

The reality of strategic vigilance and economic intelligence in the SAIDAL Group

بن موسى كمال

مخبر العولمة والسياسات الاقتصادية، جامعة الجزائر 3 –
الجزائر

benmoussakamel@live.fr

تاريخ النشر: 2025/12/20.

بن عنتر وسيلة*

مخبر العولمة والسياسات الاقتصادية، جامعة الجزائر 3 –
الجزائر

Benantarouassila77@gmail.com

تاريخ القبول للنشر: 2025/11/03

تاريخ الاستلام: 2025/10/02

ملخص:

تهدف هذه الدراسة الى تسليط الضوء على أهمية اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي في ظل التطورات البيئية التي تعيشها المؤسسات والتغير السريع للتكنولوجيا وكثرة المعلومات في بيئة الأعمال، اذ أصبح التحدي الحقيقي هو التحكم في هذه المعلومة من حيث سرعة الوصول إليها وكيفية تحليلها من أجل اتخاذ القرار الصحيح في الوقت المناسب. وتحديدًا في مجمع صيدال، حيث قمنا من خلال هذه الدراسة بتشخيص ممارسات اليقظة الاستراتيجية بمجمع صيدال بالاعتماد على أداة المقابلة. وقد خلص البحث إلى مجموعة من النتائج تشير إلى وجود خلية يقظة استراتيجية حتى وإن كانت ناشئة ولم ترسم بعد، إلا أنها سمحت للمجمع بمراقبة ورصد براءات اختراع للكثير من الأدوية.

الكلمات المفتاحية: الذكاء الاقتصادي، اليقظة الإستراتيجية، نظام المعلومات، الإستراتيجية، مجمع صيدال.
تصنيفات JEL: O3، M15، M19.

Abstract:

This study aims to shed light on the importance of strategic vigilance and economic intelligence in light of the environmental developments in which organizations live, the rapid change of technology and the abundance of information in the organization's environment, as the real challenge has become to control this information in terms of speed of access and how to analyze it in order to make the right decision at the right time.

Through this study, we diagnosed the strategic vigilance practices at Saidal Group, and the research concluded with a set of results indicating the existence of a strategic vigilance cell, even if it is emerging and not yet mapped, but it allowed the Group to monitor and monitor the patents of many medicines.

Keywords: Economic Intelligence, Strategic vigilance, information system, Strategy, Saidal Group.

Jel Classification Codes: O3, M15, M19.

1. مقدمة:

في ظل العولمة الاقتصادية وتزايد شدة المنافسة، أصبح اتخاذ القرار أمرا صعبا ومعقدا، ما جعل المؤسسة وشركائها الإقتصاديين أمام تحديات كبرى تتعلق بتوفير المعطيات الأساسية وحماية المعلومة الإستراتيجية، ضمان الأمن الإقتصادي وتعزيز سياسة التأثير عبر جماعات الضغط والتأثير. كل هذا ساهم في نشأة وخلق استراتيجيات الذكاء الإقتصادي، خاصة مع التطور التكنولوجي والانتشار الواسع للمعلومات. كان على هذه الأخيرة أن تتخذ مجموعة من التقنيات والأنشطة والأدوات المتفاعلة فيما بينها للبحث عن المعلومة، معالجتها وتحليلها ثم توزيعها على الجهات التي تحتاجها.

من جهة أخرى، يهدف الذكاء الإقتصادي إلى خلق ديناميكية جماعية تجعل الفاعلين بالمؤسسة في خدمة المعرفة والإلمام بالفرص والمخاطر من أجل اتخاذ القرارات المناسبة. وتجد المؤسسات نفسها في مواجهة مع المحيط التنافسي، وعليها أن تقابل التهديدات التي أصبحت أكثر من ذي قبل، وللوصول إلى قرارات استراتيجية قيادية فعالة، على المدير أن يكون لديه المعلومة الجيدة في الوقت المناسب، ولتحقيق هذا الهدف على المؤسسات أن تنشئ وتنظم نظام لليقظة جيد وفعال.

والجزائر على غرار نظيراتها، تواجه في الفترة الراهنة تحديات اقتصادية متعددة، تبرز من خلال المحاولات الكثيرة والاجتهادات التي تقوم بها من أجل تقديم بدائل فعالة لمواجهة هذه التحديات. من بين هذه المحاولات الجادة، الاهتمام بأحد المفاهيم التي ظهرت في وقت سابق، ألا وهي مفهوم "اليقظة الإستراتيجية" و"الذكاء الإقتصادي" ومحاولة إدماجها في استراتيجيتها.

• إشكالية الدراسة:

تكمن قدرة المؤسسة في إحداث الفرق بينها وبين غيرها من خلال معرفة محيطها الخارجي والتصدي للتهديدات التي تواجهها عبر رصد المخاطر، لذا تسارع المؤسسات الجزائرية إلى إنشاء خلايا للذكاء الإقتصادي تعمل على عدة مجالات، كإجراء التخطيط الاستراتيجي بتوقع كل السيناريوهات المفترضة واستباق الأحداث بما يحقق اليقظة الإستراتيجية. ومجمع صيدال من بين المؤسسات الجزائرية التي أبدت استعدادا كبيرا وجادا من أجل تبني هذه الإستراتيجية بدعم من وزارة الصناعة من أجل التكيف مع متطلبات الذكاء الإقتصادي. ومن هذا المنطلق يطرح التساؤل التالي:

"ما واقع اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي في مجمع صيدال؟"

وللإجابة على هذه الإشكالية، تطرح بعض التساؤلات الفرعية: ما المقصود بالذكاء الإقتصادي واليقظة الإستراتيجية وماذا يقدمان للمؤسسات؟ وما هي الإجراءات المتبعة من طرف مجمع صيدال فيما يخص استراتيجية الذكاء الإقتصادي؟

• فرضيات الدراسة:

يعتزم مجمع صيدال من خلال خطة تطوير طموحة تعزيز مكانته كمؤسسة رائدة في السوق الوطنية ويطمح إلى اختراق السوق الإقليمية والى تقوية خلية اليقظة وتحديد محاور جديدة مثل المتعلقة باليقظة التنظيمية والمعارية.

• أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الموضوع في حد ذاته والحاجة إليه خاصة في ظل الانفتاح على المعلومة الذي تعيشه المنظمات المعاصرة، والإجماع على ضرورة إعطاء أنظمة المعلومات الأهمية التي تستحقها. كما تسمح هذه الدراسة بالتعرف على الذكاء الإقتصادي ومختلف جوانبه، والتطرق لواقعه الحقيقي على مستوى المؤسسات الجزائرية، وكنموذج على ذلك مجمع صيدال.

• أهداف الدراسة:

تتعدد أهداف الدراسة ويمكن ذكر أهمها فيما يلي: إعطاء إطار نظري فكري عن اليقظة الإستراتيجية والذكاء الإقتصادي؛ وإبراز دور الذكاء الإقتصادي وتبيان الوضع الحقيقي الذي تعيشه المؤسسات الجزائرية بالتطرق لحالة مجمع صيدال كنموذج لمؤسسة تبنت إستراتيجية الذكاء الإقتصادي.

• منهجية الدراسة:

بغرض الإجابة على الإشكالية المطروحة والتساؤلات الفرعية تم الاعتماد على المنهج الوصفي في الجانب النظري لتحديد وتوصيف المصطلحات المتعلقة بالدراسة، أما في الجانب الميداني فتمت الاستعانة بأداة المقابلة مع أربعة إطارات من مجمع صيدال وهم: المساعد لدى الرئيس المدير العام مكلف باليقظة الإستراتيجية؛ مدير البحث والتطوير؛ مدير قسم المبيعات؛ ومدير التنظيم.

2. التاصيل النظري لليقظة الإستراتيجية والذكاء الإقتصادي

يعد الذكاء الإقتصادي أحد المفاهيم المعاصرة التي ظهرت نتيجة للتطورات الحاصلة في الاقتصاد المعرفي، ولقد وردت عدة مصطلحات لمفهوم الذكاء الإقتصادي: الاستخبارات الإقتصادية، الأمن الإقتصادي، الاستعلام الإقتصادي، وغيرها من المصطلحات التي تختلف باختلاف وجهات النظر.

