أيضا هذا المحيط قبل أن تتخذ أي قرار، في هذا المحيط التنافسي المتميز بالتقلب الشديد والمعقد والذي يجعل من عملية التنبؤ عملية صعبة ومعقدة ومن عملية المراقبة أكثر من ضرورية. أما عمليات جمع المعلومات لا بد أن تكون منظمة وآلية كما أن عملية مراقبة المحيط لا بد وأن تكون مستمرة.

دون ذكاء الأعمال يمكن أن تفوت المؤسسة فرصا إستراتيجية كما يمكن أن تتعرض لأخطار كبيرة، رأسمالها من المعلومات يمكن أن يتعرض لهجوم، كما أن المعطيات الإستراتيجية للمؤسسة يمكن أن تتسرب وخاصة تلك المتعلقة بالقرارات الإستراتيجية. حاولنا التعرف على مكانة منظمات الأعمال الجزائرية فيما يتعلق بتطبيق ذكاء الأعمال، وذلك من خلال الدراسة الميدانية، النتائج المتحصل عليها تثبت أن هذه الأخيرة لم تصل إلى مستوى المتوسط في التحكم في ذكاء الأعمال وفيما يخص الوسائل الموضوعية لهذا الشأن، وهو ما عبر عنه المسؤولون عن ذكاء الأعمال في هذه المنظمات عندما سألناهم عن الموضوع، وهو ما يؤكد عليه المستشارون بشأن برامج الحكومة الجزائرية غير المرضية والتي تتطلب مقاربة أكثر فعالية، بينت الأجوبة أيضا اهتماما كبيرا بهذا النشاط من طرف هذه المنظمات، وأن ذكاء الأعمال يهم كل المنظمة وليس مصلحة أو مديرية بذاتها.

سمحت هذه النتائج بإظهار قلة فعالية أغلب مكونات ذكاء الأعمال (ما عدا المعالجة) خاصة فيما يتعلق بمراحل جمع وتخزين المعلومة، فالسياسات والوسائل المخصصة لهذه المهام تبقى تقليدية وتتطلب تطويرا باستخدام التكنولوجيات المتطورة، وجدنا أيضا أن كبريات المؤسسات أكثر فعالية وكفاءة نظرا للوسائل التي بحوزتها، مما يدفعها إلى وضع جهاز ذكاء الأعمال لتحسين صورة

المؤسسة. ما يثير الانتباه أن كل المنظمات المدروسة تقر بأنها قامت بعملية المراقبة المستمرة وهي نتيجة تأخذها بكثير من التحفظ نظرا لكون هذه المنظمات لا تمتلك الوسائل والإمكانات اللازمة لذلك.

اليقظة الأكثر استعمالا تتعلق بالزبائن والأسواق، تأتي بعد ذلك اليقظة التنافسية ويقتطع الموردين، وأخيرا اليقظة الاجتماعية. هذه الممارسات مفيدة جدا للمنظمات الجزائرية التي لا تعطي أهمية كبرى للمورد البشري وللطرق التسييرية مثلما تعطيها لبقية العناصر مثل الزبائن والمنافسين.

إذن فمؤسسات الأعمال الجزائرية المدروسة تهتم بذكاء الأعمال ولكن لا تتحكم في مراحله ما عدا مرحلة جمع المعلومات. إذن من الأجدى طرح السؤال التالي: كيف يمكن لمؤسساتنا أخذ القرارات الإستراتيجية السليمة وأن تكون تنافسية دون أن تطور مقاربة كاملة وفعالة لذكاء الأعمال؟

المراجع والهوامش حسب التسلسل:

1. J.L.Dhenin et B. Fournier: 50 Thèmes d'initiation à l'économie: Source d'entreprise, édition BREAL, Paris, 1998, p203.
2. M.Boudjemaa, Intelligence économique: concepts, définition et mode opératoire, séminaire de sensibilisation à l'intelligence économique et à la veille stratégique, Alger, Algérie, 23 décembre 2008, p3.
3. PATE YRON E, le management stratégique de l'information, édition Économica, Paris, 1994, p19.
4. Idem, p143-144.
5. LESCA H et SCHULLER M, veille stratégique: comment ne pas être noyé sous les informations? Colloque VSST, Toulouse, 25-27 octobre 1995, p45.
6. PICARD D, la veille sociale: prévoir et gérer la conflictualité industrielle, Librairie Vuibert, paris, 1991, p1.
7. 193.194.78.233 ma_ar/stories.php?story=06/12/23
8. بلغت واردات الجزائر من الصناعات الغذائية 12 مليار دولار سنة 2009 و هو ما يعادل واردات الجزائر من السلع و الخدمات سنة 2002
9. Nabila Sahnoune, Introduction à la démarche d'Intelligence économique dans l'entreprise, Séminaire de sensibilisation à l'intelligence économique et à la veille stratégique, Alger _ Hôtel El Aurassi, Algérie, le 23.12.2008.
10. BOUYAHIAOUI N. et HAMADACHE K., « L'intelligence économique en Algérie: au-delà des définitions », *El watan Economie*, 7 janvier 2008.
11. LARBI A., `Contribution à la mise en place d'un dispositif de veille stratégique dans une entreprise commerciale Cas de NAFTAL', mémoire de fin d'étude, sd., *Centre de Recherche sur l'Information Stratégique et Technique d'Alger*, www.memoireonline.com.
12. MARTINET B. et RIBAUT J-M., *La veille technologique, concurrentielle et commerciale (source, méthodologie, organisation)*, les éditions d'organisations, Paris, 1989.
13. COURRIER DU GRAND PARIS, « Intelligence économique et lobbying / « L'intelligence économique, un enjeu de compétitivité », www.ccip.fr.