



جامعة الجزائر 3



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم
في العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
تخصص: إدارة الأعمال

بعنوان:

نحو مقارنة لإرساء إستراتيجية الذكاء الاقتصادي
في المؤسسات الجزائرية:
دراسة حالة مجمع GICA

إشراف الدكتور:
كمال بن موسى

من إعداد الطالبة:
وسيلة بن عنتر

لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	الرتبة	أعضاء اللجنة
رئيسا	جامعة الجزائر 3	أستاذ	عمر صخري
مشرفا ومقررا	جامعة الجزائر 3	أستاذ	كمال بن موسى
عضوا	جامعة البويرة	أستاذ	عثمان علام
عضوا	جامعة تيبازة	أستاذ	كمال ديب
عضوا	جامعة المدية	أستاذ	عبد الرزاق سلام
عضوا	جامعة الجزائر 3	أستاذة محاضرة أ	خالصة فتح الله

السنة الجامعية: 2025-2026

الشكر والتقدير

شكر وتقدير

أتقدّم بجزيل الشكر والعرفان إلى أستاذي المشرف، البروفيسور كمال بن موسى، على ما قدّمه لي من دعمٍ علمي وتوجيهات قيّمة طيلة مراحل هذا العمل. لقد كانت وملاحظاته الدقيقة، وتشجيعه المستمرّ، دعامة أساسية في إنجاز هذه الأطروحة، فله مني كل الامتنان والتقدير.

كما لا يفوتني أن أتوجّه بالشكر إلى كافة الأساتذة الأفاضل الذين لم ييخلوا علي بنصائحهم وتوجيهاتهم وملاحظاتهم البناءة، أثناء إعداد هذا البحث.

وأتوجّه أيضاً بخالص الشكر إلى المسؤولين والإطارات في مجمع GICA الذين استجابوا لطلبات المقابلات وفتحوا أمامي أبواب التعاون، وقدموا لي المعلومات اللازمة بكل شفافية ومسؤولية. وأخصّ بالذكر السيد ملبوسي نسيم، الذي كان دعمه وتعاونه محلّ تقدير كبير، لما أبداه من روح إيجابية واستعداد دائم لتقديم المساعدة والحد من الصعوبات الميدانية.

وإلى كل من ساهم، بشكل مباشر أو غير مباشر، في إتمام هذا العمل، أتقدّم لكم جميعاً بأسمى عبارات الشكر والامتنان.

الإهداء

الأهداء

إلى شريك عمري ورفيق دربي،
إلى زوجي العزيز الذي كان سندي القوي، وملاذي الآمن، ونوري الذي أثار الطريق في أصعب اللحظات.
إلى من تقاسم معي ثقل الأيام، واحتمل انشغالي الطويل، ودعمني بصبرٍ ومحبةٍ لا تنفد...أهديك ثمار هذا الجهد، فهو من صبرك قبل أن يكون من جهدي.

وإلى فلذات كبدي:سارة... ريان... وسامي،
أتم نبض قلبي، ومعنى كل خطوة في مساري، وسبب قوتي وإصراري. كبرت معي هذه السنوات، ورافقتوني رغم غيابي وانشغالي، فكنتم مصدر إلهامي وبهجتي. أهدى لكم هذا العمل، راجية أن يكون قدوة لكم في حب العلم والسعي إلى تحقيق الأحلام. فأتم سرّه، وأتم قيمته، وأتم أجمل ما منحني الله.

إلى والدي العزيز ووالدتي الحبيبة،
اللذان كانا دائماً مصدر قوتي وسندي الأول إلى من علمني الثبات، والصدق، والعمل بصمتٍ وإصرار...أهديكما هذا العمل، فهو ثمرة ما غرستاه في من قيم نبيلة. عرفاناً بجميلكما الذي لا يُرد.

وإلى والد زوجي الكريم،
الذي كان مثلاً في النبل والدعم وصدق المعاملة فكان لي أباً ثانياً ورفيقاً في الدعاء...أهديك هذا الإنجاز تقديراً لما وجدته منك من محبة وتقدير.

وإلى روح أم زوجي الراحلة،
إلى المرأة الطيبة التي رحلت عن الدنيا وبقي أثرها حياً في القلوب إلى من عرفت عنها طيبة القلب، وثناء السريرة.
أهدى هذا العمل لروحها الطاهرة، راجية من الله أن يجعل مثواها الجنة وأن يكتب هذا الجهد في ميزان حسناتها.

وإلى إخوتي وأخواتي الأعزاء،
إلى رفاق الروح الذين شاركوني مراحل عمري إلى من كانت محبتهم قوة، ودعاؤهم سنداً، ووجودهم زاداً في الأوقات الصعبة...أهديكم جميعاً هذا الجهد، فنجاحي من نجاحكم، وفرحتي لا تكتمل إلا بكم.

وإلى أخوات زوجي
إلى الأخوات اللواتي وجدت فيهن المودة والاحترام والاهتمام الصادق، إلى من أحطنني بمحبة العائلة الثانية...
أهدى هذا العمل تقديراً لمشاعركن النبيلة ووقوفكن الدائم معي.

لكم جميعاً اهدي هذه الصفحة من حياتي

الملخص

الملخص

يشهد الاقتصاد العالمي اليوم تنافسية حادة واتصالا وثيقا بين الاسواق، ما يجعل السبق الاستراتيجي مرهونا بالقدرة على الوصول السريع الى المعلومة المفيدة وتحليلها وتحويلها الى معرفة قابلة للتنفيذ. في هذا السياق، تبرز استراتيجية الذكاء الاقتصادي بوصفها إطارا إداريا متكاملا يجمع بين اليقظة بمختلف محاورها، وحماية المعلومات، وقنوات التأثير المشروع، بما يدعم اتخاذ القرار. إذ لم يعد امتلاك المعلومات وحده كافيا، بل يكمن التفوق في التقاط الاشارات الضعيفة، تنقيتها، ثم توجيه نتائجها إلى صانع القرار في الوقت المناسب.

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أهمية تبني استراتيجية وطنية فعالة للذكاء الاقتصادي في الجزائر، مع تركيز تطبيقي على مجمع GICA باعتباره فاعلا صناعيا محوريا. فالمعلومة تمثل العصب الحيوي لاستمرار المؤسسة وتعزيز تنافسياتها، لكن التفوق لا يتحقق بتوفر المعلومات فحسب، بل بقدرة المجمع على الوصول السريع اليها وتحليلها وإثرائها وتوظيفها لاستباق الفرص والتنبؤ بالتهديدات.

تنطلق هذه الأطروحة من فرضية أن إرساء مقاربة عملية للذكاء الاقتصادي داخل المؤسسات الجزائرية لم يعد خيارا بل ضرورة، وتختبر هذه الفرضية من خلال دراسة حالة مجمع GICA. وقد اعتمدت الدراسة منهجا وصفيا تحليليا مدعوما بتحليل نوعي بمساعدة برنامج NVIVO لترميز المقابلات وتتبع الانماط الموضوعية وبناء فئات تحليل تعكس واقع الممارسة داخل المجمع بما يتيح قراءة أدق لواقع الممارسة داخل GICA واتساقها مع متطلبات الذكاء الاقتصادي. وتبين ان هناك جهودا معتبرة على المستوى الوطني تدفع نحو ترسيخ هذه المقاربة رغم بعض العراقيل.

تظهر النتائج الاولية قابلية مجمع GICA لتفعيل منظومة يقظة منظمة ومتصلة بنظام المعلومات، مع الحاجة الى تعزيز حوكمة البيانات، وتوسيع قنوات تبادل المعرفة لتحويل المنتجات المعلوماتية الى اجراءات قابلة للتنفيذ. وتخلص الدراسة الى ان اعتماد خارطة طريق تدريجية وربط مؤشرات أداء واضحة باتخاذ القرار، يمثل مدخلا لإرساء استراتيجية الذكاء الاقتصادي داخل المجمع.

وبذلك تطرح هذه الأطروحة تصورا عمليا مرنا يمكن تكييفه، يقوم على تحليل منهجي للبيئة التنافسية، ويستثمر الخبرات المستخلصة من حالة مجمع GICA بما يتيح تعميمها على مؤسسات جزائرية مماثلة.

الكلمات المفتاحية:

الذكاء الاقتصادي، اليقظة الاستراتيجية، التحليل النوعي

Abstract

Today's global economy is characterized by intense competition and a high degree of interconnection between markets, making strategic advantage increasingly dependent on the ability to rapidly access relevant information, analyze it, and transform it into actionable knowledge. In this context, economic intelligence emerges as an integrated managerial framework that combines strategic watch in its various dimensions, information protection, and legitimate influence mechanisms, all aimed at supporting decision-making. Indeed, merely possessing information is no longer sufficient; competitive advantage now lies in the ability to detect weak signals, filter and interpret them, and deliver their outcomes to decision-makers at the right time.

This study aims to highlight the importance of adopting an effective national economic intelligence strategy in Algeria, with a specific applied focus on the GICA Group as a key industrial actor. Information constitutes a vital resource for organizational sustainability and competitiveness; however, superiority is not achieved through information availability alone, but rather through the group's capacity to rapidly access, analyze, enrich, and exploit information in order to anticipate opportunities and predict threats.

This doctoral research is based on the assumption that establishing a practical economic intelligence approach within Algerian enterprises is no longer an option but a necessity. This assumption is examined through a case study of the GICA Group. The study adopts a descriptive and analytical methodology, supported by qualitative analysis using the NVivo software to code interviews, identify thematic patterns, and construct analytical categories reflecting the reality of practices within the group. This approach enables a more accurate understanding of the level of alignment between existing practices at GICA and the requirements of economic intelligence. The findings indicate the existence of significant efforts at the national level aimed at promoting this approach, despite the persistence of certain constraints.

Preliminary results reveal that the GICA Group has the potential to implement a structured strategic watch system connected to its information system, while highlighting the need to strengthen data governance and expand knowledge-sharing channels in order to transform informational outputs into actionable measures. The study concludes that adopting a gradual roadmap and linking clear performance indicators to decision-making processes constitutes a key entry point for establishing an economic intelligence strategy within the group.

Accordingly, this dissertation proposes a flexible and practical framework that can be adapted to similar contexts, based on a systematic analysis of the competitive environment and on lessons drawn from the GICA case study, with a view to extending its applicability to comparable Algerian enterprises.