2.1. ماهية الذكاء الإقتصادي:

يُستعمل مصطلح "الذكاء الإقتصادي" لمواجهة تحديات المنافسة الخارجية بالاعتماد على تكنولوجيا المعلومات، ويُشار له أيضا بأنه عبارة عن ديناميكية تسييرية تهدف إلى التحكم في سلسلة من المعلومات الإستراتيجية. ويؤكد (deschamps & moinet, 2011) أنّ الذكاء الإقتصادي هي مسألة تحويل المعلومات بشكل جماعي إلى معارف عملية من أجل تحسين مركزها التنافسي، حماية إرثها اللامادي والتأثير على بيئتها. وللقيام بذلك، يجب أولاً وقبل كل شيء إشراك التفكير الاستراتيجي حول بيئتها، موقعها الحقيقي فيها وأهدافها وإيجاد الانحراف بين الاثنين وطرق علاجها وتصحيحها. ولكونها أكثر من أنها مجموعة من الأدوات، هي قبل كل شيء نظرة مغايرة على الفرص والتحديات، وبذلك جعل إدارة المعلومات الإستراتيجية مفتاحا للقدرة التنافسية.

يعود مفهوم الذكاء الإقتصادي إلى سنة 1967 عندما أعطى (HAROLD WILENSKY) أول تعريف له: "هو نشاط إنتاج المعارف لخدمة أهداف اقتصادية وإستراتيجية للمنظمة، مأخوذة ومنتجة في إطار شرعي انطلاقا من مصدر مفتوح". (coutenceau, 2010). ويصعب التطرق إلى مفهوم الذكاء الإقتصادي دون ذكر تقرير (Martre) سنة 1994 تحت عنوان "الذكاء الإقتصادي وإستراتيجية المؤسسات"، حيث عرف الذكاء الإقتصادي بأنه "مجموعة الإجراءات المنسقة من البحث وتحليل ومعالجة وتوزيع المعلومة المفيدة للأعوان الإقتصاديين لصياغة إستراتيجيتهم". وتتم هذه الأعمال من الناحية القانونية مع كل الضمانات اللازمة في المؤسسة مع توفر كل الظروف الحسنة من جودة وتكلفة وحسن التوقيت من أجل وضع إستراتيجية متناسقة لتحقيق الأهداف التي وضعتها لتحسين موقعها في بيئتها التنافسية. (moscato, 2010)

بينما عرفه (Alain juillet) على أنه "السيطرة وحماية المعلومة الإستراتيجية لجميع الأعوان الإقتصاديين من أجل الوصول في النهاية إلى الثلاثية الآتية: المنافسة في المجال الإقتصادي، الأمن الإقتصادي وأمن المؤسسات وأخيرا تعزيز سياسة التأثير". (jacobiak, 2009)

وعليه، فإنّ مفهوم الذكاء الإقتصادي لا يزال يجد صعوبة في إيجاد موقعه في الفكر الإقتصادي والاداري، والمحاولات العديدة التي جاءت من أجل وضع الأطر النظرية للذكاء الإقتصادي تصطدم بحقيقة معقدة تجعل من الصعب وضع مبادئ يقبلها كل الأطراف.

فعند مراجعة الأدبيات حول الموضوع، نميز بين أربع تيارات مفاهيمية كبرى وهي: الحرب الإقتصادية، الأمن الإقتصادي، التنافسية الإقتصادية وأخيرا الدبلوماسية الإقتصادية (moinet f. b., 2015). وتعتبر التيارات

واقع اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي في مجمع صيدال

الثلاثة الأولى نماذج لأنها تشكل مجموعة من المعتقدات الراسخة التي تصاغ عليها مفاهيم الذكاء الاقتصادي، إلا أن التيار الأخير لازال لحد الساعة في مرحلة النشأة. وفيما يلي شرح لكل تيار:

• التيار الأول: الحرب الاقتصادية:

هذا التيار سيطر إلى حد بعيد على فكرة الذكاء الاقتصادي إلى غاية منتصف الألفيات، ومن بين الباحثين الذين كتبوا في هذا السياق هم (Bernard Esambert) و (Christian Harbulot) اللذان عرفا الحرب الاقتصادية على أنها "مواصلة الحرب بطرق أخرى". ويمكن اعتبار الحرب الاقتصادية كشبكة قراءة تاريخية وسياسية للعولمة الاقتصادية مرتبطة بالأحداث نفسها، وتستمد شرعيتها من الأحداث التي تثير الجدول (harbulot, 2015).

ويؤكد (moinet f. b., 2015) أنها نظرية تؤثر على تحليل أوضاع الذكاء الاقتصادي، إذ أن كل حدث اقتصادي يعتبر كنتيجة إستراتيجية تدعم سياسة قوى الدول. وبذلك فإن الحرب الاقتصادية تستدعي مجموعة من القيم المتمركزة حول فكرة الوطنية الاقتصادية، ويمكن الذهاب إلى درجة المطالبة بحالة الدفاع عن النفس الاقتصادية.

• التيار الثاني: الأمن الاقتصادي:

أمام غياب الإجماع حول الآراء بشأن مفهوم الحرب الاقتصادية، أدت السياسة العامة للذكاء الاقتصادي في النهاية إلى تبني موقف الأمن الاقتصادي.

قد يبدو هذا المفهوم أنه متفق عليه بالإجماع، لكنه يعد مقيدا عند أصحاب الأفكار ذات الطابع الجيوستراتيجي، الذين ينظرون إليها نظرة دفاعية بالنسبة للمخاطر والرهانات، ومن جهة أخرى الذين يميلون إلى الذكاء الاقتصادي الحر الذي يتطلب موقفا أكثر هجومية (moinet n. , 2015).

• التيار الثالث: التنافسية الاقتصادية:

هو أكثر التيارات سيطرة والذي يعتمد عليه الكثير من الأطراف السياسية والاقتصادية. ويعرف هذا التيار الذكاء الاقتصادي كوسيلة التنافسية الوطنية والإقليمية والمؤسسية.

فالتنافسية الاقتصادية مفهوم يطبق بطريقة مختلفة في كل المؤسسات والأقاليم والدول، وهنا أيضا يبقى المفهوم مبهم وغير واضح رغم انه يتمتع بصورة ديناميكية وشرعية أكاديمية على حد قول (gilles, Michael Porter, 2012). ولا يمكن تلخيص الذكاء التنافسي في كونه عملية منظمة لمعالجة المعلومات التي يتم تجميعها بواسطة لوحة المعلومات، بل هي ديناميكية للذكاء الاستراتيجي تتضمن تطوير ثقافة حقيقية للبيانات والمعلومات لدى صانعي القرار. ويؤكد (moinet f. b., 2015) على ضرورة تفضيل إدارة المعلومة والاتصال.

• التيار الرابع: الدبلوماسية الاقتصادية:

بالرغم من ظهور هذا المفهوم منذ عدة سنوات، إلا أنه يعتبر تيار ناشئ ولم يصل إلى مرحلة اعتباره نموذجا. إذ تعرف الدبلوماسية الاقتصادية بأنها: "مجموعة من الأنشطة تستهدف طرق وأساليب اتخاذ القرار على المستوى الدولي والمرتبطة بالأنشطة الاقتصادية العابرة للحدود". ومجال عملها هو: التجارة، الاستثمار، الأسواق الدولية، الهجرة، الأمن الاقتصادي والمؤسسات التي تشكل البيئة الدولية، وأدواتها هي العلاقات، التفاوض والتأثير (moinet f. b., 2015).

إن الدبلوماسية الاقتصادية المتعددة الأوجه متأثرة بثلاثة خصائص للعولمة وهي: التبادلات العالمية، ضرورة إرساء قواعد جديدة للتنافس وتحويل مجتمعها العام إلى مجتمع المعلومة بفضل وسائل الاتصال التي تساعد على اتخاذ القرار.

