

سياسة اليقظة الإستراتيجية في الجزائر

د. لهروس مريم

جامعة عنابة

المخلص

في محيط مليء بالتقلبات، أصبحت المعلومة والإشارات الضعيفة تشكل تحديا كبيرا للمؤسسة الجزائرية من أجل خلق القيمة المضافة والميزة التنافسية التي فرضت ردود أفعال سريعة، فأصبحت المؤسسات مجبرة على تبني مناهج جديدة قادرة على امتصاص المعلومات المتناثرة والإشارات الضعيفة بغية التأقلم مع هذا المحيط الجديد، من هذا المنطلق أصبحت خطوات اليقظة الاستراتيجية أداة للمعرفة الاستراتيجية وتقليل عدم التأكد واستغلال الفرص و القدرة على مواجهة التهديدات، إن الهدف من هذا الإشكال هو تسليط الضوء على هذا المصطلح الذي أصبح يمثل عنصرا هاما في فعالية المؤسسات الجزائرية التي ترغب في التأقلم في خضم محيط الحرب المعلوماتية.

الكلمات المفتاحية: اليقظة الإستراتيجية، المعلومة، الإشارات الضعيفة

Abstract

In a changing environment, management of information and weak signals is a huge challenge for the Algerien's organization to value creation, and development of a sustainable competitive advantage. However, it's imposed fast reactions, many companies have been forced to adopt new approaches able to absorb information scattered and weak signals to adapt with this new environment

In this context, the processes of vigilance strategic have become full tools of strategic knowledge ,to minimize uncertainty, to grasp opportunities and to defend threats.

The objective of this problematic is to shed light on this term that represent essential elements of the performance for Algerien's firms that want to adapt to changes in the information war environment **Keywords :** vigilance strategic, information, weak signals.

مقدمة

تعرف المؤسسات اليوم تنافسية شرسية ترتبت عن الانفتاح على الأسواق العالمية، تحرير التجارة، الانفجار المعلوماتي، وحرب المعلومات «Guerre d'information»¹، هذه التنافسية جعلت المؤسسة في وضعية الدفاع عن موقعها من أجل البقاء والتفوق، ما يتطلب آليات وأدوات تمكنها من رصد التحولات الخارجية المفاجئة ومحاولة التعرف عليها والتعامل معها سواء كانت فرصا أو تهديدات، ما يكسب المؤسسة ميزة تنافسية قوية ويعززها². فنجد التغيرات الكبيرة التي شهدتها العالم في مجمل نواحي الحياة وبشكل خاص ابتداء من العقد الأخير للقرن الماضي، انعكست تأثيراته بوضوح على الممارسات الادارية وطبيعة العلاقات التنظيمية، لاسيما في ظل تطورات تقنية متسارعة، وأدوار ومشاكل تجاوز حدود الدول

سياسة اليقظة الإستراتيجية في الجزائر

التي تعيش فيها المنظمات على اختلاف أنواعها ونشاطاتها بفعل تنامي تأثيرات العولمة وأبعادها، مما برز الحاجة إلى التنبؤ بمستقبل المنظمات كونها جزءا من النظام المحلي ضمن نظام عالمي أشمل يؤثر في نشاطات وخطط واستراتيجيات تلك المنظمات، وكون عدم التأكد الذي يحمله المستقبل يحتم الكشف عن الملامح الأساسية له والبحث عن أساليب علمية ملائمة التي يمكن من خلالها استطلاع المستقبل والاستعداد لمواجهة هذه التيارات من تطورات وتغيرات.³ وقد قادت التغيرات المتسارعة التي شهدتها البيئة وتزايد حركتها وتعقيدها إلى الاعتماد على التحليل البيئي وما يتمخض عنه من بيانات يتم جمعها من البيئة الداخلية والخارجية المحلية والعالمية، وتحويلها إلى معلومات تتراكم لديها وبما يقود إلى امتلاك المعرفة الاستراتيجية القادرة على التنبؤ بالمستقبل ورسم التوجهات الاستراتيجية،⁴ من حيث الاستشراف، التفكير المنظم، الرؤية الاستراتيجية، الشراكة، الدافعية والحدس.⁵ ومن أجل ذلك فإن المؤسسات تعمل على بناء مزايا تنافسية واستراتيجية من خلال تقصي واستغلال المعلومات الحالية والتطلع لرصد ومعرفة أسرار أنشطة الأعمال، والتي لم تعد تخضع لمنطق العقلانية التامة التي نادى بها أنصار مدرسة هارفرد الأمريكية بقدر ما أصبحت تخضع لمنطق العقلانية النسبية التي وضعها هيربرت سايمون في السبعينات من القرن الماضي، والتي تستوجب التعامل بكفاءة ومهارة مع مكونات المحيط الداخلي والخارجي والتي تتدرج ضمن ما يسمى⁶ الذكاء الاقتصادي «Intelligence économique» أو الذكاء التنافسي «Intelligence compétitive» أو ذكاء الأعمال «Business intelligence» أو التجسس الاقتصادي «Espionnage économique» أو الذكاء الاستراتيجي «Intelligence stratégique»⁷ واليقظة الاستراتيجية «Veille stratégique».

فاليقظة مصطلح حديث النشأة، نشأ وتطور في مجال إدارة الأعمال، ارتبط ارتباطا وثيقا بمراقبة وتحليل أحداث المحيط، بغرض الحصول على المعلومات، وقد أخذ مؤخرا بعدا إستراتيجيا.⁸ أي اليقظة الإستراتيجية. فبسبب الاختلاف والتنوع للمفهوم هو سياق وظروف ظهور اليقظة حسب التيار الأنجلوسكسوني أو التيار الفرنكوفوني كل حسب خصائصه، مميزاته، أفكاره، تطور تطبيقاته وسياقاته. إذا فما هي اليقظة الاستراتيجية؟ وما هي الطبيعة الحقيقية لهذا المفهوم في الجزائر؟ وما هي ظروفها ومجالاتها؟ وما هي طبيعة العلاقة بينها وبين المتغيرات المرتبطة بها؟

1- تعريف اليقظة الإستراتيجية:

اليقظة لغويا:

-عرفها معجم "مرشد الطلاب" بأنها: "اليقظة تعني الصحوة والانتبه من النوم، الحذر والاحتراس، توقد الذهن"⁹

-في حين توسع قاموس "مجان للطلاب" إلى أبعد من حصر مفهوم اليقظة في الانتبه من النوم وهذا ما يظهر في التعريف التالي، حيث عرفت بأنها: "انتباه من النوم، خلاف النوم كان في حالة يقظة، انتباه، صحوة، يقظة المريض، يقظة الضمير، عودة إلى الواقع، الوقوف على حقيقة الأمر، يقظة بعد حلم، يقظة بعد وهم."¹⁰

سياسة اليقظة الإستراتيجية في الجزائر

فإن الإنسان يكون في حالة واحدة من الحالات الثلاث :¹¹

- إما في حالة نوم Etat de Sommeil

- إما في حالة حلم Etat de Rêve

- إما في حالة يقظة Etat de Veille

و في الحالة الأخيرة التي تطابق حالة الوعي تكون الحواس متفتحة على ما يجري حولها والرغبة في الاستمرار في حالة الوعي هذه، و نقول "تَيْقُظ" الإنسان أي انتبه لشيء ما و أخذ الحيطة منه، كما قد تشير كلمة "كاشف" إلى الشخص (الجهة) الذي يبقى يقظا ، و كذلك إلى الذي يسعى إلى مراقبة أو حراسة شيء ما.