Keywords:

Economic intelligence, strategic vigilance, qualitative analysis

:

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الشكر والتقدير
الإهداء
الملخص
الفهرس
قائمة الجداول
قائمة الأشكال
قائمة الإختصارات

المقدمة العامة.....أ.

الجزء النظري: أدبيات الدراسة

2.....	تمهيد	2
2.....	1 الإطار المفاهيمي للذكاء الاقتصادي.....	1
3.....	1.1 تعريف هنري مارتر Henri Martre.....	1.1
5.....	2.1 تعريف الذكاء الاقتصادي وفقا لمعهد الدراسات العليا للدفاع IHEDN.....	2.1
10.....	3.1 التيارات الأربعة لمفهوم الذكاء الاقتصادي.....	3.1
10.....	1.3.1. تيار الحرب الاقتصادية.....	1.3.1.
11.....	2.3.1. تيار الأمن الاقتصادي.....	2.3.1.
12.....	3.3.1. تيار التنافسية الاقتصادية.....	3.3.1.
14.....	.4.3.1. تيار الدبلوماسية الاقتصادية.....	.4.3.1
16.....	2 الأبعاد التاريخية ومصطلحات الذكاء الاقتصادي.....	2
18.....	1.2 خلايا الذكاء البريطانية والأمريكية 1950.....	1.2
18.....	2.2 نظام الذكاء حسب بيتر لوهرن H.Peter Luhn 1958.....	2.2
19.....	3.2 الذكاء التنظيمي حسب ويلينسكي 1967wilensky.....	3.2
20.....	4.2 مفهوم المسح عند اغيلار 1967 F J Aguilar.....	4.2
21.....	5.2 ظهور اليقظة التكنولوجية:.....	5.2
22.....	6.2 الكشف عن الإشارات الضعيفة 1975 H.I.Ansoff:.....	6.2
23.....	7.2 الذكاء التنافسي حسب مايكل بورتير 1980 M. Porter.....	7.2
26.....	8.2 ظهور مفهوم اليقظة (1985-1988):.....	8.2
28.....	3 اليقظة الاستراتيجية: البعد الاستعلاماتي للذكاء الاقتصادي.....	3
29.....	1.3 خصائص اليقظة الاستراتيجية.....	1.3
30.....	2.3 مراحل اليقظة الاستراتيجية.....	2.3

30.....	المرحلة الأولى: تحديد الاحتياجات	1.2.3
31.....	المرحلة الثانية: جمع المعلومات	2.2.3
32.....	المرحلة الثالثة: تحليل المعلومات	3.2.3
32.....	المرحلة الرابعة: نشر المعلومات المفيدة	4.2.3
34.....	مراحل سيرورة اليقظة الاستراتيجية حسب H. Lesca	3.3
36.....	أعوان عملية اليقظة	4.3
37.....	سلوكات أعوان اليقظة	5.3
38.....	مراحل سيرورة عمل اليقظ	6.3
39.....	المرحلة الأولى: تحديد أصل المشكلة وطرح الإشكالية	1.6.3
39.....	المرحلة الثانية: بناء ومراقبة المؤشرات الاستراتيجية	2.6.3
40.....	المرحلة الثالثة: التخطيط لاستغلال المعلومة	3.6.3
40.....	الفرق بين اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي	7.3
40.....	الاختلاف بين اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي	1.7.3
43.....	الفرق بين اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي حسب LESCA	2.7.3
45.....	الفرق بين اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي حسب Jakobiak	3.7.3
46.....	الفرق بين اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي حسب Corin Cohen	4.7.3
47.....	وظائف اليقظة الإستراتيجية	8.3
48.....	الوظيفة التنبؤية	1.8.3
48.....	الوظيفة الإعلامية	2.8.3
48.....	وظيفة التحليل والتركيب	3.8.3
49.....	وظيفة التشكيل	4.8.3
49.....	وظيفة الاتصال والإعلام	5.8.3
49.....	وظيفة تحديد الاحتياجات من المعلومات	6.8.3
49.....	مكونات اليقظة الاستراتيجية	9.3
49.....	اليقظة التكنولوجية	1.9.3
50.....	اليقظة التنافسية	2.9.3
51.....	اليقظة التجارية والتسويقية	3.9.3
51.....	اليقظة الاجتماعية	4.9.3
51.....	اليقظة البيئية	5.9.3
52.....	يقظة الصورة	6.9.3
52.....	الحماية وأمن المعلومات: البعد الدفاعي للذكاء الاقتصادي	4
53.....	تدابير الحماية	1.4

54.....	حماية الأفراد	1.1.4.
56.....	حماية البيئة	2.1.4.
57.....	حماية الوثائق	.3.1.4
58.....	حماية التراث غير المادي	.4.1.4
59.....	حماية نظام المعلومات	2.4
64.....	5 سياسة التأثير والضغط: البعد الهجومي للذكاء الاقتصادي	
64.....	استراتيجية التأثير	1.5
65.....	مفهوم التأثير	1.1.5.
66.....	العوامل الرئيسية لاستراتيجية التأثير	.2.1.5
66.....	التواصل المؤثر	2.5
67.....	أهداف الاتصال المؤثر	1.2.5.
69.....	ركائز التواصل المؤثر	.2.2.5
71.....	3.5 سياسة الضغط	
71.....	أهم الجهات الفاعلة في سياسة الضغط	1.3.5.
73.....	تحديات سياسة الضغط والتأثير	2.3.5.
74.....	6 التجارب الدولية في الذكاء الاقتصادي	
75.....	التجربة البريطانية	1.6
77.....	التجربة الأمريكية	2.6
82.....	التجربة اليابانية	3.6
85.....	التجربة الألمانية	4.6
87.....	التجربة الصينية	5.6
91.....	التجربة الفرنسية	6.6
98.....	خلاصة	

الجزء التطبيقي: واقع الذكاء الاقتصادي في الجزائر حالة مجمع (GICA)

101.....	تمهيد	
101.....	1 تشخيص الذكاء الاقتصادي في الجزائر	
102.....	1.1 تطور الاهتمام بالذكاء الاقتصادي في الجزائر	
104.....	2.1 نظرة تاريخية على تطور الذكاء الاقتصادي في الجزائر	
107.....	3.1 التكوين في الذكاء الاقتصادي في الجزائر	
110.....	4.1 استراتيجية تبني مشروع وطني للذكاء الاقتصادي	
115.....	5.1 تحليل SWOT للذكاء الاقتصادي في الجزائر	

116.....	نقاط القوة	1.5.1.
117.....	نقاط الضعف	.2.5.1
119.....	الفرص	3.5.1.
120.....	التحديات	.4.5.1
121.....	ملخص مصفوفة SWOT	5.5.1.
121.....	آفاق وتحديات الذكاء الاقتصادي في الصناعة الجزائرية.....	6.1
124.....	التجربة الجزائرية في مجال إقامة نظام وطني للمعلومات.....	2
124.....	مراحل إنشاء النظام الوطني للمعلومات.....	1.2
126.....	النظام الوطني للمعلومات الاقتصادية SNIE.....	2.2
127.....	النظام الوطني للمعلومة الإحصائية (SNIS).....	1.2.2.
131.....	نظام المعلومات العلمية والوثائقية.....	.2.2.2
133.....	عرض عام لمجمع جيكا.....	3
134.....	تاريخ المجمع.....	1.3
135.....	واقع مجمع جيكا GICA.....	2.3
136.....	توزيع مصانع الإسمنت التابعة لمجمع GICA.....	.1.2.3
137.....	أنشطة مجمع جيكا.....	.2.2.3
140.....	وصف الإدارة العامة.....	3.3
143.....	تنظيم اليقظة الاستراتيجية في مجمع GICA.....	4
143.....	إجراءات اليقظة الاستراتيجية في مجمع GICA.....	1.4
143.....	الأهداف الاستراتيجية والنتائج المنتظرة.....	1.1.4.
145.....	حوكمة نظام اليقظة الاستراتيجية.....	2.1.4.
146.....	مراحل دورة عمل اليقظة الاستراتيجية في المجمع.....	.3.1.4
147.....	محاوير اليقظة الاستراتيجية في مجمع GICA.....	4.1.4.
148.....	الميثاق الأخلاقي والامتثال.....	.5.1.4
149.....	التقييم والمتابعة.....	.6.1.4
149.....	مراحل عملية اليقظة الاستراتيجية لدى مجمع GICA.....	2.4
150.....	منهجية البحث في هذه الدراسة.....	5
151.....	تصميم البحث.....	1.5
152.....	خطوات تصميم البحوث الكيفية.....	1.1.5.
154.....	أسباب اختيار منهج دراسة الحالة في موضوع الذكاء الاقتصادي داخل مجمع GICA.....	2.5
155.....	مبررات اختيار مجمع GICA كدراسة حالة واحدة.....	.1.2.5
156.....	مزايا الحالة الواحدة لهذه الأطروحة.....	2.2.5.

157.....	الاتجاهات الحديثة في دراسات الحالة.....	3.2.5
162.....	تعريف المقابلة في دراسات الحالة.....	3.5
162.....	أنواع المقابلات في البحوث النوعية ودراسات الحالة.....	1.3.5.
163.....	مبررات اختيار المقابلة كأداة رئيسية في هذا البحث.....	2.3.5.
164.....	دليل المقابلة.....	3.3.5
166.....	مبررات اختيار دليل المقابلة كأداة رئيسية في البحث.....	4.3.5.
166.....	كيفية استعمال دليل المقابلة أثناء العمل الميداني.....	5.3.5.
168.....	مبررات تنوع العينة عبر الفروع المختلفة لمجمع GICA.....	6.3.5.
168.....	الأسلوب الإحصائي المستخدم في الدراسة.....	4.5
171.....	العرض والتحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة.....	6
171.....	تحليل نتائج المقابلات وفق المقاربة المعجمية Lexical Analysis.....	1.6
181.....	تحليل نتائج المقابلات وفق المقاربة اللغوية linguistic approach.....	2.6
182.....	تحليل نتائج المقابلات وفق المقاربة المعرفية Cognitive Analysis.....	3.6
184.....	نتائج التحليل النوعي.....	4.6
186.....	نموذج مقترح لإرساء استراتيجيات الذكاء الاقتصادي داخل المؤسسة الجزائرية.....	7
187.....	الذكاء الاقتصادي داخل المؤسسة حسب مقاربة Jakobiak.....	1.7
188.....	مراحل إرساء استراتيجيات الذكاء الاقتصادي في المؤسسات حسب Jakobiak.....	1.1.7.
192.....	الذكاء الاقتصادي حسب طريقة MADIE.....	2.7
195.....	مراحل طريقة MADIE.....	1.2.7.
196.....	قراءة تحليلية في تصريحات Claude Revel و Jakobiak.....	3.7
199.....	النموذج الجزائري المقترح لإرساء استراتيجيات الذكاء الاقتصادي.....	4.7
200.....	مراحل النموذج المقترح.....	1.4.7.
202.....	خلاصة.....	
205.....	الخاتمة العامة.....	
216.....	قائمة المراجع الملاحق.....	