كمال

ورغم أن تيار الدبلوماسية الاقتصادية غير مستقر، إلا أنه يعتمد أساسا على قيم التنمية المستدامة، الأخلاق والتجانس بين العلاقات الدولية.

حسب هذا التيار يمكن أن نعرف الذكاء الاقتصادي بأنه الإدارة المسؤولة عن المعلومة والاتصال والتي تساهم في بناء محيط استراتيجي متجانس، مصدر للثروة المختلفة أين يكمن الرهان في الحصول على وضعية متوازنة. (revel, 2010)

وبخلاصة، التيارات الأربعة للذكاء الاقتصادي تعطي مجالا للقراءة في الأطر النظرية حيث يركز التحليل المقارن بينها على التنوع الذي يمكن وضعه في المؤسسة، كما يوضحه الشكل التالي:

الجدول رقم (1): التيارات الأربعة للذكاء الاقتصادي

الحرب الاقتصادية	الامن الاقتصادي	التنافسية الاقتصادية	الدبلوماسية الاقتصادية
ما بين الدول	داخل الدولة	عمومي - خاص	عابر للدول
الرغبة في القوة الجيوستراتيجية	الدفاع عن المصالح الوطنية	الليبرالية الجديدة والعولمة	التنمية المستدامة
الحرب بطرق جديدة	الدفاع كإستراتيجية	التنافسية كقاعدة	لغة العقل
التعايش مع النزاعات	الخضوع للنزاعات	عدم التعايش مع النزاعات	التفاوض مع النزاعات
المعلومات الحكومية كنموذج للذكاء الاقتصادي	المعلومات الحكومية كحصن للذكاء الاقتصادي	الذكاء الاقتصادي مع هندسة متغيرة	الذكاء الاقتصادي كبيئة للمعلومات

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على ما سبق.

2.2 . مفهوم اليقظة الإستراتيجية:

ظهر مفهوم اليقظة الإستراتيجية لأول مرة في فرنسا، وهي ناتجة عن التسيير والتسيير الاستراتيجي، أي بصيغة أخرى، نشأ في عالم المؤسسات، لذا يعتبر مفهوم يخص الاقتصاد الجزئي. تطمح اليقظة الإستراتيجية إلى تقديم المساعدة للأشخاص الراغبين للعمل على مستوى المؤسسات في جميع الأحجام وجميع القطاعات، أما الذكاء الاقتصادي فقد ظهر نتيجة لأعمال Henri Martre. إن التعبير يأتي من عالم قادة الأعمال، ومن جهة السلطات العمومية التي تهتم برؤية عالمية على المستوى الوطني. إذ هو مفهوم يخص الاقتصاد الكلي، ويتطلب أساليب معينة لتعميمه (rouibeh, 2001). إن استخدام هذا المصطلح باللغة الفرنسية ناتج عن مفهوم المراقبة بالرادار وهذا لحماية منطقة ما، ويقصد بالمراقبة في التسيير ذلك العمل المنظم والمستمر لرصد بيئة المؤسسة الذي يهتم بالكشف عن المعلومات التي تؤثر تأثيرا سريعا على نموها.

يعرف Schuler اليقظة الاستراتيجية على أنها: السيرورة المعلوماتية التي من خلالها المؤسسة في الاستماع واستباق الإشارات الضعيفة في البيئة السوسيواقتصادية بهدف خلق وتغطية فرص الأعمال وتقليل عدم اليقين. (العابدين، 2011)

ويعرفها Humbert Lesca على أنها الإجراء الجماعي المستمر من خلال أفراد تتولى جمع واستعمال المعلومات بشكل استباقي يتماشى والتغيرات المحتمل حدوثها في البيئة الخارجية وهذا من أجل خلق فرص أعمال والتخفيف من مخاطر عدم اليقين. (Humbert, 2004)

مهما كان الاختلاف في التسميات (يقظة تنافسية، تكنولوجية، تسويقية، قانونية، استراتيجية....) فإن المهمة الأساسية لليقظة هي تزويد متخذي القرار بالمعلومات المناسبة لاتخاذ قرار استراتيجي مبني على المعرفة الحقيقية لمكانة وموقع المؤسسة في محيطها الخارجي (Lesca & Lesca, 2011) ان عبارة الإستراتيجية التي تلازم اليقظة هي للدلالة على انها تجمع كل أنشطة اليقظة (تنافسية، تكنولوجية، تسويقية.....) فهي تهتم برصد كل مكونات المحيط الخارجي للمؤسسة فهي عملية توقعية تقوم على

واقع اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي في مجمع صيدال

الملاحظة والتحليل والنشر المستهدف للمعلومات على افراد المؤسسة كل حسب تخصصه كل هذا من اجل بناء قرارات ذات طبيعة استراتيجية (Costa, 2008)

إن أغلب معلومات اليقظة الإستراتيجية هي معلومات توقعية، من نوع الإشارات الضعيفة التي تساعد المؤسسة في فهم وتوقع التغيرات المستقبلية لمحيطها الخارجي كما ان أعوان اليقظة لم يعتادوا على جمعها واستخدامها نظرا لطبيعتها الخفية وغير المؤكدة (Lesca و Lesca، 2011)

مع العلم أن المعلومة الإستراتيجية هي كل المعلومات التي يمكن أن تكون ذات فائدة للمؤسسة، وتتميز هذه المعلومات بأنها تخص مجالات متعددة ولا يمكن تجزئتها -وبالاعتماد عليها بشكل متكامل- تحدد المنظمة نشاطها ومحاور تطورها (زرزار و مداحي، 2015).

3.2. أهمية اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي:

تسعى المؤسسات الى الاستمرارية و رفع مستوى قدرتها التنافسية من خلال تقديم الخدمات و المنتجات ذات النوعية الجيدة و المبتكرة مما يحتم عليها الاستجابة السريعة للمتغيرات التي تطرا على بيئة العمل و احتواء الضغوط التي تواجهها في هذه البيئة الديناميكية لذا أصبحت اليقظة الإستراتيجية و الذكاء الإقتصادي حاجة أساسية في العديد من المؤسسات خاصة تلك التي لديها حجم كبير من البيانات , فهما يزودان متخذي القرار بالمعلومات الملائمة و الدقيقة و بأدوات التحليل المناسبة لاتخاذ القرار , ومن هنا تأتي أهمية اليقظة الإستراتيجية و الذكاء الإقتصادي حيث يساعدان المؤسسة في استيعاب الوضع السائد في البيئة المحيطة التي تتصف بشدة المنافسة والتعقيد وسرعة التغير بواسطة المراقبة المستمرة و توقع الاتجاهات المستقبلية لمجال العمل وتحديد الفرص الممكنة واستغلالها و كذلك المخاطر وتجنبها. (احمد توفيق بورحلي، 2014)

الذكاء الإقتصادي يقدم حلول تقنية عملياتية للتكيف مع ظروف كل مؤسسة للسماح لها بالتفاعل مع محيطها بتشغيل نظام اليقظة وتوفير الوعي من اجل حمايتها من الاخطار. (فرج شعبان، 2015)

تساعد اليقظة على ممارسة الأفعال التأثيرية في البيئة كما أنها أيضا -كأسلوب تسييري متكامل- تهتم بحماية ما تجمعه وما تعالجه من معلومات. والشكل الموالي يجسد هذا التصور التدريجي لأهداف اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة والتي تصنف بدورها وفق ثلاث مستويات، استراتيجية، تكتيكية وأولية (تشغيلية).