والشخص المتيقظ يكون في وضعية استقبال وتلقي لكل ما يراه من محيطه الخارجي من اشارات ،أفعال وأقوال دون معرفة ماهي بالضبط ،ومتى وأين تحدث.

إذ عرفت اليقظة الإستراتيجية عند كل من lendre, david could et strphane geos على أنها:

أسلوب منظم في الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة تركز على تحسين تنافسيتها بالجمع، معالجة المعلومات ونشر المعرفة المفيدة للتحكم في المحيط (الفرص والتهديدات).¹² فهي منهجية اليقظة داخل المؤسسة، فاليقظة الإستراتيجية هي سيرورة جماعية مستمرة من جماعات أو أفراد وبشكل إستباقي من خلال اسخدام المعلومات ذات الطابع الإستراتيجي و السبقي نحو تغيرات المحيط الخارجي للمؤسسة، من أجل خلق فرص الأعمال والحد من التهديدات وعدم التأكد. ومن بين هذه المعلومات "إشارات الإنذار المبكرة".¹³ تساهم في التحكم في المعلومات وفي إدارة المعارف.¹⁴ فهي القدرة على الإلمام بالمعلومات اللازمة من أجل خلق الحركية والتبادل المعرفي في إطار تبادل الشبكات أو النظم.¹⁵

وعرفها Ribault على أنها:

المراقبة والمتابعة العامة والذكية لمحيط المؤسسة من خلال البحث عن المعلومات الحالية والمستقبلية¹⁶، المؤسسة من خلال البحث عن المعلومات الحالية والمستقبلية. فهي عملية رصد المحيط والذي يتبع بالنشر الهادف للمعلومات التي تم تحليلها ومعالجتها بهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجية.¹⁷

كما عرفتها المنظمة الفرنسية للتقييس afnor بأنها:

النشاط المستمر للمراقبة الفعالة بهدف استباق التغيرات الطارئة في المحيط التكنولوجي، التجاري، المجتمعي... الخ.¹⁸ فاليقظة الإستراتيجية هي سيرورة إرشادية من جمع ومعالجة المعلومات ذات الصلة ببيئة المؤسسة من أجل التحكم فيها ،فهي سيرورة من خلال تسلسل مراحلها ،إرشادية من خلال تحديد أنواع المعلومات التي لها صلة مباشرة باتخاذ القرار، الجمع وهي عملية الحصول على المعلومات، المعالجة من خلال تحليل المعلومات ،التحكم في المعلومات لاتخاذ القرار السليم.¹⁹

فهي السيرورة المعلوماتية الإرادية والتي من خلالها تكون المؤسسة في حالة إصغاء تفاعلي و مستقبلي لإشارات الإنذار في البيئة السسيو إقتصادية من أجل خلق الفرص وتقليل الأخطار المرتبطة بعدم اليقين.²⁰

2- نموذج اليقظة الاستراتيجية في الجزائر:

لقد أدى انتقال الجزائر من نظام الاقتصاد المركز نحو اقتصاد السوق إلى بروز عدة ضغوطات على مستوى الهيئات المؤلفة للمعلومات الاقتصادية، ضف إلى ذلك ظهور تكنولوجيا الإعلام والاتصال عمل على إظهار عيوب النظام السابق ونقائصه والحاجة الملحة إلى نظام ذي كفاءة مالية يأخذ بعين الاعتبار تزايد المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية وتداخلها وتفاعلها فيما بينها، الأمر الذي أدى بالسلطات العمومية إلى التفكير في إقامة نظام موجه نحو التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرارات.

وقد تجسد ذلك في صدور تقرير حول النظام الوطني للمعلومات الاقتصادية والاجتماعية وتحولاته شهر جوان 2004 الذي تمت مناقشة في الجلسة العلنية رقم 24 للمجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي، إذ تعتبر هذا المجلي هيئة استشارية مستقلة تحت وصاية رئاسة الجمهورية تختص بدراسة كافة القضايا الاقتصادية والاجتماعية واقتراح الحلول اللازمة والممكنة لها،²¹ كما يعمل على ضمان حوار اجتماعي بين مختلف الشركاء الاقتصاديين والاجتماعيين من أجل تقييم ودراسة المسائل ذات المصلحة الوطنية.²²

ومن بين العوامل المعيقة لإقامة نظام اليقظة الاستراتيجية حسب هذا التقرير يمكن ذكر خمسة عوامل أساسية: وهي العوامل المتعلقة بالوسائل التقنية، العوامل المتعلقة بالسياسات العامة، العوامل المرتبطة بالموارد البشرية في البلاد وقلة المعارف الميدانية والخبرات العالية في مجال اليقظة الاستراتيجية نسبة لحدثة هذه المشاريع في الجزائر.²³

وقد أوصى المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي في التقرير السابق بجملة من الاقتراحات تضمنت تثمين مقومات اليقظة الاستراتيجية في الجزائر واثاحة الفرصة لباقي الأعوان الاقتصاديين والاجتماعيين للمشاركة في صياغة استراتيجية وطنية لإرساء عمليات اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي على المدى القصير ومن بين هذه التوصيات يمكن أن نذكر ما يلي:²⁴

- دعم الشفافية والنشر

- تطوير البرامج البيداغوجية

- تفعيل دور الغرف التجارية والمصالح الاقتصادية للدولة والجمعيات المهنية والنقابية

في عام 2005 كانت أول مبادرة عالمية حول الذكاء الاقتصادي واليقظة الاستراتيجية في الجزائر بعنوان «de la veille stratégique à l'intelligence économique» تحت إشراف NT2S فبمشاركة NT2S consulting وLOGE منذ عام 2005 إلى غاية 2011 (5إصدارات) حول الفعاليات العالمية لليقظة والذكاء الاقتصادي IEMA، وذلك بالشراكة مع وزارة Tutelle الجزائرية²⁵