قائمة الجداول والأشكال

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
06	أهم التعاريف التي وردت في الذكاء الاقتصادي	01
11	تيار الحرب الاقتصادية	02
12	تيار الأمن الاقتصادي	03
14	تيار التنافسية الاقتصادية	04
15	تيار الدبلوماسية الاقتصادية	05
16	التيارات الأربعة للذكاء الاقتصادي	06
23	خصائص الإشارات الضعيفة	07
27	التطورات التاريخية لمصطلح الذكاء الاقتصادي	08
36	المشاركون في عملية اليقظة	09
41	جوانب الاختلاف بين الذكاء الاقتصادي واليقظة	10
114	المؤسسات المختلفة التي شملتها الدراسة من أجل إعداد الدليل المرجعي	11
138	إنتاج الإسمنت سنويًا	12
173	قائمة تكرار الكلمات	13
179	تحليل معجمي سياقي للكلمات في مجموع المقابلات	14
180	درجة التشابه النصي بين محاور الذكاء الاقتصادي باستخدام معامل ارتباط Pearson	15

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
ز	المخطط العام للبحث	01
03	مستويات الذكاء الاقتصادي	02
17	تطور المصطلحات الانجلوسكسونية والفرنكوفونية للذكاء الاقتصادي	03
25	وظائف نظام الذكاء التنافسي حسب بورتر porter	04
26	القوى الخمسة التي تحكم المنافسة داخل القطاع وأنواع اليقظة المناسبة لها	05
34	مراحل اليقظة	06
35	سيرورة اليقظة الاستراتيجية حسب Lesca	07
36	المشاركون في عملية اليقظة	08
39	مخطط مراحل ومسارات عملية اليقظة داخل المؤسسة	09
42	مكونات الذكاء الاقتصادي	10
45	موقع اليقظة الاستراتيجية ضمن الذكاء الاقتصادي حسب LESCA	11
46	العلاقة بين الذكاء الاقتصادي واليقظة الإستراتيجية حسب Jakobiak	12
47	العلاقة بين الذكاء الاقتصادي واليقظة الاستراتيجية حسب Corin	13
54	المحيط المطلوب حمايته	14
62	نطاق تطبيق المعيار ISO 17799	15
68	التواصل الاستراتيجي في مجال الذكاء الاقتصادي	16
76	الذكاء الاقتصادي في المملكة المتحدة	17
78	الذكاء الاقتصادي في الاقتصاد الأمريكي	18
81	النموذج الأمريكي	19
84	النموذج الياباني	20
86	الذكاء الاقتصادي في الاقتصاد الألماني	21
89	الدوائر المركزية لـ Guanxi	22
93	الذكاء الاقتصادي في الاقتصاد الفرنسي	23
97	النموذج الفرنسي	24
133	النظام الوطني للمعلومات الاقتصادية في الجزائر	25
135	مؤسسات الإسمنت لمجمع GICA	26
136	توزيع مصانع الإسمنت التابعة لمجمع جيكا	27

142	الهيكـل التنظيمي لمجمع GICA	28
144	النتائج الدورية لنظام اليقظة الاستراتيجية في مجمع GICA	29
146	نظام اليقظة الإستراتيجية في مجمع GICA	30
148	محاور اليقظة في مجمع GICA	31
174	سحابة الكلمات للمحور الأول	32
175	سحابة الكلمات للمحور الثاني	33
177	سحابة الكلمات للمحور الثالث	34
178	سحابة الكلمات للمحور الرابع	35
182	مخطط شجرة كلمة اليقظة	36
192	طريقة المساعدة في إتخاذ القرار من خلال الذكاء الإقتصادي	37
195	المراحل السبعة لطريقة MADIE	38
201	النموذج المقترح للذكاء الاقتصادي في المؤسسات الجزائرية	39

قائمة الاختصارات

قائمة الإختصارات:

N°	Acronyme	Désignation
01	AFDIE	L'agence française pour le développement de l'intelligence économique
02	CCSE	Comité pour la compétitivité et la sécurité économique
03	HRIE	Haut responsable chargé de l'intelligence économique
04	ADIT	Agence pour la diffusion de l'information technologique
05	IHEDN	Institut de haute étude de défense nationale
06	INHES	Institut national des hautes études en sécurités
07	MITI	Ministry of International Trade and Industry
08	JETRO	Japan external trade organisation
09	AFNOR	Association française de normalisation
10	DATAR	Délégation à l'aménagement de territoire et à l'action régionale
11	SGDSN	Secrétariat générale de la défense et de la sécurité nationale
12	NT2S	Network Technology and Security Solutions
13	DGIEEP	Direction Générale de l'Intelligence Économique, des Études et de la Prospection
14	ALGEX	Agence Nationale de Promotion du Commerce Extérieur
15	AIG	Association Algérienne de l'Industrie du Gaz
16	ANPME	Agence Nationale de Développement de la Petite et Moyenne Entreprise
17	FGAR	Fonds de Garantie des Crédits aux Petites et Moyennes Entreprises
18	CGCI PME	Caisse de Garantie des Crédits d'Investissement
19	ANVREDET	Agence Nationale de Valorisation des Résultats de la Recherche et du Développement Technologique
20	ANDPME	Agence Nationale de Développement de la PME
21	CNRC	Centre National du Registre du Commerce
22	GACU	Groupement Algeria Corporate Universities
23	ISGP	Institut Supérieur de Gestion et de Planification

24	CNIDE	Centre National de l'Investissement et du Développement Économique
25	INPED	Institut Nationale de la Productivité et du Développement
26	SNIE	Système National d'Information Économique
27	SNIS	Système National d'Information Statistique
28	CNIS	Conseil National de l'Information Statistique
29	ONS	Office National des statistique
30	ALGEX	Agence Nationale de Promotion du Commerce Extérieur
31	CACI	Chambre Algérienne de Commerce et d'Industrie
32	ANDI	Agence Nationale de Développement de l'Investissement
33	CERIST	Centre de Recherche sur l'Information Scientifique et Technique
34	MADIE	La Méthode d'aide à la décision par l'intelligence économique

المقدمة العامة

المقدمة العامة

في ظل التحولات المتسارعة التي يعرفها الاقتصاد العالمي، لم يعد بإمكان المنظمات الاكتفاء بالأساليب التقليدية لمواجهة التحديات التنافسية، بل أصبح من الضروري اعتماد آليات ومفاهيم حديثة تمكنها من ضمان استمراريته وتعزيز قدراتها التنافسية. ويعد الذكاء الاقتصادي من أبرز هذه الآليات، باعتباره نشاطا منظما يهدف إلى جمع المعلومات المفيدة للفاعلين الاقتصاديين، ومعالجتها وتوزيعها واستغلالها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

مع هذه البيئة المتغيرة، واجه متخذو القرارات الاستراتيجية مواقف غير واضحة يصعب فهمها أو توقع نتائجها، ما جعل نتائج قراراتهم غير مؤكدة فبرزت الحاجة إلى التنبؤ المستقبلي للمؤسسات مع الاعتماد على معلومات يتم جمعها وتحليلها بأساليب علمية مناسبة لمواجهة التغيرات والتحديات.

لذلك وجب عليهم التعرف على هذه التغييرات وتحديدتها بصفة دقيقة من أجل وضع الخطط الناجعة والفعالة، ومن هنا ظهر مبدأ إشراك الآخرين في اتخاذ القرارات وظهرت الأطراف الفاعلة التي تضم: المساهمين، الموردن، الزبائن، المنافسين... الخ، وأضحى إيجاد طريقة علمية للإصغاء لكل هؤلاء ضرورة حتمية حتى لا تسود الفوضى ويتم فقدان السيطرة على الأمور التسييرية.

اتفق المحللون الاقتصاديون أن الإدارة الاستراتيجية الفعالة تمثل الحل الأمثل لمواجهة التهديدات واستغلال الفرص، خاصة في ظل التطورات العلمية والتقنية السريعة التي تواجهها منظمات الأعمال بمختلف أنواعها. ونظرا لعجز الإدارة التقليدية عن تحقيق تنافسية فعالة، أصبح لزاما على المؤسسات استخدام أساليب إدارية حديثة من ضمنها الذكاء الاقتصادي، الذي يهدف إلى تسيير المعلومات بشكل أمثل لدعم القرارات وتحسين التنافسية من خلال جمع المعلومات وتحليلها ونشرها واستخدامها بشكل استباقي للتكيف مع التغيرات الخارجية، ما ساهم في تفوق وبقاء المؤسسات التي تبنته في البلدان المتقدمة والنامية.

ومع التطورات الكبيرة في الحياة الاقتصادية بشكل عام وداخل المؤسسات بشكل خاص، وما صاحب ذلك من زيادة هائلة في البيانات والمؤشرات، أصبح من الضروري على المسيرين اعتماد أساليب إدارة حديثة تواكب التطورات في الإدارة الاستراتيجية، خاصة في ظل العولمة وتطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وتعقيد بيئة العمل، مما أدى إلى زيادة المنافسة وحاجة المؤسسات للانفتاح على الاقتصاد العالمي.

وفي هذا الإطار، أصبح الذكاء الاقتصادي موردا استراتيجيا لا يقل أهمية عن الموارد الأخرى للمؤسسة في صنع القرارات الاستراتيجية وبناء التوجهات المستقبلية، لما له من دور رئيسي في تحسين العمليات الداخلية ورفع فعالية المؤسسة، بالإضافة إلى دوره الاستراتيجي في استثمار الفرص المستقبلية قبل المنافسين وتجنب المخاطر والتهديدات قبل وقوعها.