الشكل رقم (1): أهداف اليقظة الإستراتيجية وفقا لمستوياتها

المستوى الإستراتيجي	زيادة تنافسية المؤسسة قدرة على الإبداع
المستوى الثانوي (التكتيكي)	استباق الأحداث التكيف مع المتغيرات
المستوى الأولي	متابعة المصادر الوثائقية للمعلومات فهم التغيرات التكنولوجية معرفة وفهم ما يحدث

المصدر: (كاريش، 2014)

4.2. العلاقة بين اليقظة والذكاء الاقتصادي:

في هذا الجانب يوجد مدخلان مختلفتان في تحديد العلاقة بين المفهومين:
المدخل الأول: يعتبر بأن اليقظة مرحلة من مراحل الذكاء الإقتصادي فهو يعتمد على النتائج التي تصل إليها.
حسب Baumard: "اليقظة ما هي إلا وسيلة في حين الذكاء الإقتصادي عبارة عن نظام متكامل" (perrin, 2011)

كمال

أما Martre يعتبر أن الذكاء الاقتصادي يفوق نشاطات اليقظة من خلال وظيفتي الحماية والتأثير فاليقظة على حد قوله تهتم بجمع المعلومات، أما الذكاء فيذهب إلى أبعد من ذلك ويحاول التأثير على محيطه من خلال ترجمة هذه المعلومات إلى قرارات استراتيجية فعالة، (memheld, 2012) الذكاء هو أكثر من مجرد جمع المعلومات فهو يتمحور حول إضافة قيمة لهذه المعلومات، تفسيرها واستخلاص الأفكار وتقديم توصيات من تلك المعلومات. (Liebowitz, 2006)

أما المدخل الثاني فيميل إلى تبني فكرة أن اليقظة والذكاء مفهومان مختلفان و يمكن تلخيص جوانب الاختلاف بين اليقظة والذكاء من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (2): جوانب الاختلاف بين الذكاء الإقتصادي واليقظة

اليقظة	الذكاء الإقتصادي
من المعلومات تأتي الإستراتيجية	من الإستراتيجية تأتي المعلومة
البحث عن المعلومات الممكنة	البحث عن المعلومات الضرورية
استقبال المعارف	المساعدة على اتخاذ القرار
وظيفة المختصين	فكر عام
البحث عن التجاوب مع الموضوع المقدم	معاينة عينات المعلومات
المعطيات	المعلومات
المعلومة لها شكل ثابت	المعلومة لها بشكل ديناميكي
تقنيات الملاحظات والتوقع	تموقع استراتيجي وهجومي قانوني
معالجة مباشرة وتمركز الجهود	معالجة غير مباشرة وتقسيم الجهود
رهان المؤسسة	رهان الأعوان والصالح العام

المصدر: (فيلاي، 2013)

من جهة أخرى ترى (Corin Cohen) ان الذكاء الإقتصادي هو الانطلاقة التي تدمج مكونات اليقظة الإستراتيجية مع بعضها البعض ويحرص على التنسيق فيما بينها وكذلك حمايتها ووضعها حيز المشاركة في حين ان اليقظة الإستراتيجية تتوقف عند المعلومة واعطاءها شكل ومعنى، الذكاء الإقتصادي يحول اليقظة من يقظة مجزئة الى يقظة شاملة من اجل الاستغلال الأمثل للمعلومات وكذا التأزر بين مختلف أعوان اليقظة. (Cohen , 2004)

3. تحديد واقع اليقظة الإستراتيجية والذكاء الإقتصادي في مجمع صيدال

1.3. اليقظة الإستراتيجية في الصناعة الصيدلانية:

لقد بلغ حجم مبيعات سوق الأدوية الجنيصة العالمية، أكثر من 396 مليار دولار أمريكي في عام 2023، وهو أحد أهم الأسواق في الاقتصاد العالمي. حيث تمتلك أكبر شركات الأدوية، مثل أفينتييس Aventis وسانوفي Sanofi وروش Roche وأسترازينيكا AstraZeneca، هيئات مخصصة للذكاء الإقتصادي، وبشكل أكثر تحديداً لليقظة، مصممة خصيصاً للمشاكل الخاصة بالقطاع، وعادة ما تكون هذه الهيئات جزءاً من أقسام البحث والتطوير، وتتمثل مهامها الرئيسية في:

1. رصد التغيرات في المحافظ الاستثمارية للمنافسين التي تخص البحث والتطوير والترويج، وتحديد تنظيم مبيعات المنافسين وأولوياتهم التجارية.
2. مراقبة وضع الأدوية المنافسة وعروض مبيعات الممثلين الطبيين.
3. مراقبة عمليات الاندماج بين المختبرات التي يمكن أن تشكل تهديداً للمؤسسة.
4. المشاركة (غير الرسمية) في الندوات والمؤتمرات التي ينظمها المنافسون.
5. رصد الشائعات المتداولة حول أدوية المؤسسة وتحديد مصادرها.
6. التنبؤ بالشكاوى والدعاوى القضائية أثناء إطلاق الدواء والتي يمكن أن تؤخر تعظيم المبيعات.

7. مراقبة التغييرات في الإطار التنظيمي والتشريعي للرعاية الصحية (الشطب، الأدوية الجينية، إلخ).

يتم تنفيذ جميع هذه "المهام" بشكل عام من قبل المكلفين باليقظة الإستراتيجية، أو مسؤولي اليقظة العلمية والتقنية. ولا يقتصر دور المكلف باليقظة الإستراتيجية على تقييم أثر التغييرات المحددة على المؤسسة أو البحث في قواعد البيانات واستغلالها فحسب، بل يقوم أيضاً بنشر المعلومات العلمية والتنظيمية على الإدارات المعنية، وإعداد ملخصات للتشريعات التي تؤثر على الأدوية والأنظمة الطبية، وتنسيق وتوحيد التعليقات على مشاريع النصوص المطروحة للتشاور على المستوى الوطني أو الدولي. أما بالنسبة لمسؤول اليقظة العلمية والتقنية (المعروف أيضاً باسم مسؤول الاستشراف أو مسؤول اليقظة التنافسية)، فعلى الرغم من أنه يقوم بإعداد ملخصات للمعلومات العلمية والتقنية الإستراتيجية والبحث في قواعد بيانات المنشورات العلمية واستغلالها، إلا أنه يقوم أيضاً بمهام اليقظة التنافسية.

2.3. اليقظة الإستراتيجية في مجمع صيدال:

من أجل معرفة الوضعية الحالية لممارسات اليقظة الإستراتيجية في صيدال، اعتمدنا على الوثائق المقدمة من طرف مركز البحث والتطوير، حيث سمحت لنا هذه الوثائق بجدد مختلف أنواع اليقظة المطبقة؛ تحديد الفاعلين والمتعاملين مع اليقظة في هياكل المؤسسة؛ جرد جزء من الدراسات التي قامت بها المؤسسة وأيضاً جرد وسائل الجمع والتحليل ونشر المعلومات.

صيدال عبارة عن مؤسسة ذات أسهم برأسمال قدره 25000000000 دج، متخصصة في صناعة الادوية الجينية ذات الاستعمال البشري. 80% من رأسمالها ملك للدولة و20% المتبقية تم التنازل عنها في سنة 1999 عن طريق البورصة إلى المستثمرين من المؤسسات والأشخاص.

تأسست صيدال في أفريل 1982 نتيجة إعادة هيكلة الصيدلية المركزية الجزائرية (PCA)، وتمكنت في هذا الإطار من تحويل مصانع الحراش، الدار البيضاء وجسر قسنطينة. في سنة 1989 وفي إطار الإصلاحات الاقتصادية، أصبحت صيدال مؤسسة عمومية اقتصادية ذات استقلالية في التسيير. (Saidal, 2024). ووضعت صيدال خلال سنة 1997 مخطط إعادة هيكلة ترحم بتحويلها إلى مجمع صناعي يضم ثلاثة فروع: فارمال، انتيبوتيكال، بيوتيك.

يعد مجمع صيدال الرائد في الجزائر، سواء من حيث الإنتاج أو رقم الأعمال، إذ حققت مبيعات بحوالي 13 مليار دينار سنة 2011 و14,6 مليار دينار سنة 2022 و19,5 مليار دينار سنة 2023، يليها حوالي ستين متعاملاً خاصاً ومستورداً ومصنعاً للأدوية المتخصصة. ومعظم المتعاملين المحليين هم مصنعون للمنتجات المرخصة أو الأدوية الجينية التي لا مثل حالياً سوى حوالي 15% فقط من الاستهلاك الإجمالي للأدوية. والهدف الرئيسي للمجمع هو تعزيز مكانته كرائد في إنتاج الأدوية الجينية والمساهمة بشكل فعلي في تجسيد السياسة الوطنية للدواء التي وضعت من قبل السلطات العمومية.