في عام 2006 تبنت الجزائر رسميا مشروع الذكاء الاقتصادي واليقظة الاستراتيجية كانطلاقة إشرافية ورؤية للمستقبل مرتكزة على شبكات المؤسسات والعملاء الاقتصاديين، وقد أعلن عن ذلك في 20 ديسمبر 2006 الموافق ليوم الأربعاء 29 ذو القعدة 1427 من طرف الوزير الأول عبد العزيز بلخادم

،ومن بين الأهداف الأساسية لهذا المشروع:²⁶

سياسة اليقظة الاستراتيجية في الجزائر

نشر ثقافة الذكاء الاقتصادي الذي يطمح إلى تطوير السلوكيات الفردية والجماعية للفاعلين العموميين والخواص، وتعزيز الثقافة الجماعية

- إنشاء تلاحم اقتصادي (استراتيجي)، وتطوير الرؤية الجماعية الجديدة للعلاقات القائمة على الثقة المتبادلة بين جميع الأعوان الاقتصادية لتطوير النسيج الصناعي الوطني
- وضع جهاز مراقبة لمواجهة رهانات العولمة وانتقاج السوق الوطنية على المنافسة، والحد من الممارسات غير القانونية للمنافسين

- تطوير وظيفة الاستشراف بغرض تحديد التطورات، والاستراتيجيات على المدى المتوسط والبعيد.
في عام 2007، أول مشروع تعليمي لليقظة الاستراتيجية في الجزائر وكان ذلك في جامعة التكوين المستمر²⁷UFC

في عام 2008، تم عقد ملتقى دولي حول «la gouvernance des entreprises et l'intelligence économique» أي الحكامة في المؤسسات والذكاء الاقتصادي، أثار قيد وزير الصناعة وترقية الاستثمار أنذاك عبد الحميد تمار إلى أن: اليقظة الاستراتيجية تعد إطار استراتيجي لتكييف السلوكيات بحيث يتم توجيه الفاعلين الاقتصاديين والإشراف عليهم وهم التابعون مصالحهم وهكذا سيصبحون فاعلين في تحويل وضعهم وكذا محيطهم الاقتصادي والاجتماعي.

كما اعتبرها كآلية فعالة لتسيير المعارف ومسعى لضمان الدفاع عن طاقات المؤسسة والحفاظ عليها ورفع القدرات وحصص السوق من جهة ورفع طاقات التراث الوطني من جهة أخرى وطرحت في إطار هذا الملتقى فكرة إنشاء مجلس اعلى للذكاء الاقتصادي بغرض فتح سبل تجريبية جديدة لفائدة صناعة القرارات الحكومية والخواص، كما ذكر الوزير أن استحدث مديرية عامة للذكاء الاقتصادي واليقظة، وللدراسات الاقتصادية ستتولى تقديم مجموعة أفكار بشأن هيكلية المجلس المذكور الذي سيوضع تحت الإشراف المباشر لرئيس الجمهورية أو رئيس الحكومة، على أن يتولى مهمة تنسيق النشاطات وبين الهيئات والوسائل العمومية التي توكل إليها مهام الاستعلام الاقتصادي قصد تزويد البلاد بوسائل الدفاع والاستباق في سياق المنافسة الاقتصادية الدولية²⁸

في حين تم إعداد برامج تكوينية لليقظة الاستراتيجية في المؤسسات التالية سوناطراك سيفتال، سونلغاز، نفطال، صيدال، الجزائر للطيران، الجزائر للاتصالات، وبعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

وفي سنة 2010 قامت المديرية العامة للذكاء الاقتصادي والدراسات الاستشراف «DGIEEP» بإصدار دليل التكوين في المجال اليقظة الاستراتيجية في الجزائر (2009-2010) وقد تم إدماج البرامج التكوينية في المؤسسات التالية: سوناطراك، سيفتال، سونلغاز، صيدال، الجزائر للطيران، الجزائر للاتصالات، وبعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة PMI-PME، وذلك وفقا للأهداف التالية:²⁹

- تعزيز شبكات اليقظة الاستراتيجية وربطها بالتعليم، الصناعة والبحوث
- مركز للتحليل والخبرة للحصول على المعلومات
- تحديد موارد وإجراءات أمن المعلومات

- رصد التكنولوجيا

ولتحقيق هذه الأهداف أوصت المديرية بتوظيف المهام التالية:

- وجود جمهور لليقظة الاستراتيجية الذي يمكن أن يؤثر في بيئة الأعمال

- بنوك المعلومات والتكنولوجيات

- شبكات تبادل الخدمات

- دراسة تأثير التكنولوجيا على هذا الميدان

- ارساء الوسائل اللازمة لتحسين الكفاءة والنمو

- اليقظة التكنولوجية حول الأسواق الدولية

- تدريب المديرين في مجال اليقظة الاستراتيجية لـ «DGIEEP» وغيرها من الهيئات العامة والخاصة

- النوعية وتنشيط المؤتمرات حول اليقظة الاستراتيجية

في سنة 2011 تم إصدار مجلة اليقظة «veille magazine» أو إصدار بعنوان Challenge Francophone

Veille، كما أعلن المعهد العلي للتسيير والتخطيط (ISDP) إتفاقية مع وزارة الصناعة والمؤسسات

الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار لتكوين المؤسسات حول اليقظة الادارة الاستراتيجية.³⁰

كما أكد وزير العلاقات مع البرلمان أن بعض المؤسسات الوطنية تستعمل بمفهوم اليقظة الاستراتيجية

وانجاز الدراسات الاستراتيجية، التحليلية والاستشرافية، وترقية وحدات ونظم اليقظة وتتمثل هذه

المؤسسات في:³¹

- المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي CNES

- مركز البحث في الاقتصاد التطبيقي للتنمية CREAD

- المعهد الوطني للدراسات الاستراتيجية الشاملة INESG

- المركز الوطني للمساعدة التقنية للمؤسسات CNAT

- المحافظة العامة للتخطيط والاستشراف CGPP

- الديوان الوطني للإحصاء ONS

في سنة 2012 قامت المدرسة الوطنية العليا للتسيير (ENSM) بوضع ماستر مهني حول اليقظة

الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي بالشراكات مع خبراء محليين ودوليين.³²

3-1 إطلاق ورشة اليقظة الاستراتيجية المؤسساتية في الجزائر:

جرت فعاليات هذه الورشة بجامعة وهران، حيث أعطى كاتب الدولة السابق لدى وزير الأول بشير