ويشمل الذكاء الاقتصادي اليقظة الإستراتيجية التي تمثل "سيورة معلوماتية عن طريقها تصغي المؤسسة إلى محيطها من أجل اتخاذ القرارات والتصرف في سبيل تحقيق الأهداف، هذه الأخيرة تساعد في اتخاذ القرار الجيد وتحديد التوجهات الإستراتيجية وذلك بكشف الفرص والتقليل من المخاطر"، فالمعلومة تتواجد في قلب أي قرار

وهي أساس نجاح جميع الاستراتيجيات الأخرى في المؤسسة، لذلك وجب السهر على الحصول عليها، معالجتها ومن ثم استعمالها في عملية التسيير .

شهد مفهوم الذكاء الاقتصادي نقاشات نظرية متعددة يعود أولها إلى سنة 1967 في مؤلف لهارولد ويلنسكي حيث عرفه بأنه "نشاط إنتاج المعارف التي تخدم الاهداف الاقتصادية والاستراتيجية لمنظمة ما، ويتم جمعها وإنتاجها في سياق قانوني ومن مصادر مفتوحة". (Monino, 2013, p. 26) يتيح هذا التعريف التمييز بين الذكاء الاقتصادي والتجسس الاقتصادي لأنه يتطور بشكل علني ويستخدم في الأساس وسائل قانونية. فعلى الرغم من كونها أول محاولة لتعريف رسمي لمفهوم الذكاء الاقتصادي، إلا أنه تم تقديم تعاريف أخرى تضم وجهات نظر مختلفة. ويمكن القول أن الإرادة السياسية في الجزائر، مدفوعة بالحاجة إلى تحسين جودة الإنتاج الوطني في ظل المنافسة الدولية، إذ لعبت دورا محوريا في تعزيز ثقافة تبني الذكاء الاقتصادي كسياسة عامة للدولة وممارسة فعلية من قبل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. وقد تجلّى ذلك في إنشاء المديرية العامة للذكاء الاقتصادي، الدراسات والاستشراف في وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار عام 2008، والتي تعد خطوة رائدة في هذا المجال. كما يجري التفكير في إنشاء المجلس الأعلى للذكاء الاقتصادي، المكلف بتطوير وتنسيق هذه السياسة في الجزائر، ووضع نماذج تتناسب مع خصوصية الاقتصاد الجزائري وبنيته. وفي هذا السياق، أصبح من الضروري للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية استثمار مواردها البشرية، باعتبارها العامل الأساسي لنجاحها، من خلال اعتماد نماذج متطورة للذكاء الاقتصادي تعزز قدرتها التنافسية مقارنة بنظيراتها، بالإضافة إلى ضرورة تمكين الدولة ومؤسساتها من المعلومات الدقيقة التي تساعد في اتخاذ القرارات المناسبة.

أهمية البحث

تتبع أهمية هذا البحث من كونه يشكل إضافة علمية ومعرفية جديدة في مجال الذكاء الاقتصادي، بما يساهم في إثراء الأدبيات المتوفرة ودعم الباحثين والمهتمين لمواصلة الدراسات في هذا الموضوع الحديث نسبيا على الساحة الجزائرية. كما تبرز أهميته العملية في التأكيد على ضرورة تجاوز الأساليب الإدارية التقليدية التي ما تزال سائدة في العديد من المؤسسات الوطنية، والانتقال نحو اعتماد مقاربات حديثة قائمة على الذكاء الاقتصادي، بما يضمن لهذه المؤسسات الاستمرارية والقدرة على مواجهة متطلبات المنافسة في الأسواق العالمية.

وتزداد أهمية هذا البحث بالنظر إلى المرحلة الراهنة التي يمر بها الاقتصاد الجزائري، حيث تشهد البلاد إصلاحات عميقة تهدف إلى تنويع القاعدة الاقتصادية وتقليل الاعتماد على قطاع المحروقات، وهو ما يعزز الحاجة الملحة إلى تبني إستراتيجيات حديثة من أبرزها الذكاء الاقتصادي.

أهداف البحث

يمكن تحديد أهداف البحث فيما يلي:

- تحليل النماذج والمقاربات العالمية في مجال الذكاء الاقتصادي واستخلاص عناصر القوة فيها.

- تشخيص واقع تبني ممارسات الذكاء الاقتصادي داخل المؤسسات الجزائرية، مع تحديد العوائق التنظيمية والتقنية والثقافية التي تحول دون تطبيقه بفعالية.
- صياغة مقارنة عملية لإرساء استراتيجية للذكاء الاقتصادي تتلاءم مع خصوصيات البيئة الاقتصادية الجزائرية.

الدراسات السابقة

من خلال الاطلاع على عدد من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الذكاء الاقتصادي، وفي جانبه النظري والتطبيقي، يتضح أن معالجة هذا الموضوع قد جاءت ضمن سياقات بحثية متباينة، إذ اهتمت بعض الدراسات بتناول الذكاء الاقتصادي من زوايا متعددة، في حين ركزت دراسات أخرى على جوانب معينة منه، وذلك بحسب إشكالياتها وأهدافها البحثية. ويأتي هذا التناول في إطار الجهود العلمية المبذولة لفهم هذا المجال، مما يبرز أهمية مواصلة البحث فيه وتكييف مقارباته مع خصوصيات بيئة الاقتصاد الجزائري والمؤسسة محل الدراسة.

وعليه سيتم محاولة تقديم البعض من الدراسات السابقة والتي نذكر منها:

1. **دراسة (تفرقنيت زليخة) بعنوان:** "تفاعل إدارة المعرفة والذكاء الاقتصادي لتحقيق المزايا التنافسية للمؤسسة، دراسة حالة شركة سوناطراك"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراة علوم في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة 2014-2015. (تفرقنيت، 2014-2015)

هدفت الدراسة الى تسليط الضوء على أبرز المفاهيم المعاصرة للإدارة والبحث في إمكانية انتهاج مؤسسة سوناطراك كإحدى المؤسسات الجزائرية للأساليب والمفاهيم الحديثة مثل إدارة المعرفة والذكاء الاقتصادي، وكذا التعرف على حقيقة تبني وتطبيق كل من إدارة المعرفة والذكاء الاقتصادي في مؤسسة سوناطراك التي تعتبر من أهم المؤسسات الجزائرية.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها:

- أن مسيرة التقدم التكنولوجي والاقتصادي ليس مستحيلا خاصة وأن الجزائر تمتلك ثروات بشرية ومادية معتبرة وذلك بالتكوين الفعال للأفراد في الذكاء الاقتصادي وتفعيل الغرف التجارية والمصالح الاقتصادية.
- تمثل إدارة المعرفة مجالا علميا حديثا تعمل على توفير قدرات كبيرة للمؤسسات تساعد على التميز والريادة والإبداع.
- تعد المعلومات قوة مؤثرة وفاعلة تتحكم في المؤسسات الاقتصادية وتسمح للمسؤولين باتخاذ القرارات المناسبة.
- دور الذكاء الاقتصادي وإدارة المعرفة يكمن في قدرة المؤسسة على استيعابها للمعلومات الجديدة.

2. **دراسة (مغمولي نسرين) بعنوان** " دور الذكاء الاقتصادي في الرفع من التنافسية الدولية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية". (مغمولي، 2015-2016)

هدفت الدراسة إلى معرفة دور الذكاء الاقتصادي في الرفع من تنافسية المؤسسة الاقتصادية دوليا وكذا استجلاء الغموض المحيط بمهية الذكاء الاقتصادي، وعرض تجارب دولية رائدة في مجال تطبيق هذا النظام بغية الاستفادة منها مستقبلا في بناء نموذج وطني للذكاء الاقتصادي، وتشخيص الوضعية التنافسية لدولة الجزائر وإبراز الفوائد التي تجنّبها مؤسساتها من تطبيق نظام الذكاء الاقتصادي كمدخل لتدعيم تنافسيّتها. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج نلخصها فيما يلي:

- إن الذكاء الاقتصادي هو عملية البحث والتحليل ونشر وإثراء المعلومات القائمة على نظام المعلومات بالمؤسسة، كما يعتبر نمط من أنماط الحوكمة إذ أنه مبني على ثلاثة أبعاد متكاملة ومترابطة تكمن في اليقظة، أمن المعلومات والتأثير والنفوذ.
- كشفت الدراسة وجود علاقة ارتباط معنوية وذلك عند مستوى الدلالة 5 % موجبة قوية جدا بين متغيرات أبعاد نظام الذكاء الاقتصادي من البعد الاستعلامي (اليقظة الاستراتيجية) والبعد الدفاعي (حماية الإرث المعرفي) وكذا البعد الهجومي (نشاط الضغط والتأثير على رفع تنافسية مؤسسة فرتيال عنابة FERTIAL دوليا).

3. دراسة (بوريش أحمد) بعنوان " الذكاء الاقتصادي كأسلوب تسييري يساهم في دعم الإدارة الاستراتيجية في مواجهة التهديدات واستغلال الفرص". (بوريش، 2018-2019)

هدفت الدراسة إلى ضبط وفك ارتباط مصطلح الذكاء الاقتصادي بأبعاده المعتمدة ومكوناته المختلفة وباقي المفاهيم التي تؤدي إلى امتداده كأهم ركائز الذكاء الاستراتيجي، وإبراز مساهمته في دعم أبعاد الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة. وذلك بإسقاط الدراسة النظرية على قطاع الهاتف النقال وخاصة مؤسسة موبيليس من أجل الوقوف على مدى تأثير أسلوب الذكاء الاقتصادي على أبعاد الإدارة الاستراتيجية من أجل مواجهة ظروف المحيط الذي يشهده هذا القطاع من تسارع وتقلبات.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- اتخاذ مفهوم الذكاء الاقتصادي عدّة أبعاد منها ما هو معرفي (إدارة المعرفة) ومنها ما هو استعلامي (اليقظة الاستراتيجية) ومنها ما هو دفاعي (إجراءات الحماية) ومنها هجومي (أنشطة الضغط والتأثير).
- تعتبر الإدارة الاستراتيجية آلية متكاملة تعمل على توليد الاستراتيجيات الملائمة وربط المؤسسة بمحيطها إذ يسمح الذكاء الاقتصادي بالتشخيص الناجح للعوامل الداخلية والخارجية قصد تحديد نقاط القوة والضعف كما يساعد على المراقبة والتحليل وذلك بقدرته على رصد كل التغييرات البيئية المحيطة بها.
- مؤسسة موبيليس تطبق أسلوب الذكاء الاقتصادي وأنّ تطبيقه في المؤسسة له تأثير على أبعاد الإدارة الاستراتيجية. إذ أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5 % بين أسلوب الذكاء الاقتصادي ومهام الإدارة الاستراتيجية بلغت 0,664 وهي قيمة عالية نسبيا.