إنّ صفة المؤسسة العمومية تعطي لمجمع صيدال مهمتين أساسيتين:

1. ضمان استقلاله المالي والاستدامة في الحفاظ على توازنه المالي، وضمان تحسين القدرة التنافسية لمنتجاته من أجل تحقيق أهداف نموه وتطوير موارده البشرية.
2. تحقيق الأهداف المنوطة بها من قبل الدولة بصفتها المساهم الرئيسي.

وفي إطار مهمته الأساسية، حدّد مجمع صيدال خطوط العمل التي تمكنه من ضمان نموه وتعزيز مكانته الرائدة في إنتاج الأدوية الجينية. وفي طليعة هذه الخطوط يبرز مخطط شامل ومتكامل للتنمية يرافق توسع المجمع والذي يتمركز حول تثمين الموارد البشرية، تحسين التنظيم، ونظام المعلومات، تعزيز ثقافة المؤسسة وتنفيذ

كمال

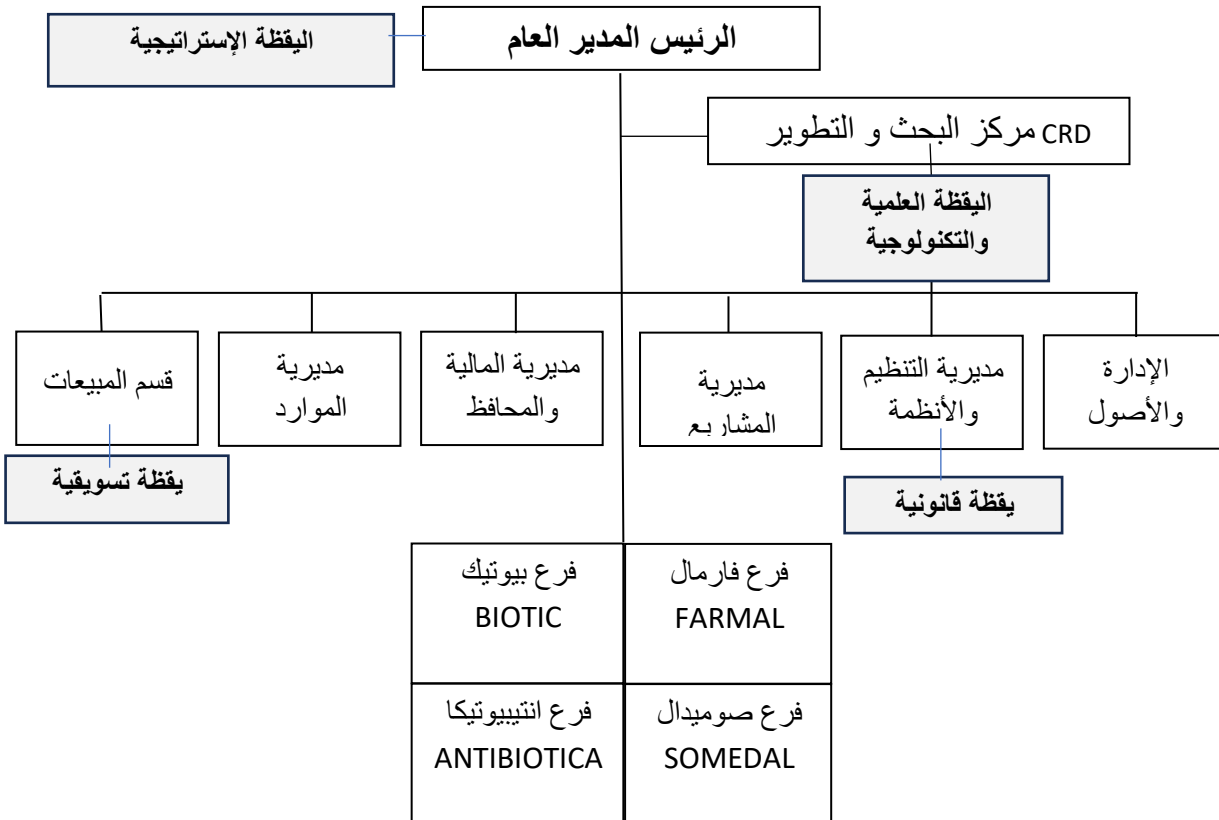
سياسة فعالة للاتصال من خلال تعزيز القواعد الأخلاقية التي تهدف الى تنظيم سوق الأدوية والمساهمة في تخفيض الواردات كذلك الانفتاح على الأسواق الأجنبية وزيادة مستوى رضا المستهلك.

1.2.3 استحداث وإنشاء خلية لليقظة في مجمع صيدال

لقد أدركت صيدال الرهانات والتحديات التي يجب مواجهتها، بالإضافة إلى المنافسة الشديدة في السوق الوطنية، واحتياجات السكان من حيث الرعاية الصحية، وتحديث مواقع الإنتاج، إدخال التكنولوجيا الحيوية (أدوية المستقبل) والأشكال الصيدلانية الجديدة - كل هذه التحديات والآفاق دفعت مجمع صيدال، بدعم من وزارة الصناعة، إلى إنشاء خلية يقظة بهدف استباق واكتشاف الفرص والتهديدات من جهة، ونقاط القوة والضعف من جهة أخرى، من أجل المساعدة في اتخاذ قرارات استراتيجية.

ففي ظل بيئة أعمال شديدة التنافسية، من الضروري أن يكون لدينا فهم جيد للفرص والتهديدات التي تواجه المؤسسة، إذ يمكن تنشيط خلايا لليقظة من فهم بيئتنا بشكل أفضل وتوقع التطورات الإستراتيجية، وهو ما دفع صيدال لممارسة اليقظة، ويعود ذلك إلى 20 سنة مضت، من خلال ممارستها بشكل مستقل، حيث كان لكل وحدة يقظة خاصة بها، مع العلم أنها لم تكن مهيكلة (أنظر الشكل 2)

الشكل رقم (2): موقع خلية اليقظة في مجمع صيدال



المصدر: من إعداد الباحثين بناء على الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة

2.2.3 أنواع اليقظة المطبقة في مجمع صيدال:

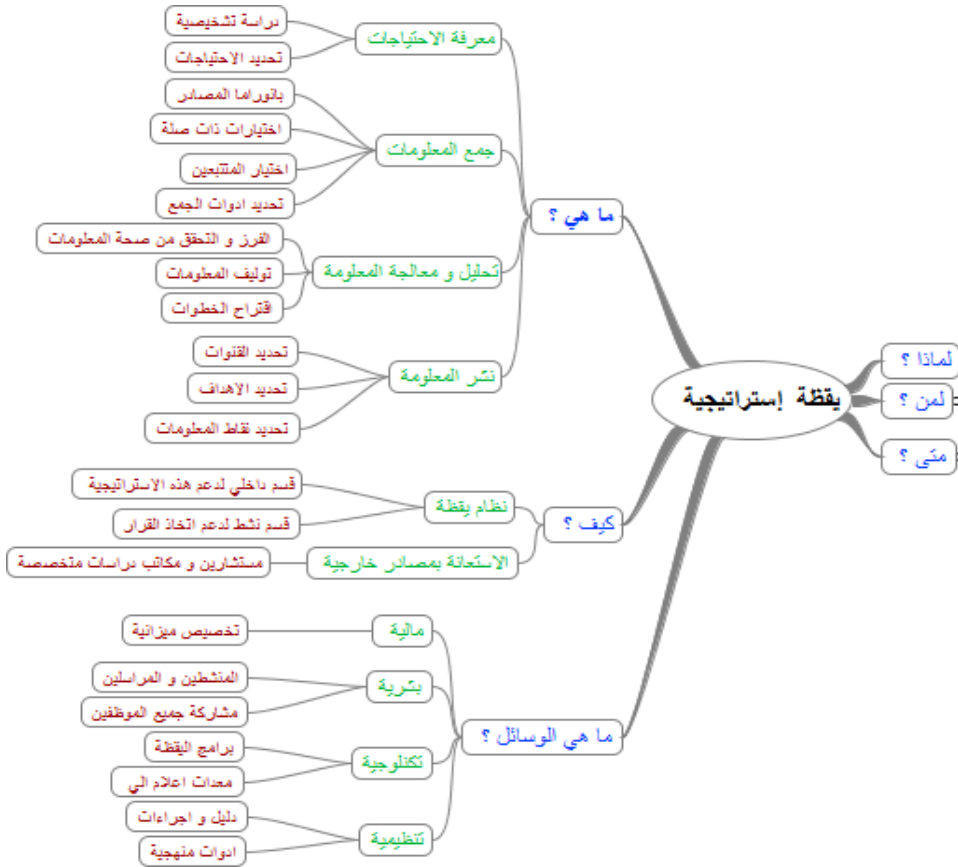
تم إنشاء خلية لليقظة الإستراتيجية سنة 2010 داخل الإدارة العامة لمجمع صيدال، وذلك في إطار الإستراتيجية الصناعية والسياسة التي تبنتها وزارة الصناعة لدعم الشركات في إنشاء خلايا لليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الجزائرية. تكمن مهمتها الرئيسية في مراقبة اتجاهات السوق ووضع منتجات صيدال في السوق الوطنية. وإجراء تشخيص لأنشطة اليقظة داخل المجمع، ويتمثل دورها فيما يلي:

واقع اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي في مجمع صيدال

- دعم ممارسات اليقظة من خلال تحديد الأدوات والموارد الأنسب للمعلومات.
- التنسيق بين مختلف أنواع اليقظة الممارسة.
- الانتقال من النهج العملي إلى ثقافة تبادل المعلومات.

وتنقسم اليقظة الإستراتيجية إلى نوعين من الأبعاد؛ أبعاد تشغيلية وأبعاد استراتيجية يمكن تلخيصها في الشكلين المواليين:

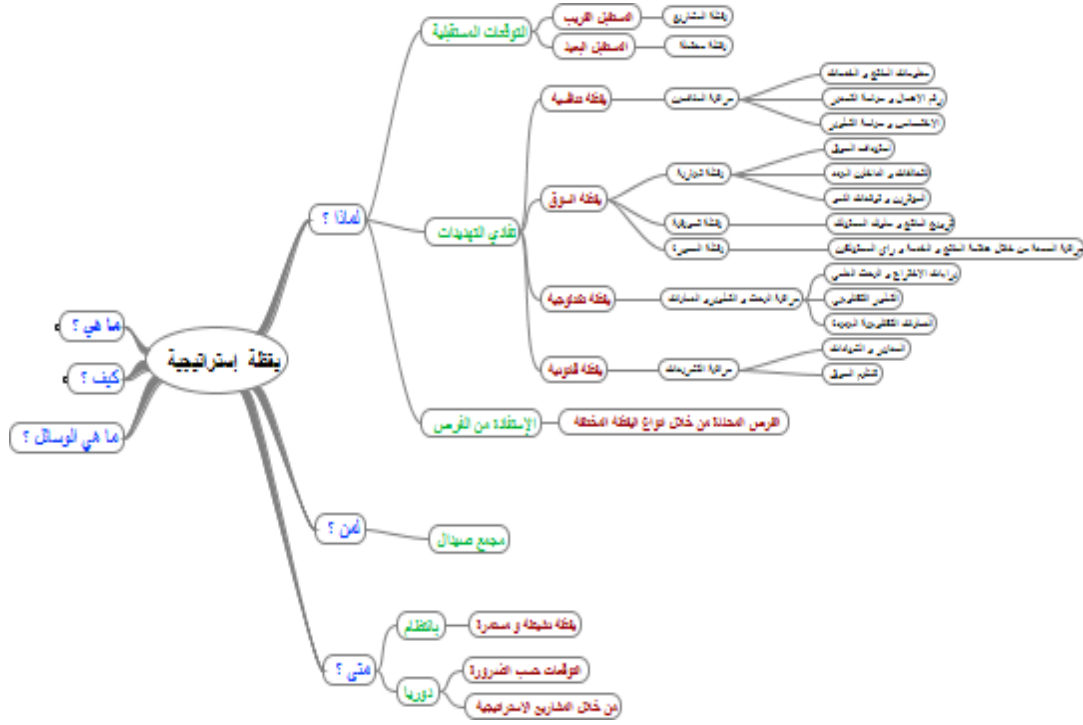
الشكل رقم (3): الأبعاد التشغيلية لليقظة الإستراتيجية



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على الوثائق المقدمة من المؤسسة ...

الشكل رقم (04): الأبعاد الإستراتيجية لليقظة الإستراتيجية

كمال



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على الوثائق المقدمة من المؤسسة

وفيما يلي شرح لكل نوع من أنواع اليقظة المطبقة على مستوى مجمع صيدال:

أ- يقظة براءة الاختراع (اليقظة والتكنولوجية):

تم إنشاؤها في عام 2004، على مستوى مركز البحث والتطوير، حيث يلعب مركز البحث والتطوير دور الوسيط بين مجمع صيدال والجامعات والبحث العلمي وذلك بأبرام اتفاقيات مع الجامعات ومخابر البحث العلمي من بينها جامعة باب الزوار، البلدية والمديرية العامة للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي DGRSDT.

تمثلت مهامها فيما يلي:

- البحث عن منتجات جديدة من خلال رصد براءات الاختراع (المنتجات التي أصبحت في المجال العام) واستغلال المعلومات التكنولوجية الواردة في براءات الاختراع؛
- البحث عن المعلومات العلمية والتقنية؛
- البحث عن معلومات عن الأحداث العلمية المتعلقة بتطوير المستحضرات الصيدلانية.

وتجدر الإشارة إلى أن خلية اليقظة التكنولوجية أعطت قيمة مضافة للمجمع، لا سيما في عمليات البحث عن براءات الاختراع (المعلومات التكنولوجية الواردة في براءات الاختراع) حيث تمثل براءة الاختراع سند الحماية القانونية للمخترع، وتخول لصاحبها حق استغلال اختراعه لمدة قانونية محددة في المجال التجاري والصناعي. مكّنت استراتيجية الابتكار التي اعتمدها مركز البحث والتطوير ما بين سنوات 2005-2010، على الحصول على 15 براءة اختراع من المعهد الوطني لحماية الملكية الصناعية. وهذه النتائج هي ثمرة تعبئة كبيرة للموارد البشرية والمادية والمالية، كما أنها ثمرة التعاون مع مختبرات الأبحاث الأجنبية، ولا سيما لتطوير الشكل القابل للذوبان في الفم والمنتجات من أصل نباتي (Direction Générale de l'intelligence économique, 2011).

في عام 2007، منحت المنظمة العالمية للملكية الفكرية (OMPI) مركز للبحث والتطوير لصيدال (CRD) جائزة أفضل اختراع لعام 2007، عن مصفوفة التفكك السريع، أي الأقراص القابلة للذوبان. ومع ذلك تصنيف

واقع اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي في مجمع صيدال

براءات الاختراع يبقى غير معروف نسبيا من طرف المؤسسات، ويتطلب معرفة جيدة برموز التصنيف من أجل إمكانية الحصول على الفعالية في مجال الجمع والمراقبة.