مصيطفى إشارة الانطلاق والافتتاح الرسمي لفعاليات الورشة ذات المستوى العالي والخاصة بـ "اليقظة

الاستراتيجية المؤسساتية" من جامعة وهران مجمع مراد طالب سليم، تم ذلك بحضور السلطات المحلية

على رأسها الوالي ورئيس المجلس الشعبي الولائي فضلا عن ممثل رئيس الجامعة وبعض الخبراء

والأساتذة الجامعيين والإعلاميين³³ حيث قدم السيد مصيطفى كلمته التي حصرها في عشرة نقاط وهي:

الورشة تندرج في إطار برنامج عمل قطاعهم الوزاري المبين في مخطط الحكومة أين تم التركيز

سياسة اليقظة الاستراتيجية في الجزائر

المباشر على النظم واعتبار النظم الاحصائية التي يعتمد فيها على الدراسات ذات البعد الاستشراقي، واعتبار النظم الذكية آلية من آليات بناء المستقبل مستقبلا للبلاد في ظل وجود التقلبات الجمهورية الوطنية والدولة منها، تقلبات البيانات وتقلبات الأسواق، الغرض منها التحكم في الإشارات الضعيفة التي من شأنها التشويش على السياسات الاقتصادية والاجتماعية ذات البعد العمومي، التحكم في البيانات والمعطيات ورصدها في المستقبل يسمح باقتناص الفرص الكامنة في المعلومة الاقتصادية وتجنب المخاطر من خلال التحكم.³⁴ إذ تكمن المنفعة المرجوة من النظم التي تم اطلاقها على المستويين المركزي والمحلي على رأسها، نظام الاحصاء، نظام اليقظة، نظام المعوقات ونظام المدونات لتحسين جميع المتدخلين في القرار الاقتصادي والاجتماعي بأهمية الانخراط في مسعى النظم الاستراتيجية لبناء لوحة قيادة ذكية لمستقبل البلاد 2019-2030-2050، وضع كل الأدوات اللازمة أمام المتدخلين لإطلاق خلايا اليقظة الاستراتيجية على كافة المستويات معززين في ذلك بالصدى الإيجابي الذي وجد لدى القطاعات الوزارية من أجل مرافقتها³⁵ في هذا المسعى ولاستكمال المخطط سيتم العمل سويا على بناء قاعدة تنسيق لأجل تبادل المعطيات الإحصائية والبيانات وأدوات الأداء في إطار المنفعة المشتركة بين كل قطاعات العمل الحكومي. التركيز على تكوين الموارد البشرية الوطنية في مجال النظم الذكية والاستراتيجية³⁶

كما تم مؤخرا توقيع اتفاقية تأطير استراتيجي لطلاب جامعة التكوين المتواصل الدفعة الثالثة لتخصص الذكاء الاقتصادي 2012-2013 إدارة الوزارة القوية في استكشاف الطرق والأفكار الكفيلة وبتطوير سريع لبلادنا على سلم النشوء والاقتصاد المبني على المعرفة والابتكار والحكمة الجيدة وتطوير الإقليم وتوزيع الاقتصاد وتحسين مؤشرات التنمية البشرية تطبيقا لمحتوى البرنامج الخماسي لرئيس الجمهورية السيد عبد العزيز بوتفليقة 2010-2014³⁷

2-3 أسس اليقظة الاستراتيجية في الجزائر:

تعتبر اليقظة الاستراتيجية مجال حديث النشأة في الجزائر،³⁸ ومن أجل إقامة هذا المشروع أو المنهج وتفعيله يجب وضع أسس سليمة تعتمد على أحداث المعارف وأقوى الخبرات وتكثيف الجهود، الوسائل والتجهيزات للقدرة على إقامته وإنجاحه،³⁹ ضمن هذا السياق وضعت الجزائر أسس متعددة كقاعدة أساسية يرتكز عليها بناء اليقظة الاستراتيجية الجزائرية، حيث تتمثل هذه أسس في مشاريع متفرعة تعمل في طياتها، أهم الحاجات، الغايات والأهداف والنجاحات المرجوة من اليقظة الاستراتيجية وتتمثل هذه المشاريع في توفير المعلومات، المعارف والخبرات كمرحلة أولى ثم القيام بتطبيق هذه المعلومات والمعارف على أرض الميدان، وتتمحور هذه المشاريع حول:⁴⁰

1-2-3 وظائف اليقظة الاستراتيجية في الجزائر:

أشار تقرير المديرية العامة للذكاء الاقتصادي والدراسات الاستشرافية أن وظائف اليقظة الاستراتيجية متنوعة، ولها الكثير من المهام التي يجب على الجزائر، ضمانها إذا ما كانت ترغب في رفع تحديات الغد ومراقبة الميدان، كما أشار ذات التقرير أنه نادرا ما توجد هذه الوظائف بشكل منظم في مؤسساتنا، وهذا

سياسة اليقظة الإستراتيجية في الجزائر

يشكل مصدر ضعف كبير في الجزائر وبذلك قد اختارت الجزائر الوظائف الأساسية لليقظة الاستراتيجية والتي ترتبط كليا أو جزئيا بالمؤسسات الجزائرية نظرا لحجمها، مجال نشاطها واستراتيجياتها، وهذه الوظائف كالتالي:

- اليقظة الاستراتيجية وتنسيق نشاطات اليقظة
 - اليقظة التكنولوجية
 - اليقظة حول إدارة المخاطر والأمن
 - اليقظة التنافسية
 - إدارة وتقاسم المعارف
 - اليقظة حول التطور، الابتكار والأداء التشغيلي
- ولتحقيق هذه الوظائف يجب توفر المؤهلات اللازمة لذلك، وتتمثل المؤهلات المطلوب حسب كل وظيفتها في الجزائر فيما يلي:

أ- وظيفة اليقظة الاستراتيجية وتنسيق النشاطات:

- ضمان اليقظة الاستراتيجية في كامل المؤسسة
- المشاركة في التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة
- وضع مصفوفة SWOT السنوية للمؤسسة ومدى تطورها
- المشاركة في وضع خطط تنمية المشاريع
- تشكيل حوصلة حول احتياجات اليقظة لتشكيل هذه الخطط
- اقتراح المخطط السنوي لنشاطات اليقظة بالمشاركة مع "شركاء اليقظة"
- اتخاذ الروابط والتفاعلات بين أنشطة اليقظة الاستراتيجية
- تنسيق وتنشيط النشاطات والهياكل الخاصة بنشاطات اليقظة
- ضمان شبكات المعلومات ذات المستوى العالي
- وضع بيانات منتظمة حول النقاط والقضايا الحرجة
- التعليق على جداول الأعمال وتوقع التطورات
- التعليق على جداول الأعمال وتوقع التطورات
- اليقظة حول التنافسية الدورية للمؤسسة
- تحديد المصادر الخبيرة من أجل التحقق من صحة المعلومات
- المشاركة في الندوات المهنية ذات المصلحة للمؤسسة
- معالجة تحديد الطلبات
- تغذية قواعد المعرفة الخاصة بالمؤسسة.