- إن أبعاد الذكاء الاقتصادي المتمثلة في اليقظة الاستراتيجية وإدارة المعرفة والحماية والأمن المعلوماتي وسياسة التأثير كلها مجتمعة لها تأثير على الإدارة الاستراتيجية في مؤسسة موبيليس.

4. دراسة (بسوح نضيرة وصديقي حياة) بعنوان La veille stratégique et ses effets sur le processus d'innovation (BESSOUH & SEDDIKI, 2022)

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل ممارسات اليقظة الإستراتيجية وقياس آثارها على عملية الابتكار داخل المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية (ENIE) سيدي بلعباس. وتمثلت أهدافها الرئيسية في: تقييم درجة الاهتمام الذي توليه المؤسسة لهذا الأداة الإدارية الحديثة، تحديد أنواع اليقظة المعتمدة، ثم الكشف عن كيفية مساهمتها في دعم الابتكار وتطوير المنتجات الجديدة. النتائج الرئيسية أظهرت ما يلي:

- أثر إيجابي: تساهم اليقظة الإستراتيجية بشكل ملموس في عملية الابتكار من خلال تقليص حالة عدم اليقين ومساعدة المؤسسة على استشراف تطورات السوق والمنافسة.
- أنواع اليقظة المطبقة: ركزت المؤسسة أساساً على اليقظة التكنولوجية واليقظة التنافسية واليقظة التجارية، إضافة إلى اليقظة التنظيمية (القانونية)، بينما تم إهمال اليقظة البيئية.
- الأهمية المعترف بها: اعتبر 62% من الإطارات أن اليقظة الإستراتيجية تمثل عنصراً أساسياً في الابتكار (من خلال استكشاف أسواق جديدة، تنويع المنتجات، تكيفها مع حاجات الزبائن، وتحسين فعالية النشاط التجاري).
- أشكال الابتكار: ركزت المؤسسة على ابتكار المنتجات (92% من المستجوبين)، حيث طورت أجهزة التلفاز (LCD, LED, OLED)، وأنتجت الهواتف، والمودمات G4، وأجهزة الدفع الإلكتروني.
- دوافع الابتكار: أهم دافع هو مواجهة المنافسة (93%)، تليها الرغبة في اكتساب أسواق جديدة وتحسين الجودة، ثم خلق القيمة وتقليل التكاليف.
- الصعوبات: تمثلت في ضعف وعي الموظفين، نقص التكوين والتخصص في تحليل المعلومات، إضافة إلى صعوبة الحصول على البيانات وتنظيمها.
- أكدت الدراسة أن اليقظة الإستراتيجية، رغم كونها ما تزال في مرحلة جنينية داخل المؤسسة وتعتمد على أساليب تقليدية، إلا أنها تشكل رافداً أساسياً لدعم الابتكار. وتعتبرها المؤسسة أداة لا غنى عنها لتعزيز قدرتها التنافسية وتطوير منتجات جديدة في بيئة معقدة تتسم بشدة المنافسة.

5. دراسة (كريمة سي صالح قيسوم) بعنوان Processus de mise en place d'un dispositif d'intelligence économique au sein d'une entreprise algérienne et son positionnement dans la triptyque: intelligence économique ,système

(Si Knowledge management. Cas du groupe SONATRACH.d'information
Salah Kissoum, 2022)

تهدف هذه الدراسة إلى بلورة إطار نظري وتطبيقي يبين إسهام ثلاثية الذكاء الاقتصادي، نظام المعلومات، إدارة المعرفة في صياغة استراتيجية المؤسسة، وذلك عبر: تذكير بدور كل جهاز في بناء الاستراتيجية؛ تحليل علاقات الاعتمادية والتآزر داخل الثلاثية؛ واقتراح ملامح نموذج نظري جزائري ومسار عملي لإرساء جهاز ذكاء اقتصادي داخل سوناطراك، بوصفه مدخلا للتفكير في نموذج ملائم للسياق الوطني. اعتمدت الدراسة معالجة تركيبية لبيانات جمعت عبر استبيانات ووضعت في جداول ملخصة أبعاد الذكاء الاقتصادي وصلته بالميزة التنافسية، ووضعية كل من نظام المعلومات وإدارة المعرفة، ثم أسئلة تقيس التآزر والاعتماد المتبادل بين أزواج المتغيرات والثلاثية معا، تمهيدا لتحليل النتائج وتفسيرها.

أظهرت النتائج تجمع مؤشرات مشتركة عبر محاور عدة وتكرار أسئلة دالة في أكثر من فقرة، بما يقود إلى خلاصة مفادها وجود تآزر واعتمادية بين متغيرات الثلاثية داخل سوناطراك. كما توثق الدراسة عملية إرساء استراتيجية الذكاء الاقتصادي داخل المجموعة وتحليل مستويات بنائه وتملكه وتشغيله عبر فصل مخصص للمسار ولفحص المعطيات، بما يجعل الدراسة مساهمة تطبيقية في وضع خطوات تفعيل هذه الاستراتيجية في المؤسسة.

وتبرز الدراسة أيضا تموضع قسم الذكاء الاقتصادي ضمن هياكل الإدارة العليا بما يعكس ترسيخ الجهاز في البنية التنظيمية. وبالاستناد إلى دور سوناطراك القاطرة في الاقتصاد الوطني، تقرر الأطروحة بأن المجموعة نجحت في الشروع في مسار إقامة جهاز الذكاء الاقتصادي وتشغيله على نحو عملي. وفي المستوى النظري، تقترح الأطروحة نموذج جزائري للذكاء الاقتصادي يراعي خصوصيات البيئة المحلية ويستثمر التداخل البناء بين IE/SI/KM لتعزيز ميزة المؤسسة التنافسية.

الإشكالية

وبالنظر إلى الأعمال البحثية المنجزة وتجارب مؤسسات الدول المتقدمة في هذا المجال، لم يعد الموضوع الذي تتناوله هذه الدراسة جديدا، لكنه يظل معقدا وغير مكشوف بالكامل في الدول النامية. فبينما تتكاثر البحوث لجعل المفهوم أكثر قابلية للفهم، تبقى الممارسة مسألة مختلفة، إذ أن تبني هذه المنظومة لا يتطور بالوتيرة نفسها التي يتغير بها المحيط. حيث أن الواقع يكشف عن وجود عوائق متعددة - تنظيمية، تقنية، ثقافية وتشريعية - تحول دون تبني هذا المفهوم بشكل فعال داخل المؤسسات الجزائرية، مما يثير تساؤلات حول الكيفية التي يمكن من خلالها إرساء مقارنة مناسبة تراعي خصوصيات البيئة الاقتصادية الوطنية من جهة، ومتطلبات المنافسة العالمية من جهة أخرى. وعليه، يمكن صياغة الإشكالية على النحو الآتي:

كيف يمكن إرساء إستراتيجية فعالة للذكاء الاقتصادي داخل المؤسسات الجزائرية في ظل
خصوصيات بيئة الاقتصاد الجزائري؟

واستنادا إلى الإشكالية المطروحة، تتفرع عنها مجموعة من الأسئلة البحثية، يمكن صياغتها كما يلي:

الأسئلة الفرعية

1. كيف تبلور مفهوم الذكاء الاقتصادي وتطور نظريا، وما موقع أبعاده الأساسية (اليقظة الاستراتيجية، حماية المعلومات، سياسة التأثير) ضمن الاستراتيجيات الحديثة لإدارة المؤسسات؟
2. ما واقع ممارسات الذكاء الاقتصادي واليقظة الاستراتيجية داخل المؤسسات الجزائرية، وبصفة خاصة داخل مجمع GICA، من حيث التنظيم، الآليات، ومستوى الهيكلة؟
3. كيف يمكن بناء نموذج عملي وملائم لإرساء استراتيجية الذكاء الاقتصادي داخل المؤسسة الجزائرية؟

الفرضيات

بهدف الإجابة على الإشكالية المطروحة والإحاطة بمختلف أبعاد الموضوع، ارتأينا صياغة مجموعة من الفرضيات ويمكن حصرها فيما يلي:

الفرضية (1)

يعد الذكاء الاقتصادي، من الناحية المفاهيمية، مقارنة استراتيجية متعددة الأبعاد، تسهم في دعم اتخاذ القرار وتعزيز تنافسية المؤسسات.

الفرضية (2)

تعتمد المؤسسات الجزائرية، ومن بينها مجمع GICA على ممارسات مرتبطة بالذكاء الاقتصادي واليقظة الاستراتيجية بدرجات متفاوتة.

الفرضية (3)

يرتكز النموذج المقترح لإرساء استراتيجية للذكاء الاقتصادي داخل المؤسسة الجزائرية على تكييف نماذج نظرية معتمدة دوليا مع خصوصيات البيئة التنظيمية الوطنية.

أسباب اختيار الموضوع:

- يستند اختيار موضوع هذه الأطروحة إلى عدة أسباب ودوافع، من أبرزها:
 - اقتناعنا بالدور المحوري الذي يلعبه الذكاء الاقتصادي في الفكر الاستراتيجي، واعتباره مدخلا رئيسيا لأي مؤسسة اقتصادية تعمل في بيئة تنافسية، إلى جانب رغبتنا في الاطلاع على مدى الاهتمام بهذا الأسلوب في المؤسسات موضوع الدراسة.

- المساهمة في بناء قاعدة معلوماتية ووثائقية تعد مرجعا أساسيا لفهم وتطبيق مفاهيم الذكاء الاقتصادي، والذي يعد أحد أساليب الإدارة الحديثة.
- وفي الأخير، يرجع اختيار هذا الموضوع إلى دافع شخصي لدى الباحث يتمثل في الاهتمام بقضايا الذكاء الاقتصادي ورغبته في تعميق فهم هذا المجال، والمساهمة في حدود الإمكان في إثراء النقاش العلمي حول سبل دعم التنمية الاقتصادية في الجزائر.