إنّ براءات الاختراع هي منجم للمعلومات بالنسبة لخلايا اليقظة داخل المؤسسة الصناعية عموماً، لذلك تقوم خلية اليقظة في صيدال بنشر -وبشكل دوري- نصوص براءات الاختراع كاملة إلى هياكل البحث والتطوير بالتعاون مع المعهد الوطني الجزائري للملكية الصناعية INAPI. يمكن الاستعانة بالجدول التالي الذي يلخص مختلف براءات الاختراع التي تحصل عليها المجمع:

الجدول رقم (01): براءات الاختراع المسجلة من طرف صيدال بين سنوات 2005-2010

الرقم	نوع براءة الاختراع	تاريخ الإيداع لدى INAPI	تاريخ الحصول على البراءة
01	تركيبة أقراص قابلة للذوبان مكونة أساساً من حمض أسيتيل ساليسيليك	2005-04-10	2006
02	تركيبة أقراص قابلة للذوبان مكونة أساساً من البراسيتامول المغلف	2005-04-10	2006
03	عملية تصنيع مسحوق لمعلق الأموكسيسيلين ثلاثي الهيدرات عن طريق استبدال السكرز بالأسبرتام	2005-04-10	2006
04	تركيبة وعملية تصنيع محلول إعادة التمييه عن طريق الحقنة	2005-04-10	2006
05	تركيبة مصفوفة سريعة التفكك والذوبان	2005-11-20	2007
06	تركيبة أقراص قابلة للذوبان مكونة أساساً من الإيبوبروفان المغلف	2007-05-30	2008
07	مساعد لعلاج مرضى السكري من أصل نباتي	2007-08-05	2008
08	تصنيع كبسولة تنحيف من أصل نباتي	2007-08-05	2008
09	تصنيع مرهم للحفاظ على الأوردة والتنشيط الجنسي	2007-08-05	2008
10	تصنيع كبسولات مساعدة في علاج الفرف في كولستيرول الدم من أصل نباتي	2007-08-05	2008
11	تصنيع كبسولات مساعدة في علاج ارتفاع ضغط الدم من أصل نباتي	2007-08	2008
12	تركيبة أقراص قابلة للذوبان مكونة من الأندانسيترون	2007-08	2008
13	تصنيع كبسولات منشطات جنسية من أصل نباتي	2007-08	2008
14	تركيبة أقراص قابلة للذوبان مكونة من الأولانزابين	2007-12	2008
15	عملية تصنيع أقراص تستخدم تحت اللسان تحتوي على البوبرينورفين	2008-03	2010

المصدر: (Direction Générale de l'intelligence économique, 2011)

ب- يقظة علمية وتقنية:

تضمن خلية اليقظة في مركز البحث والتطوير نشر المقالات العلمية والتقنية لمخابر البحث التابعة لمركز البحث والتطوير وللأطراف المعنية من مجمع صيدال ومركز التكافؤ الحيوي bioequivalence الذي يتم فيه تنظيم جلسات تحسيسية حول اليقظة، ومعرفة كل المعايير الجديدة في طرق الانتاج وممارسة التصنيع الجيد BPF ومعايير المنظمة الدولية لتوحيد المقاييس ISO. تتمثل مهمتها الرئيسية في مراقبة اتجاهات السوق ووضع منتجات صيدال في السوق الوطنية.

ت- يقظة معيارية أو قياسية:

يجري الانتهاء من إبرام مشروع تعاقد بين المعهد الوطني للتقييس IANOR و CRD باقتراح من خلية اليقظة لضمان يقظة معيارية والتي تتمثل في تقديم آخر المعلومات التي تخص المعايير المستعملة في مجالات اهتمام مجمع صيدال.

ث- يقظة معلوماتية:

تتمثل في الحصول على جميع المعلومات عن التظاهرات العلمية والمعارض التي لها علاقة بالتطوير الصيدلاني والمساهمة بملصقات ومداخلات شفوية. إضافة لإعطاء معلومات ذات القيمة المضافة في مجال الأدوية وتحريير نشرية يقظة للأطراف المعنية داخل مجمع صيدال.

ج- يقظة تنافسية:

من خلال معرفة رقم الأعمال الشهري والدوري للمنافسين ونوع الاستثمار والحصيلة المالية لهم وكذا كل من المناقصات الوطنية والدولية.

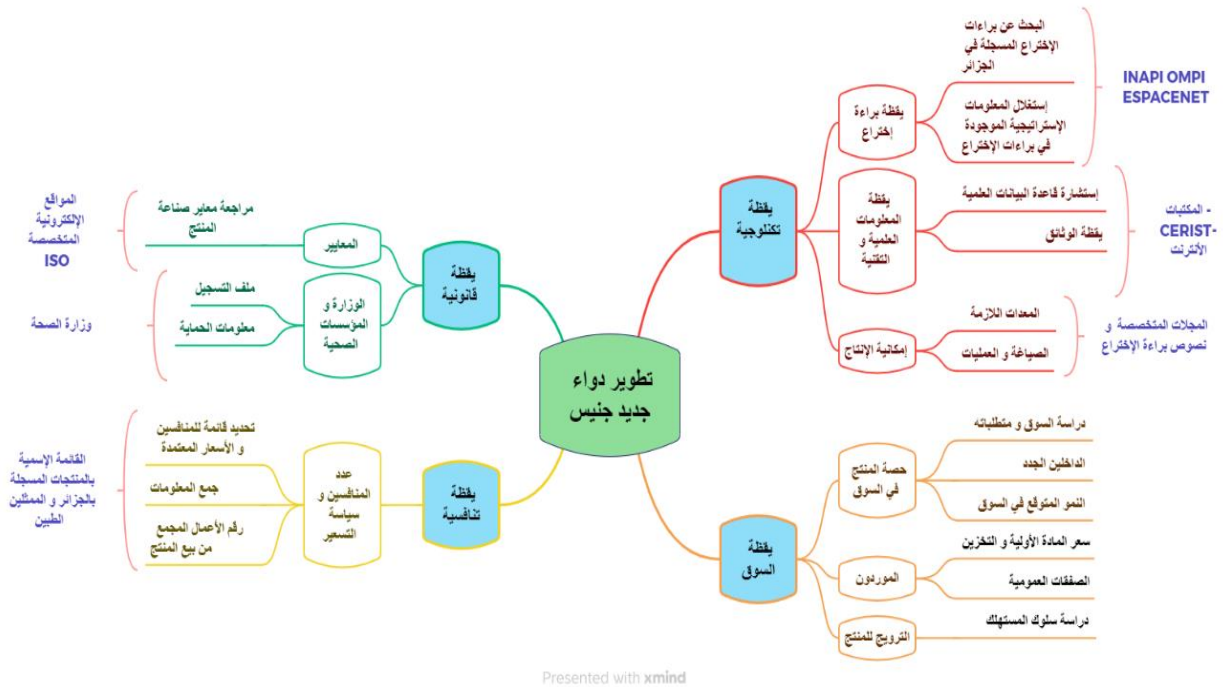
ح- يقظة قانونية:

تتمثل في: تراخيص وضع المنتج في السوق، الاسعار والمراجع، رصد القوانين والتشريعات المتعلقة بتسجيل دواء جديد وتسعييره، تتبع قانون تعويض الأدوية بالمراجعة الدورية للمدونة الوطنية الخاصة بقائمة الأدوية القابلة للتعويض ومتابعة كل القوانين الخاصة بالاستثمار في قطاع الصناعة الصيدلانية محليا وعالميا وكذا الخاصة ببراءات الاختراع.

3.2.3. استراتيجية تطوير دواء جنيس:

لتطوير دواء جنيس يستلزم ممارسة أربعة أنواع من اليقظة: اليقظة التكنولوجية، يقظة السوق، اليقظة القانونية واليقظة التنافسية، وهي موضحة في الشكل الموالي:

الشكل رقم (5): استراتيجية تطوير دواء جنيس



المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة

4. الخاتمة:

كمال

إن ممارسة اليقظة في الجزائر لازالت في بداياتها وقليل هي المؤسسات التي اهتمت بها، ولإظهار أهمية ذلك وما يمكن أن تكسبه المؤسسات الجزائرية من خلال ممارسة الذكاء الإقتصادي، أخذنا قطاع الصناعة الصيدلانية كمثال ومجمع صيدال كدراسة حالة، مع وجود رهانات تنافسية عالية مثل ميزانيات إطلاق الأدوية الجديدة.

إذ أصبحت اليقظة الإستراتيجية الآن ممارسة حيوية لمختبرات الأدوية، ويمكن أن يؤدي إدخال نظام معلوماتي نموذجي مناسب ومعيارى إلى تطوير القدرات الاستباقية والتفاعلية للمؤسسات في قطاع الأدوية، مما يمنحها ميزة تنافسية كبيرة.