ب- وظيفة اليقظة التكنولوجية :⁴¹

- المشاركة في التوجهات التكنولوجية للمؤسسة

سياسة اليقظة الإستراتيجية في الجزائر

- تحديد الاستهدافات التكنولوجية
- العمل بالمفهوم القيادي في المشاريع ذات المحتويات العالية
- دعم الإمدادات في الدراسات المتخصصة في المجال التكنولوجي
- مراقبة أعمال أكبر الموردين التكنولوجيين ودراسة تأثيراته على المؤسسة (الاندماج، الاستحواذ، الافلاس...)
- رصد التطورات التكنولوجية ذات الصلة بالمؤسسة ونشر منهجية استخدام الأشكال التكنولوجية المناسبة
- تحديد وإدارة مصادر الخبرة التكنولوجية للمصادقة على القرارات
- تقديم ونشر المعايير، والمشاركة في اختيار الحلول التكنولوجية، وتقديم التوصيات المنهجية والمعايير التالية: ITIL, COBIT, IS027001... وما إلى ذلك
- إنشاء أساسيات رصد البيانات وبراءات الاختراع الوطنية والدولية ذات الصلة بالمؤسسة، ونشر هذه الأساسيات للجميع واضحة ومفهومة
- المشاركة في الندوات، المعارض والتقارير التكنولوجية
- معالجة الاحتياجات
- تعاون قسم اليقظة التكنولوجية مع باقي أقسام اليقظة والتنسيق فيما بينهما
- المساهمة في تطوير نظم صنع القرار
- المساهمة في نجاعة نظم المعلومات
- ج- وظيفة اليقظة وإدارة الأزمات والأمن:**⁴²

- مساعدة قسم إدارة المخاطر في جميع اهتماماتها الاستراتيجية، التكتيكية والتشغيلية
- مساعدة اليقظة الاستراتيجية من حيث تحديد المخاطر، التهديدات ورهانات المؤسسة
- المساهمة في تطوير رسم الخرائط حول مخاطر المؤسسة
- المساهمة في تحديد سياسات الأمن في المؤسسة حسب الأولويات
- المساهمة في إنشاء البنى التحتية التكنولوجية الأمنية بالتنسيق مع هياكل نظم المعلومات
- المشاركة في تدريبات التدقيق والأمن
- إجراء المقارنة المعيارية العادية Benchmarking حول سيرورة الأمن في المؤسسة مقارنة بالمؤسسات المحلية والدولية
- المشاركة في تنفيذ الرقابة الداخلية لأهم السيرورات في المؤسسة
- المشاركة النشطة في إثراء القاعدة الوثائقية (قاعدة بيانات المعرفة) من خلال أمنها من القرصنة والسرقة ووقاية نظم المعلومات
- تعزيز تطبيق المعايير الدولية في إدارة المخاطر
- تعزيز إدارة الأمن

سياسة اليقظة الإستراتيجية في الجزائر

- ضمان التجديد في جداول الأعمال الموجهة نحو إدارة المخاطر

- معالجة الاحتياجات

د- وظائف اليقظة التنافسية:⁴³

- مساعدة خطوط الانتاج والتسويق من خلال رصد المنافسين

- دعم اليقظة الاستراتيجية من خلال تحديد المخاطر والتهديدات التي يفرضها تطور المنافسة

- المشاركة في وضع استراتيجيات الأعمال التجارية والتسويق

- جمع المعلومات ذات الصلة بالمنافسة

- معرفة مفصلة عن نقاط قوة المنافسين ورصد أنشطتهم المستهدفة

- المشاركة في الندوات المهنية والمعارض التجارية في الجزائر وخصوصا في الخارج

- صيانة شبكات المعلومات حول الأنشطة التنافسية

- المشاركة في ابحاث السوق

- المشاركة في اختيار الموردين

- تتبع قواعد البيانات الخاصة ببراءات اختراع المنافسين

- التنسيق مع الخدمات الأخرى لليقظة الاستراتيجية وخصوصا اليقظة التكنولوجية

- تغذية قواعد المعرفة في المؤسسة بالمعلومات اللازمة

- معالجة الطلبات والاحتياجات

ه- وظيفة إدارة وتقاسم المعارف:⁴⁴

- توفير دعم ضروري حول التعاونات والتبادلات في المؤسسات

- إدارة قواعد المعرفة التي تساهم في التبادل المحوري مع مختلف أقسام اليقظة الاستراتيجية

- إدارة استخدام قواعد المعرفة من طرف المستخدمين تماشيا مع سياسات الأمن

- تشجيع تبادل المعلومات وخدمات الاتصالات في المؤسسة

- تشجيع استخدام بوابة الانترنت لتقل المعلومات

- التيقظ حول فعالية محركات البحث الخاصة بالأنترنت

- انشاء منتديات التبادل في المؤسسة أو المجتمع الجزائري الذي له علاقة بهذه المؤسسة حول