منهج الدراسة

سعى للإجابة عن الإشكالية المطروحة والإحاطة بمختلف أبعاد موضوع الذكاء الاقتصادي في المؤسسات الجزائرية، ارتأينا الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، فالمنهج الوصفي التحليلي يتيح لنا تحليل واقع المؤسسات الاقتصادية الوطنية وتحديد مستوى جاهزيتها لتبني الذكاء الاقتصادي، مع إبراز أهم العراقيل والمحفزات التي قد تواجه عملية التطبيق. وأسلوب دراسة حالة في الجزء التطبيقي Case Study Approach.

ولبلوغ هذه الغاية، اعتمدنا على المسح البليوغرافي عبر مراجعة الأدبيات النظرية والمصادر العلمية المتخصصة في الموضوع، أما في الجانب التطبيقي، فقد تم توظيف أسلوب دراسة الحالة باعتباره يسمح بالوصف والتحليل المتعمق لواقع المؤسسة محل الدراسة، من خلال التركيز على تجاربها في تطبيق الذكاء الاقتصادي واليقظة الاستراتيجية، وقد تم الاعتماد في جمع البيانات على المقابلات شبه المهيكلة مع مجموعة من الإطارات والمسؤولين على مستوى الإدارة العليا والمتوسطة وممارسين في مجال الذكاء الاقتصادي وهو ما مكنا من الحصول على معطيات تطبيقية تدعم الجانب النظري. وتم تحليل مضمونها باستعمال برنامج NVIVO المتخصص في تحليل المعطيات النوعية، بهدف تعميق الفهم وتفسير النتائج.

إن المزج بين هذا المنهج والأدوات المستخدمة يمكن من تقديم رؤية شاملة ومتعددة الأبعاد للظاهرة المدروسة، ويساعد على الوصول إلى نتائج أكثر واقعية وقابلة للتطبيق في بيئة المؤسسات الجزائرية.

صعوبات الدراسة

لقد واجهت هذه الدراسة، خلال مراحل إعدادها النظرية والميدانية، مجموعة من الصعوبات التنظيمية، التي كان لها تأثير مباشر على مسار البحث وعلى حجم الجهد المبذول في جمع البيانات وتحليلها. ويمكن عرض أهم هذه التحديات كما يلي:

1. القيود التنظيمية في الوصول إلى المعلومات داخل المؤسسة محل الدراسة: واجه البحث بعض التحديات أثناء العمل الميداني داخل المؤسسة محل الدراسة، من بينها الطابع السري لبعض المعلومات المتعلقة باليقظة

الاستراتيجية وحماية المعلومات، إضافة إلى الإجراءات الإدارية التي تحكم النفاذ إلى الوثائق الداخلية وتنظيم المقابلات مع الإطارات والمسؤولين. وقد استدعى ذلك تنسيقا متواصلًا للحصول على الموافقات، وتحضير أدوات جمع البيانات بما يتلاءم مع الواقع التنظيمي للمؤسسة.

2. تفاوت مستوى إدراك المفاهيم لدى المستجوبين: أثناء إجراء المقابلات شبه المهيكلة، لوحظ وجود تفاوت واضح في فهم واستيعاب المفاهيم المتعلقة بالذكاء الاقتصادي واليقظة الاستراتيجية بين المستجوبين، نتيجة اختلاف الخلفيات المعرفية والوظيفية. وقد تطلب ذلك من الباحثة تقديم شروح إضافية لبعض المفاهيم أثناء المقابلات لضمان جودة البيانات ونوعية الإجابات.

حدود الدراسة

نظرا لطبيعة موضوع الذكاء الاقتصادي وخصوصية بيئة المؤسسة الجزائرية، تميزت هذه الدراسة بعدد من الحدود المكانية والزمانية والموضوعية، ويمكن تلخيصها في الجوانب الآتية:

1. الحدود الموضوعية

تناول هذه الدراسة موضوع الذكاء الاقتصادي داخل مجمع GICA، من خلال التركيز على الأبعاد الثلاثة الأساسية التي يقوم عليها هذا المفهوم، وهي: اليقظة الاستراتيجية، حماية المعلومات والأمن الاقتصادي والضغط والتأثير. وينحصر التحليل ضمن هذه المحاور دون التوسع في موضوعات قريبة مثل إدارة المعرفة أو التحول الرقمي، إلا بالقدر الذي يخدم تفسير نتائج الدراسة. وبالتالي، فإن النتائج تمثل قراءة متعمقة لهذه الأبعاد فقط داخل بيئة GICA.

2. الحدود المكانية

تم إجراء هذه الدراسة داخل المجمع الصناعي للإسمنت GICA بمختلف فروعها التابعة للإدارة المركزية، وذلك باعتباره نموذجا رائدا للمؤسسات العمومية ذات البعد الاستراتيجي في الاقتصاد الوطني. ومع أن اختيار GICA يعد مناسباً لطبيعة موضوع الذكاء الاقتصادي، إلا أن حدود الدراسة المكانية تظل محصورة في هذا المجمع تحديداً، مما يجعل تعميم النتائج على مؤسسات أخرى محدوداً بسبب اختلاف الهياكل التنظيمية والأنظمة المعلوماتية وثقافة التسيير في مؤسسات أخرى خارج القطاع.

3. الحدود الزمنية

تعتمد نتائج هذه الدراسة على البيانات التي تم جمعها خلال الفترة الممتدة بين 2023 و2025، وهي مرحلة تشهد فيها المؤسسة عدة تغييرات تنظيمية ورقمية مرتبطة بتحديث أنظمة تسيير المعلومات وتعزيز ممارسات الذكاء

الاقتصادي. وبالتالي، فإن الاستنتاجات التي تم التوصل إليها تعبر عن وضعية الذكاء الاقتصادي في تلك الفترة فقط، وقد تتغير هذه الوضعية مع تطور البيئة التنظيمية والتكنولوجية للمجتمع في السنوات اللاحقة.

هيكل الدراسة

لقد تم اعتماد تقسيم منهجي دقيق لهذه الأطروحة، ينسجم مع طبيعة الإشكالية البحثية ويتلاءم مع متطلبات الدراسة العلمية للذكاء الاقتصادي في السياق الجزائري. ولهذا الغرض، قسم البحث إلى جزئين رئيسيين يكمل أحدهما الآخر، بحيث يجمع بين التأصيل النظري والتحليل التطبيقي.

الجزء الأول: أدبيات الدراسة

يتناول هذا الجزء الأسس النظرية والمفاهيمية للذكاء الاقتصادي، حيث تم التركيز على تتبع الجذور الفكرية للمفهوم وتطوراتها عبر الزمن، مع تحليل دقيق لأبرز النماذج العالمية المعتمدة في هذا المجال، سواء النموذج الفرنسي، النموذج الياباني، النموذج الأمريكي، أو المقاربات الأوروبية الحديثة التي تجمع بين اليقظة الاستراتيجية، حماية المعلومات، ودعم القرار. كما يتضمن هذا الجزء عرضا لمدارس التفكير المختلفة حول الذكاء الاقتصادي، وتحديد مكوناته، أهدافه، أدواته، وآليات عمله داخل المنظمات.

ويأتي هذا الجزء ليقدم أساسا معرفيا متينا يمكن من فهم الإطار العالمي للذكاء الاقتصادي، واستيعاب الفروق بين الممارسات الدولية، مما يسمح لاحقا بمقارنته بواقع الممارسات في البيئة الجزائرية.

الجزء الثاني: دراسة واقع الذكاء الاقتصادي في الجزائر (حالة مجمع GICA) واقتراح نموذج ملائم للمؤسسات الجزائرية

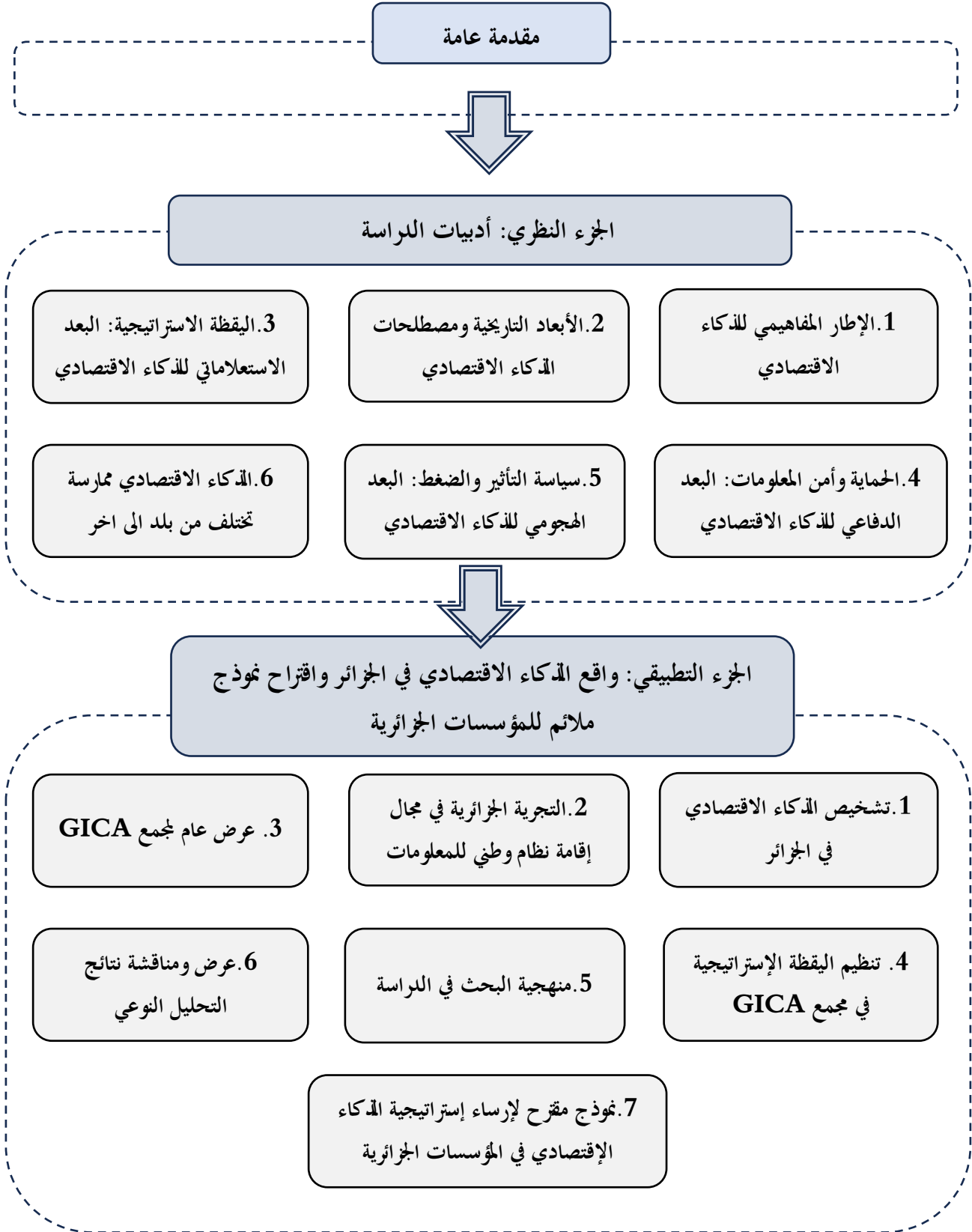
يركز هذا الجزء على الجانب التطبيقي من الدراسة، حيث يقدم قراءة معمقة لوضعية الذكاء الاقتصادي في الجزائر عموما، من خلال تحليل الإطار المؤسسي والتنظيمي الذي يضبط هذا المجال، إضافة إلى تسليط الضوء على التحديات التي تواجه المؤسسات الجزائرية في تبنى ممارسات الذكاء الاقتصادي.