في ظل هذا المحيط المتميز بالضبابية وعدم اليقين، أصبح التحكم في تدفق المعلومات أحد التحديات الرئيسية إذ تلعب المعلومات دورًا حيويًا في عملية إدارة المؤسسة، فمن خلال استغلال مصادر المعلومات، يمكننا اكتشاف التهديدات، واغتنام الفرص، وتحسين الأداء والبيع بفعالية أكبر، واكتساب مزايا تنافسية. يعتزم مجمع صيدال من خلال خطة تطوير طموحة تعزيز مكانته كمؤسسة رائدة في السوق الوطنية ويطمح إلى اختراق السوق الإقليمية. وبالتالي فإن هذه البيانات هي لوحة قيادة لخلية اليقظة الإستراتيجية للمجمع بهدف مساعدة الإدارة العامة من خلال نشر المعلومات الموثوقة وذات الصلة من أجل اتخاذ القرارات الصحيحة.

يبين التشخيص الذي قمنا به وجود يقظة حتى وان كانت ناشئة ولم ترسم بعد. تمارس بطريقة معزولة وحتى فردية في بعض الهياكل لاحتياجاتها الخاصة. كما نلمس غياب التناسق والتكامل ما بين انواع اليقظة الممارسة.

يطمح مجمع صيدال الى تقوية خلية اليقظة وتحديد محاور جديدة مثل المتعلقة باليقظة التنظيمية والمعيارية وكذا تعيين المنبهين واليقظين وحتى المستشعرين الذين من مهامهم اكتشاف الإشارات الضعيفة.

ولتحقيق يقظة فعالة يجب وضع استراتيجية متكاملة بمساهمة اهم الأطراف الفاعلة في المجمع من مسؤولين وتقنيين والخروج بخارطة طريق تمهد لإرساء خلية يقظة استراتيجية وذلك بتحديد الأهداف الإستراتيجية للإجابة على التساؤلات القصيرة والمتوسطة والطويلة المدى وتقييم نقاط القوة والضعف للمجمع وتحديد التهديدات والفرص الخارجية وكذلك التعرف على مصادر المعلومات الجيدة وتحديد ميزانية البحث وبالتالي جمع واستغلال المعلومات المتاحة داخليا واستكمالها بالاحتياجات من المعلومات الخارجية.

من جهة أخرى تحديد فرق العمل لمحيط اليقظة الإستراتيجية واختيار الأدوات التقنية الأكثر ملاءمة مع الاحتياجات والميزانية المتاحة دون ان ننسى تقييم تأثير استراتيجية اليقظة وتحديد المؤشرات لقياس فعاليتها.

وكانت نتائج اليقظة الإستراتيجية على النحو التالي:

1. كل خلية تتطور بوتيرة مختلفة تماما عن الآخر.
2. كل خلية لها مهاراتها الخاصة التي لا توجد بالضرورة في خلية آخر.
3. نقص كبير في التواصل بين هذه الخلايا.
4. مستوى المعلومات والمعرفة على أرض الواقع والمنافسة بين هذه الخلايا مختلف للغاية.
5. بعض الخلايا لديها معلومات مهمة ومفيدة لكن لم تتم مشاركتها.

التوصيات:

1. اقتراح خطة سنوية لأنشطة اليقظة لاعتمادها بالتعاون مع أعوان اليقظة في المؤسسة
2. إقامة روابط وتفاعلات بين أنشطة اليقظة داخل المؤسسة
3. المشاركة في الندوات والأيام الدراسية المهنية التي تخص الصناعة الصيدلانية في داخل وخارج الوطن.

4. المراقبة الصارمة لصورة العلامة التجارية للمؤسسة بتفعيل "يقظة صورة" من اجل معرفة مكانة المؤسسة في البيئة الخارجية باستمرار.
5. القيام بإجراء مقارنات مرجعية " benchmarking" مع أداء الشركات الوطنيين والأجانب المتخصصين في الصناعة الصيدلانية.
6. وضع مصفوفة "SWOT" الخاصة بالمؤسسة وتطويرها سنويا.
7. اتقان أساليب الوصول الى قواعد البيانات العامة والخاصة والتحكم في التقنيات المتقدمة والحديثة لرصد وجمع المعلومة التي تخص براءات الاختراع.

5. قائمة المراجع:

1. Cohen , C. (2004). *veille et intelligence strategique*. Paris: Lavoisier.
2. Costa, N. (2008). *veille et benchmarking*. Paris: Ellipses.
3. coutenceau, c. (2010). *guide praique de l'intelligence economique*. paris, france: eyrolles .
4. Deschamps, c., & Moinet, n. (2011). *la boite a outils de l'intelligence economique*. Paris: Dunod.
5. deschamps, c., & moinet, n. (2011). *la boite a outils de l'intelligence economique* . paris: dunod.
6. Direction Générale de l'intelligence économique, d. e. (2011). *L'industrie Pharmaceutique Etat des lieux, enjeux et tendances lourdes..... dans le monde et en Algerie*. Rapport sectoriel .
7. gilles, a. (2012, octobre). la competitivite un mythe. *le monde diplomatique*(703), p. 14.
8. harbulot, c. (2015). *manuel d'intelligence economique* (éd. 2 e edition). paris , france : puf.
9. Humbert, L. (2004). *la veille strategique concept et demarche de mise en place dans l'entreprise*. paris: dunod.
10. jacobiak, f. (2009). *l'intelligence economique technique et outils* (éd. 2). paris, france: eyrolles.

- 11.Lesca, H., & Lesca, N. (2011). *les signaux faibles et la veille anticipative pour les decideurs:methodes et application*. hermes,lavoisier.
- 12.Liebowitz, J. (2006). *Strategic intelligence:business intelligence,competitive intelligence and knowledge management*. New york: Auberbach publication.
- 13.Martre, H. (fevrier 1994). *inelligence economique et strategique des entreprise*. comissariat generaldu plan.
- 14.memheld, p. (2012, fevrier). intelligence economique deontologie conformite et anticipation des risques. *revue internatinale d'intelligence economique*, 4, p. 130.
- 15.moinet, f. b. (2015, 06 23). l'intelligence economique un concept et quatre courants. *problemes economiques*(3113), p. 5.
- 16.moinet, n. (2015). *la boite a outils de la securite economique*. paris: dunod.
- 17.moscato, g. f. (2010). *intelligence economique et modelisation financiere*. paris: universite paris est.
- 18.pateyron, E. a. (1999). *la veille strategique*.
- 19.perrin, c. a. (2011). l'intelligence economique une strategie de reseau pour les entreprise. *revue internationale d'intelligence economique*, 3, p. 140.
- 20.revel. (2010, janvier). diplomatie economique multilaterale et influence . *geoeconomie*, p. 59.
- 21.rouibeh, k. (2001). *veille strategique vers un outil d'aide au traitement des information fragmentaire et incertaine* . mendes, france.
- 22.Saidal. (2024, mai 18). Récupéré sur Saidal groupe DZ: <https://saidalgroup.dz/>
23. احمد توفيق بورحلي, ص. ب (2014). (واقع اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي في القطاع البنكي الجزائري ,حالة ولاية قسنطينة .مجلة الدراسات المالية , المحاسبية و الادارية . 82. p ,
24. أسماء فيلالي. (2013). *الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الجزائرية الواقع و المجهودات*. تلمسان، الجزائر.
25. زرزار, ا & .مداحي, م (2015). واقع الذكاء الاقتصادي في الجزائر وإمكانية دمجها في البرامج التعليمية . *مجلة آداب الكوفة*. 1(24), 211-234.
26. فرج شعبان, د. م (2015). *الذكاء الاقتصادي و اليقظة الاستراتيجية كالية للوقاية من الازمات في منظمات الاعمال . المؤتمر العلمي الدولي (ادوات التسيير الحديثة في منظمات الاعمال و دورها في الوقاية من الازمات* , (p. 12).

واقع اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي في مجمع صيدال

27. قوجيل نور العابدين. (2011). دور اليقظة الاستراتيجية في ترشيد الاتصال بين المؤسسة و محيطها. عناية، الجزائر.

28. كاريش, ص, (2014). مارس. (واقع تطبيق نظام اليقظة الإستراتيجية في مؤسسة نفضال. المؤسسة. p. 212 ,