المواضيع الحرجة والهامة

- ضمان جودة المعلومات الواردة في قواعد المعرفة

- تنظيم الدورات التدريبية حول تقاسم المعارف في المؤسسات

- تقييم نشاطات قواعد المعرفة

- مراقبة وتطوير أدوات والأساليب التعاونية

- التنسيق وتظافر الجهود مع مختلف أقسام اليقظة الاستراتيجية وبالأخص التكنولوجية

- تغذية قواعد المعرفة

- معالجة الاحتياجات
- تطوير المواد الارشادية وإجراءات النوعية
- انشاء الدعم المرتبط باستخدام الاتصالات والتعاون
- و- وظيفة اليقظة حول التطور، الابتكار والأداء التشغيلي:
 - الاهتمام بخطوط الانتاج والدعم وتحسين الأداء التشغيلي
 - دعم اليقظة الاستراتيجية من حيث تحديد العوامل التي تحسن الانتاجية والكفاءة العملية
 - المشاركة في وضع الاستراتيجيات الابتكارية محاذة مع الأهداف الحيوية للمؤسسة
 - وضع التقارير حول قياس الأداء التشغيلي وفقا للمعايير الوطنية والأجنبية
 - تعزيز تطبيق مناهج التميز التشغيلي
 - انشاء وإثراء قاعدة معلومات المؤسسة عن كل المواضيع الابتكارية (التطويرية) والمساهمة في رفع الكفاءة التشغيلية
- كما اهتمت الجزائر بمهام مسؤولي اليقظة ⁴⁵ «Le responsable veille»، أو المتيقظون ⁴⁶ «Les veilleurs» أو خبراء اليقظة «des experts de veille» ⁴⁷، وقد ألزمت تعليمات الجزائر في مجال اليقظة الاستراتيجية على بعض الخصائص التي يجب أن يتحلى بها مسؤولو اليقظة الاستراتيجية.
- فمسؤول اليقظة الاستراتيجية أو المنسق لها، يتحمل كامل المسؤولية فيما يخص هيكلية اليقظة الاستراتيجية، وعملية تنشيط وتنسيق نظام اليقظة، في جميع مستويات المؤسسة، ومن ضمن هذه الخصائص:
- تنشيط عملية اليقظة في المؤسسة
- الحفاظ على التسلسل النسقي المنتظم لليقظة
- تحديد مجالات القوة، والعمل بنشاط من أجل حل المشاكل
- الاهتمام بالشبكة الداخلية في المنظمة
- تشجيع التغذية (رجع الصدى) من المتلقين
- القيام باليقظة حول مفهوم "الذكاء الاقتصادي" من أجل تطوير هذا المفهوم وإيجاد مصادر جديدة للمعلومات، التكنولوجيات الجديدة وذلك من أجل ضمان القيمة المثلى للمعلومات
- إدارة الوسائل والبرمجيات
- حضور الندوات والمحاضرات وأية نشاط أخرى من أجل جمع المعلومات اللازمة في الجزائر وخارجها
- إنتاج تقرير دوري للمتابعة وتقديمه إلى مجلي إدارة المنظمة أو اللجنة المسؤولة عن اليقظة
- تطوير ورصد المؤشرات الأداء الهيكلي، وأخذ التدابير اللازمة لحل المشكلات
- تخطيط وتنظيم وإعداد تقارير المتابعة بالشاركة مع الخبراء
- تنظيم دورات تكوينية لموظفي خلية اليقظة الاستراتيجية.⁴⁸

سياسة اليقظة الإستراتيجية في الجزائر

وفي ظل هذا السياق أكد Jackobiak على أن:⁴⁹ فكرة استحالة قيام المؤسسة بممارسة يقظة شاملة مهما كانت طبيعة وقدرة هذه المؤسسة، فمن غير البديهي أن تستطيع رصد كل شيء في المحيط، ولا أن تعرف وتكشف عن كل ما يمكن الحدوث فيه، فثمة خيارات محددة وأنواع ممكنة يمكن للمؤسسة اللجوء إليها.

بينما يرى Tesson et Fonlupt أن من يريد معرفة كل شيء عن كل شيء فهو أكيد وأهم، لذا من المهم تحديد الشيء الأهم للمؤسسة، عندئذ يمكن التركيز على قضية واحدة ومع ذلك، تبقى المعلومات الاستراتيجية لا تهم فقط مؤسسة دون أخرى ولا يقتصر جمعها، وتجهيزها، ونشرها على المؤسسات الكبيرة فحسب، أو تلك التي نشاطها موجه نحو التصدير، واليوم ازدادت قناعة قادة المؤسسات أكثر وأكثر بأهمية إرساء اليقظة في مؤسساتهم.

كما يرى كل من Gilad et Gilad أنه يستحيل على خلايا اليقظة إذا كانت مركزية في مستويات إدارية عليا، القيام بجميع نشاطاتها ومهامها، وهي تتابع وتتعب جميع المنافسين، لهذا يجب عليها معرفة ما هو مهم وما هو غير ذلك.

حيث أكدت جميع الدراسات والأبحاث في المجال الاستراتيجي والاستشرافي بضرورة تبني اليقظة الاستراتيجية نظام معلوماتي في المؤسسات للقدرة على مواجهة حروب المعلومات.⁵⁰

في هذا المسعى، وكما سبق توضيحه أن الجزائر تبنت حديثا مفهوم اليقظة الاستراتيجية في مؤسساتها ومقارنة بأرض الواقع وعمليا، فاليقظة الاستراتيجية في الجزائر هي ذات مستوى ضعيف مقارنة بالدول الأخرى في العالم، فهو مجال حديث يتم استكشافه بالتدريج في المؤسسات الجزائرية، لذلك ركزت أحدث الدراسات لأبرز المتخصصين في هذا المجال على الإستغلال الأمثل لتكنولوجيا ونظم المعلومات والإتصالات لبلوغ أكبر قدر ممكن من المعلومات وإشارات اليقظة.

ومع بداية تدهور أسعار البترول أكد الخبير الاقتصادي بشير مصيطفي وكاتب الدولة السابق لدى الوزير الأول للاستشراف والاحصائيات على أهمية اليقظة الاستراتيجية وضرورة العمل بمفهوم الرقمنة و مجتمع المعلومات ، حيث أكد خلال القائه لمحاضرة حول مفهوم اليقظة الاستراتيجية خلال افتتاح الجامعة الصيفية الثانية لحزب التحالف الوطني الجمهوري، تأكيده بقدرة الجزائر على الالتحاق بالدول الصاعدة في أفق 2030، بشرط أن تتم هندسة تلك الامكانيات في شكل حلول عملية ذكية لعملية التنمية، داعيا في الوقت ذاته إلى تعبئة الفعاليات الوطنية حول أهداف استراتيجية ثلاثة متمثلة في: الإقلاع الاقتصادي في سنة 2019، الصعود الاقتصادي في سنة 2030 وأخيرا التطور في أفق سنة 2050،

وأوضح المحاضر أن هذا الإقلاع، ينبغي أن يكون مبنيا على النمو المتسارع والصعود على المعرفة والتطور على مفهوم التنمية المستدامة، مؤكدا على أن كل الأدوات لتحقيق هذه الأهداف متوفرة لدى الجزائر، فهي تمتلك رأس المال البشري المتمثل في الفئة المتعلمة والخبرات، كما أنها تمتلك الرأس المال المالي أو المادي، مضيفا أن ما ينقص اليوم هو هندسة تلك الامكانيات في شكل حلول عملية مبنية على

سياسة اليقظة الاستراتيجية في الجزائر

نظم المعلومات واليقظة الاستراتيجية والتخطيط المبني على الاستشراف،⁵¹ فهذه أهم الأساسيات التي تقوم عليها الدول المتحضرة من أجل خلق الثورة حاضرا ومستقبلا.⁵²

كما رافع الدكتور بشير مصيطفى من المملكة العربية السعودية من أجل أن يستفيد واضعوا السياسات الاقتصادية والاجتماعية في الدول العربية من منظومة اليقظة الاستراتيجية لتخطي مرحلة التخلف التي تعيشها شعوبها، حيث أن الكم الهائل من المعلومات المتوفرة في محيط البلدان العربية والاسلامية تساعد على تصميم رؤية جديدة للنمو مبنية على الحلول الذكية والاحصائيات، خاصة وأن التجربة السابقة والتي كانت مبنية على مجرد التخمين والخطاب السياسي أثبتت محدوديتها.