ثم ينتقل الجزء إلى دراسة حالة مجمع GICA باعتباره نموذجا صناعيا كبيرا في قطاع استراتيجي، وذلك من خلال تحليل بنيته التنظيمية، طرق تدفق المعلومات، ممارسات اليقظة الاستراتيجية، أساليب حماية المعلومات، وآليات التأثير ودعم القرار داخل المجمع.

كما يتضمن هذا الجزء عرضا مفصلا لمنهجية البحث، والأدوات المستخدمة لجمع البيانات، وخاصة المقابلات شبه المهيكلة التي تم تحليل مضمونها عبر برنامج NVIVO ويتم في نهاية الفصل تقديم ومناقشة نتائج التحليل النوعي وربطها بالإطار النظري المقدم في الفصل الأول، من أجل استنتاج مدى نضج منظومة الذكاء الاقتصادي داخل المؤسسة، وتحديد أهم نقاط القوة والقصور، واقتراح مسارات عملية لتحسينها.

يتيح هذا التقسيم المتدرج من العالمي إلى المحلي، ومن النظري إلى التطبيقي بناء رؤية شاملة ومتكاملة حول الذكاء الاقتصادي. فهو لا يكتفي بعرض النظريات والنماذج الدولية، بل يطبقها في سياق واقعي داخل مؤسسة جزائرية، ويسهم في تطوير فهم أعمق لإمكانات الذكاء الاقتصادي في المؤسسات الوطنية.

الشكل رقم (01) المخطط العام للبحث



المصدر: من إعداد الباحثة

الجزء النظري:

أدبيات الدراسة

تمهيد

يتميز العصر التكنولوجي الحالي بانتشار واسع للمعلومة وهيمنة كبيرة لوسائل التواصل الاجتماعي، وفي ظل تسارع التغييرات الاقتصادية واختلال موازين القوى أدى الى ازدياد الطلب على هذه المعلومات. تنشط المؤسسات في بيئة اعمال تمتاز بالديناميكية والتعقيد وبسرعة تبادل المعلومة وانفتاح السوق وشدة المنافسة، لهذا اضطرت المؤسسات الى ادماج ما يسمى بالذكاء الاقتصادي في استراتيجياتها وتبني هذه الاستراتيجية من خلال مجموعة من التقنيات والأنشطة المترابطة والمتفاعلة للبحث عن المعلومة معالجتها وتحليلها ثم توزيعها على الدوائر الاقتصادية المعنية.

مع بروز التنافسية كعامل جوهري يحدد بشكل غير مسبوق مدى نجاح المؤسسات أو فشلها، وفي ظل التحديات القائمة، أضحت المؤسسة مطالبة بفهمٍ أعمق لطبيعة العلاقة التي تربطها ببيئتها الخارجية، وذلك من أجل استثمار الفرص المتاحة وتفادي التهديدات المحتملة. ويتطلب هذا الفهم متابعة دقيقة لاتجاهات تطور التحديات القائمة وكيفية التكيف معها، من خلال رصد متواصل لبيئة الأعمال، وجمع المعلومات حول المستجدات وتوقع التغييرات المستقبلية. وبذلك تغدو اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي عنصرين أساسيين لضمان قدرة المؤسسة على التكيف مع المتغيرات وتحقيق النجاح.

1 الإطار المفاهيمي للذكاء الاقتصادي

بعد الذكاء الاقتصادي في الوقت الحاضر من أهم المفاهيم للباحثين والممارسين لكن في بعض الأحيان يتم رسم معاملة بشكل سيء، لذا يجب إزالة الغموض عنه وتبسيط الضوء على مفهوم الذكاء الاقتصادي الذي يترجم المصطلح الأمريكي (ذكاء الاعمال) وليس (الذكاء التنافسي) ويعني التجسس الاقتصادي في معناه الانجلوسكسوني. سوف نعالج في دراستنا هذه مفهوم الذكاء الاقتصادي ليس بلفظه الصريح (explicit) ولكن بمدلوله الضمني (implicit) وستتناول الاتجاهين الفرنسي والبريطاني الأنجلوسكسوني، بحيث يركز الأول على الاقتصاد الكلي مع اهتمام خاص بالتخطيط الاستراتيجي بما فيه إدارة المعرفة ونظام المعلومات أما الثاني يركز على المستوى الجزئي أو المؤسسة؛ حيث يعتبر الفكر الفرنسي سابقا لإخراج المفهوم الكامن إلى العلن، بينما كانت التجربة البريطانية والأمريكية في نشر واستخدام البيانات والمعلومات أهم التجارب الملهمه لإطلاق المفهوم الجديد واختباره عمليا خاصة من خلال أنشطة تتبع وقياس نظام المعلومات.

أدى تعريف الذكاء الاقتصادي إلى ظهور مشكلة دلالية منذ البداية إذ يرجع E.pateyron هذا إلى البصمة العسكرية الاستخباراتية التي يتم استخدامها في عالم الأعمال إذ أعرب قادة الأعمال عن تحفظهم بشأن تطبيقه خاصة بعد الاستعارة العسكرية التي أثيرت في تقرير (Martre) الذي نشر عام 1994 والذي اعتبر منذ نشره أحد المراجع الأساسية في فرنسا إذ أثار سوء استخدام اللغة ردود فعل مختلفة من المسيرين في المؤسسات. (pateyron, 1999, p. 20) لذا فمن الطبيعي ان نبدأ بالتعريف الذي اقترحه هذا التقرير.

1.1 تعريف هنري مارتري Henri Martre

اتخذت لجنة التخطيط العامة مبادرة غير مسبقة ونشرت تقرير تحت عنوان الذكاء الاقتصادي واستراتيجية المؤسسات في فيفري 1994 ومنذ ذلك الحين سمي على اسم مؤلفه هنري مارتري وكان هذا التقرير نتيجة عمل وجهه جماعي لمجموعة من الممارسين وممثلين عسكريين وصناعيين وإداريين ونقابات عمالية وخبراء. لذلك أصبح هذا التقرير المحفز والمرجع الأول للذكاء الاقتصادي في فرنسا ويرجع ذلك إلى أنه قدم العديد من التعريفات للذكاء الأعمال والتي كانت واضحة قدر الإمكان. أحد التعاريف الأكثر شمولاً هي:

"مجموعة من الإجراءات المنسقة للبحث والمعالجة والتوزيع بهدف استغلال المعلومات المفيدة للجهات الاقتصادية الفاعلة. وتُجرى هذه الإجراءات المختلفة بشكل قانوني مع توفير جميع الضمانات اللازمة لحماية أصول المؤسسة، في أفضل ظروف من حيث الجودة والمواعيد والتكلفة". (Martre, fevrier 1994) ويقصد بالمعلومات المفيدة هي "تلك التي تحتاجها مختلف مستويات صنع القرار في المؤسسة أو المؤسسة، من أجل وضع وتنفيذ الاستراتيجية والتكتيكات اللازمة لتحقيق الأهداف التي حددتها المؤسسة بهدف تحسين مكانتها في بيئتها التنافسية. وتنظم هذه الإجراءات، داخل المؤسسة، في دورة مستمرة، تولد رؤية مشتركة للأهداف المراد تحقيقها". (Martre, fevrier 1994)

يضيف التقرير أن مفهوم الذكاء الاقتصادي يتجاوز مفهوم اليقظة التكنولوجية لأنه ينطوي على نية استراتيجية وتكتيكية وتفاعل بين الأطراف المعنية على جميع المستويات ويوضح الشكل الموالي المستويات الخمسة المعنية.

الشكل رقم (02): مستويات الذكاء الاقتصادي

Niveau International	المستوى الدولي	استراتيجيات التأثير بين الدول	5
Niveau transnational	المستوى عبر الوطني	المجموعات المتعددة الجنسيات	4
Niveau National	المستوى الوطني	استراتيجية متفق عليها بين مراكز اتخاذ القرار	3
Niveau intermédiaire	المستوى المتوسط	فروع النشاط (مهني)	2
Niveau de base	المستوى القاعدي	المؤسسة	1

المصدر: (jakobiak, 2001, p. 13)

من خلال الشكل يتضح أنّ السلطات العمومية تهتم بإرساء منظومة وطنية للذكاء الاقتصادي، من خلال وضع الاستراتيجيات الكفيلة باختراق الأسواق الخارجية بجميع الوسائل المشروعة والممكنة، سواء كانت اقتصادية أو سياسية أو إعلامية أو ثقافية. ويتم ذلك عبر التنسيق وتبادل المعلومات بين المراكز العليا للقرار، مع ضمان التواصل بين فروع المؤسسات الكبرى ومراكز البحث والخبراء وغرف التجارة والصناعة.

هذا التجاوز للأنشطة التقليدية للمؤسسة ناتج عن الإدارة أو البنية الاستراتيجية والتكتيكية التي يجب أن تأخذ الصدارة عند القيام بتنفيذ النشاطات الجزئية. كما أنه ناتج عن التفاعل بين كل مستويات النشاط المعني بمهام الذكاء الاقتصادي، بداية من القاعدة (المستوى الداخلي للمؤسسة) مروراً بالمستويات الوسيطة، وصولاً إلى المستويات الوطنية (الاستراتيجيات المتفق عليها من بين مختلف مستويات القرار)، ثم المستويات المتعددة الجنسيات (المجتمعات متعددة الجنسيات) أو الدولية (الاستراتيجيات المؤثرة الخاصة بكل دولة).