ومن أجل تعزيز اليقظة الاستراتيجية في الجزائر ركز المختص بشير مصيطفى على التالي:

- اقتراح عناصر سياسية تشيد مجتمع المعلومات الجزائري، واعداد استراتيجية الجزائر الالكترونية، بالتنسيق مع كل الأطراف المعنية، والسهر على تنفيذها
- تحديد عناصر سياسية الحكومة في مجال الخدمات الشاملة للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والنفاد الشامل إلى تكنولوجيات الاعلام والاتصال وتحديد الاجراءات والوسائل الضرورية لتقليص الفجوة الرقمية
- اقتراح الإطار القانوني المتعلق بتنشيد مجتمع المعلومات والتشريع الالكتروني ومحاربة الجريمة الالكترونية
- تحديد برامج الدراسات الاستشرافية في مجال البريد وتكنولوجيات الاعلام والاتصال
- ترقية شراكات مرتبطة بتنشيد مجتمع المعلومات وتشجيعها وتسهيل اقامتها بين الأطراف المعنية العمومية والخاصة وتضم ثلاثة أقسام:

1- قسم تطور مجتمع المعلومات، ويكلف بما يلي:

- ضبط استراتيجية تنشيط أعمال الحضائر التكنولوجية
- تنسيق تطوير الادارة الالكترونية والخدمات على الخط وسائل تميمها بالاتصال مع القطاعات الأخرى

- اقتراح العمليات الوطنية لاستراتيجية الجزائر الالكترونية وقيادتها
 - المبادرة والتنسيق، بالتعاون مع هيآت أخرى، لإنجاز مشاريع كبرى لتطوير مجتمع المعلومات.
- يسير رئيس القسم رئيس قسم يلحق به مديران للدراسات يساعد كل منهما الرئيس.

2-قسم الاحصاء والاستشراف واليقظة الاستراتيجية، ويكلف بما يأتي:

- مباشرة دراسات استشرافية حول أسواق البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية وتكنولوجية الإعلام والاتصال
- متابعة تطور اسواق البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية وتكنولوجيات الاعلام والاتصال وتحليلها واقتراح أي إجراء من شأنه أن يسمح بتكييفها مع متطلبات مجتمع المعلومات
- إعداد تقييمات دورية للسياسات والاستراتيجيات التي ينفذها القطاع

سياسة اليقظة الإستراتيجية في الجزائر

- ضمان يقظة استراتيجية تتعلق بمجتمع المعلومات والاتصال مع كافة الهيئات المعنية
- الحرص على تأسيس بنك للمعطيات الإحصائية المتعلقة بالقطاع وضمان توزيع واسع للمعلومات الاستراتيجية المساعدة على اتخاذ القرار

- تنشيط فضاء للتبادل والتعاون الوطني والدولي في مجال اليقظة الاستراتيجية.
- يسير القسم رئيس قسم ويلحق به مديران للدراسات يساعد كل واحد منهما رئيس القسم.

3-قسم الخدمة الشاملة وتقليص الفجوة الرقمية، ويكلف بما يأتي:

- اقتراح عناصر إعداد سياسة الحكومة في مجال الخدمات الشمولية للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والنفوذ الشامل إلى تكنولوجيات الاعلام والاتصال التي تتناسب مع السياسة الوطنية لتهيئة الإقليم والتنمية المستدامة
- تحديد مستوى ونوعية وتكاليف أداءات الخدمة الشاملة للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية
- اقتراح الاجراءات والوسائل الضرورية لتقليص الفجوة الرقمية
- ترقية فضاءات النفوذ إلى تكنولوجيات الاعلام والاتصال وتعميمها
- تعريف النشاطات المؤهلة للشراكة بين الأطراف المعنية العمومية والخاصة وتنفيذ البرامج المتعلقة بها يسير القسم رئيس قسم ومديران للدراسات يساعد كل واحد منهما رئيس القسم⁵³
- لقد ركزت جميع سياسات الدولة وجميع فرص التكوين في مجال اليقظة الاستراتيجية في الجزائر على الجوانب الأمنية للمعلومات وممارسة الضغط Lobbying في المجال الإقتصادي.
- كما تم الاهتمام بالطبيعة التنظيمية (التدفق الوظيفي Flux Fonctionnel) وطبيعة المعلوماتية (جمع المعلومة، مصادر المعلومات، تدفق المعلومات، نشر وتبادل المعلومات)، وأيضا بالطبيعة المؤسسية (التنسيق بين مؤسسات الدولة، المتعاملين الاقتصاديين ومراكز الموارد) والتي تساهم في تقديم المعلومات والتوجهات خصوصا للمتدخلين الجدد من خلال ما يعرف بالتسليح الجيد للمعلومات (Bien Armés).
- فهذه السيورة المعلوماتية تعد أداة لتحرر المؤسسات الجزائرية أي الانتقال من المؤسسات التقليدية إلى عالم المؤسسات المعاصرة "المتعلمة، المرنة والمبتكرة"⁵⁴، اعتمادا على تطبيق النماذج الحديثة لليقظة الإستراتيجية و العمل بفلسفة الرقمنة و مجتمع المعلومات في ظل الحرب المعلوماتية.

قائمة المراجع:

¹ Daniel ventre, cyber guerre et guerre de l'information, stratégies, règles, enjeux, Lavoisier, paris, 2010, p35.

² الشريف بقة وفايزة محلب، تأثير التحليل البيئي كآلية من آليات الاستراتيجية في بناء الميزة التنافسية المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولايتي برج بوعريج وسطيف، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية عدد 02 جوان 2015، الجزائر، ص131.

³ سعاد حرب قاسم، أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات، دراسة تطبيقية على المدراء في مكتب غزة الاقليمية النابح للأونرا، الجامعة الاسلامية غزة، كلية التجارة وإدارة الأعمال، ديسمبر 2011، ص02.

- ⁴ سعد محمود الكواز وعلاء عبد السلام وطارق نوري ابراهيم، إسهام المعرفة الاستراتيجية في تعزيز الذكاء الاستراتيجي، دراسة حالة شركة أسيا سيل للاتصالات في العراق، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر حول ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، الأردن، 23-26 نيسان (أبريل) 2012، ص171.
- ⁵ نضال عبد الهادي عمران، أثر الذكاء الاستراتيجي على الابداع التنظيمي، دراسة تطبيقية في شركة أسيا سيل للاتصالات، مجلة جامعة بابل العلوم الصرفة والتطبيقية، العدد 3، المجلة 23، 2010، ص1281.
- ⁶ الشريف بقة، وفايزة محلب، مرجع سابق، ص132.
- ⁷ Tysonk w.m, Busisess intelligence, puttingit all together, leadingedge, publication, illinois, 1986, p24.
- ⁷ Tysonk w.m, Busisess intelligence, puttingit all together, leadingedge, publication, illinois, 1986, p24.
- ⁸ فالتة اليمين اليقظة وأهميتها في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، دراسة استكشافية بعينة من المؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، قسم علوم التسيير، بسكرة، الجزائر، 2012 - 2013، ص42.
- ⁹ قاموس مرشد الطلاب، منشورات المرشد الجزائرية، مجمع فيلا سوفي، الجزائر، 2009، ص306.
- ¹⁰ قاموس مجاني للطلاب، دار المجاني طبعة بلونين، ط5، لبنان، 2006.
- ¹¹ عبد الفتاح بوخمم وعائشة مصباح: دور اليقظة الاستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 08- 09 نوفمبر 2010 ص06.
- ¹² -بحاجة إلى- اليقظة-الاستراتيجية/هدى-محمد-الزومان-<http://منظماتتا>
- ¹³ Lesca hembert :veille strategique,concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise,guide pour la pratique de l'information scientifique et technique.ministère de l'éducation nationale ,de la recherche technologie,France,1997,p27.
- ¹⁴ Bergeron .p :veille strategique et PME comparaison des approches gouvernementales de soutien,pres de l'université du qubec ,p04.
- ¹⁵ Christophe deschamps et nicolas moinet :la boite a outils de l'intelligence économique,dunod,paris,2011,p18.
- ¹⁶ Laurent hermel :maitriser,pratiquer la veille strategique et intelligence economique,edition afnor,2^{eme} ed,frnace,2007,p02.
- ¹⁷ Jackobiak .f. :exemples comentès de veille technologique ;edition d'organisation,paris,1992,p18.
- ¹⁸ Pierette Bergeron :veille strategique et PME comparaison des approches gouvernementales de soutien,pres de l'université du qubec ,p04.
- ¹⁹ Asmal et Abed :trace écrite du cours de la veille stratégique ,université Mohamed premier, école nationale de commerce et de gestion,2010-2011,p4-6.
- ²⁰ Fatima Azilal :la veille stratégique ;outils de surveillance au sein des banque marocaines, université Hassen2,p4
- ²¹ تير رضا، دور الذكاء الاقتصادي في الإرساء آليات الحكم الراشد من خلال البحث والتطوير: واقع وآفاقه في الجزائر، دون تاريخ نشر، ص13.

²² <http://www.cnes.dz/ar/?pe.id=1531>

²³ www.algmew-veille/strategique.html

²⁴ تير رضا، مرجع سابق، ص14.

²⁵ www.ministereactutelle/alg.intelligence-economique/veille

- ²⁶ Ministère de l'industrie, de la petite et moyenne entreprise et la promotion de l'investissement, Directeur generale de l'intelligence économique, des études et de la Prospective, manuel de formation en intelligence économique en algerine, consulté sur le site: <http://www.minister-industrie/direction/generale/veille=1247.html>
- ²⁷ www.inalgveille/trns-v/dp/to
- ²⁸ <http://intelligenceeconomique/entreprises/alg-veille>
- ²⁹ Francis Moaty, naissance d'une stratégie industrielle en Algérie, international, vol n29 avril/mai/juin 2009, P51.
- ³⁰ <http://alg-stfr/veillemagazine=challenge/francophone/veille>
- ³¹ محمود خذري، آليات الدفاع الاقتصادي في الممارسات الجزائرية، الأيام الدراسية البرلمانية الرابعة، جول الدفاع الوطني، مجلس الأمة، 7-8 جوان 2008.
- ³² <http://ensm/veille/inelligence.dz>
- ³³ http://www.vitamedz.org/Article/Articles_0_1133470_0_1.html
- ³⁴ <http://www.oran-aps.dz/spp.php?page=imprimer&idarticl=7031>
- ³⁵ <http://www.djazairss.com/akhersaa/87983>
- ³⁶ <http://djazairess.com/research>
- ³⁷ <http://www.djazairess.com/eldjoumhouria/36635>
- ³⁸ Elajyale.yoo7.com/t75-topic
- ³⁹ www.tomohna.net/vb/shwthead.php?11763 المؤسسة-الاقتصادية-وتحديات-المحيط-التكنولوجي
- ⁴⁰ Ministère de l'industrie, de la petit et moyenne entreprise et de la promotion de l'investissement, direction générale de l'intelligence économique, des études et de la document de référence, septembre 2010, P21.
- ⁴¹ Ministère de l'industrie, de la petit et moyenne entreprise, et de la promotion de l'investissement, opcit, p22.
- ⁴² www.mip-mepi.gov.dz
- ⁴³ Ministère de l'industrie, de la petit et moyenne entreprise, et de la promotion de l'investissement, opcit, p23
- ⁴⁴ Ministère de l'industrie, de la petit et moyenne entreprise, et de la promotion de l'investissement, opcit, p23-24.
- ⁴⁵ www.oinsep.fr/ressouces/univer-metiers/veilleuse-strategique
- ⁴⁶ www.metiers.internet.gouv.fr/metiers/veilleur-strategique
- ⁴⁷ <http://www.jobteaster.com/fr/entreprises>
- ⁴⁸ Ministère de l'industrie, de la petit et moyenne entreprise, et de la promotion de l'investissement, opcit, p25.
- ⁴⁹ فالتة اليمين، مرجع سابق ، ص 99 .
- ⁵⁰ www.leconews.com/fr/mise-en-place-d-une-cellule-de-veille-strategique-24-02-2013-162255-262.php
- ⁵¹ <http://aljaras-veille-strateg.dz> خيرة-طيب-عتو
- ⁵² www.alriyadh.com/1099432
- ⁵³ www.djazairess.com/author/بشير+مصيطفي
- ⁵⁴ Abdelkader Baaziz, Luc qu'Ornain, David Reymond, quel modèle d'intelligence économique pour l'Algérie? pistes de réflexion, HAL, mai 2014, P12.