ولتحقيق المزيد من الشمولية يمكننا القول إن أهداف الذكاء الاقتصادي هي نفسها أهداف اليقظة التكنولوجية مع إضافة هدفين جديدين: تنسيق الجهات الفاعلة على مختلف المستويات، وتطوير ممارسات التأثير وتحديد المنافسين الأقوى في قطاع معين باستخدام المقارنة المعيارية (البانشاركينغ) (jakobiak, 2001, p. 12)

من الواضح أن الحكومة الفرنسية في ذلك الوقت أخذت زمام المبادرة في مشروع الذكاء الاقتصادي ولخصت وظائفها كتوعية وتنظيم وحماية للنظام "الأمر متروك للدولة للتفكير أكثر في مهامها المتمثلة في جمع المعلومات واستغلالها ونشرها على إيقاع المنافسة ومع ذلك لا يمكن أن تأتي فعالية الاستجابة اليوم إلا من خلال مسؤولية جماعية ومشاركة بين الدولة والمؤسسات في مجال المعلومات المفتوح، وعلى الدولة أن تعزز دورة حياة المعلومة لتحقيق تطوير استراتيجيات مشتركة" (Harbulot, 2012, p. 24)

في نهاية الجهد الذي بذلته لجنة التخطيط العام من خلال نشر تقرير H. Martre فإن التعريف الذي اعتمده المؤسسات في أغلب الأحيان والذي يشير إليه أغلب الباحثين في فرنسا هو "جميع الإجراءات المنسقة للبحث والمعالجة والتوزيع بهدف استغلالها للمعلومات المفيدة للجهات الفاعلة الاقتصادية" (Martre, fevrier 1994, p. 15)

في هذا التعريف وفي تفاصيل التقرير يركز Martre على فائدة المعلومات ويضع البعد الأخلاقي والمهني للذكاء الاقتصادي للحفاظ على الأمن والحماية للمؤسسة "يتم تنفيذ هذه الإجراءات المختلفة بشكل قانوني مع جميع ضمانات الحماية اللازمة للحفاظ على تراث المؤسسة في أفضل ظروف الجودة والوقت والتكلفة" (Martre, fevrier 1994, p. 18)

نستخلص من التعريف المقترح عدة جوانب أولها جانب المعلومات التي تمثل وضعاً استراتيجياً للمؤسسة، والجانب الثاني المتعلق بالقرار الاستراتيجي والسلامة والحماية وتحسين الوضع التنافسي للمؤسسة في بيئة شديدة التنافسية، أما الجانب الثالث فيتعلق بالإطار التنظيمي والأخلاقي للذكاء الاقتصادي والرابع يخص بعض المعايير التي

تضمن فعالية الجودة والتكلفة وأخيرا الجانب الخامس وهو كل الجهات الفاعلة في الذكاء الاقتصادي والمكونة له وكذا ممارسة التأثير.

رغم هذا التعريف الشامل والواضح ظل من الصعب على العديد من المسيرين التمييز بين الذكاء الاقتصادي واليقظة الاستراتيجية، لأنه لم يبدو جليا في التقرير خاصة وأنه لم يتم ربطه بالإدارة الاستراتيجية للمؤسسة. لذا يمكن سد هذه الفجوة من خلال مبادرة أخرى لتعريف الذكاء الاقتصادي قدمها معهد الدراسات العليا للدفاع الوطني.

2.1 تعريف الذكاء الاقتصادي وفقا لمعهد الدراسات العليا للدفاع IHEDN

تم اقتراح تعريف الذكاء الاقتصادي وفقا لمعهد الدراسات العليا للدفاع الوطني IHEDN من قبل P. Romani و F. Bournois حيث يكشف عن العلاقة بين الذكاء الاقتصادي والإدارة الاستراتيجية للمؤسسة "الذكاء الاقتصادي هو نهج منظم يخدم الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة ويهدف الى تحسين قدرتها التنافسية من خلال جمع ومعالجة المعلومات ونشر المعرفة المفيدة لفهم محيطها الخارجي من فرص وتهديدات، وكذلك المساعدة في اتخاذ القرار من خلال أدوات محددة كتنشيط الشبكات الداخلية والخارجية. هذا النهج ينطوي على سياسة مناسبة لحماية المعارف والمعلومات حتى وإن كانت إجراءات هجومية" (Bournois & Pierre Jacquelin, Romani, 2000, p. 10)

هذا التعريف يثري تقرير H. Martre بإضافة عناصر أخرى يمكن تقديمها في خمسة نقاط؛ أولا تعد القدرة التنافسية للمؤسسة أحد الأهداف الأساسية للذكاء الاقتصادي وثانيا يعتبر نهج منظم يساهم في الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة، ثالثا كونه منتج للمعرفة المفيدة وليس المعلومات المفيدة فقط، أما رابعا فهو نظام يستخدم أدوات معينة وينشط كل الأطراف الفاعلة ويحرك الشبكات الداخلية والخارجية للمؤسسة وأخيرا يتيح الذكاء الاقتصادي تنفيذ أعمال هجومية لحماية معلومات المؤسسة ومعارفها.

إن الاهتمام بهذا العمل مبرر خاصة لما له من دور في إبراز مكانة الذكاء الاقتصادي في الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة، فوفقا لهؤلاء المؤلفين فإن الذكاء الاقتصادي هي مقارنة استراتيجية تسمح للمؤسسة بتطوير قدرات استباقية تساعدها في التأثير على بيئتها.

يعرفه كذلك Philippe Clerc المقرر العام لدى المحافظة العامة للدفاع الفرنسي على أنه: "مجموعة الأعمال المرتبطة بالبحث، معالجة وبتّ وحماية المعلومة المفيدة للأعوان الاقتصاديين والمتحصل عليها بطريقة قانونية وتشمل مختلف نشاطات اليقظة وحماية الممتلكات والإدماج الدقيق لاستراتيجيات التأثير، والحقائق الثقافية الخاصة بكل مؤسسة وكل منطقة" (Jakobiak F. , 2001, p. 64)

أما Christian Harbulot فيعرفه بأنه "البحث وتفسير المعلومات المتاحة للجميع، تهدف تحديد نوايا الأعوان الإقتصاديين، ومعرفة قدراتهم في تفعيلها، والذكاء الإقتصادي يدرك كل عمليات المراقبة في البيئة التنافسية ويميّز بين المعلومات التقليدية عن طريق طبيعة مجال تطبيقها، وبما أنها تتعلق بمجال المعلومات المفتوحة تتطلب إذن

الامتثال للمصداقية، هوية الأطراف الفاعلة فيه. أي جميع موظفي الإدارة تشارك في .بناء ثقافة المعل ومات وخصائصها الثقافية ليس فقط الخبراء لأن كل اقتصاد وطني ينتج نموذج ذكاء اقتصادي خاص به" (Coutenceau, Guide pratique de l'intelligence économique, 2010, p. 3)

وبحسب جان لويس مونيرو JEAN LOUIS MONINO يهدف الذكاء الاقتصادي إلى إحكام السيطرة على المعلومات كي يكون أداة مساعدة على اتخاذ القرار. فالمعلومة، حتى وإن بدت ضئيلة القيمة، يمكن بعد معالجتها وتقاطعها ان تكتسب قيمة اقتصادية. وبذلك تعد المعلومة بمثابة أصل اقتصادي للمؤسسة. (Monino, 2013, p. 30)

باختصار، نلاحظ من خلال هذه التعريفات أن الذكاء الاقتصادي يعود دوما إلى المعلومة وإنتاج المعارف وطرق توظيفهما. وعليه، فإن كل ما يسهم في إدارة هذين العنصرين وتحسينهما يعد جزءا لا يتجزأ من الذكاء الاقتصادي. ومنه، فإن جمع المعلومات الملائمة التي تمكن من استباق تغيرات البيئة واستراتيجيات المنافسين يحيل إلى اليقظة الاستراتيجية بمختلف أبعادها. أما فاعلية معالجة المعلومات ونشرها وحمايتها فتعتمد على فاعلية نظام المعلومات المعتمد في المؤسسة. وأخيرا، فإن إدارة هذه المعلومات والمعارف المتولدة عنها، وتحويل البيانات الخام إلى معلومات معالجة ومعارف قابلة للتنفيذ، يندرج ضمن إدارة المعرفة.

وفيما يلي جدول يلخص أهم التعاريف التي وردت عن الذكاء الاقتصادي وبالترتيب الزمني:

جدول رقم: (01) أهم التعاريف التي وردت في الذكاء الاقتصادي

الكاتب	السنة	التسمية	التعريف
Luhn لوهن	1958	Business Intelligence ذكاء الأعمال	كل نظام اتصال يستخدم في إدارة الأعمال، بالمعنى الواسع للكلمة.
Simon سايمون	1960	Intelligence الذكاء	المرحلة الأولى من عملية اتخاذ القرار والمتمثلة في استكشاف البيئة لتحديد المواقف التي تتطلب اتخاذ قرار
Aguilar أقيلار	1967	Scanning the business Environnement مسح بيئة الأعمال	المراقبة التي تتمثل في جمع أو تجميع المعلومات والمعارف العامة عن البيئة والبحث الذي يتوافق مع البحث النشط عن معلومات محددة، ضرورة لحل مشكلة.
Wilensky ويلنسكي	1967	Organisational Intelligence الذكاء التنظيمي	مشكلة جمع ومعالجة وتفسير ونشر المعلومات اللازمة لعملية اتخاذ القرار.

La Veille اليقظة	1988	Martinet et Ribault مارتيني وريبو	اليقظة هي موقف منظم يتمثل في الاستماع إلى الإشارات الواردة من بيئة المؤسسة والتي من شأنها أن تؤثر على خياراتها الاستراتيجية.
Intelligence D'entreprise ذكاء المؤسسة	1991	Baumard بومار	نشاط يتمثل في تنظيم عملية جمع ومعالجة واستغلال المعلومات البيئية لصالح المنظمة. يُنظر إليه على أنه تفاعل بين البيئة والمؤسسة له دور نشط في التدخل.
Veille Technologique اليقظة التكنولوجية	1992	Jakobiak جاكوبياك	مراقبة وتحليل البيئة متبوع بالنشر الموجه للمعلومات المختارة والمعالجة، والمفيدة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية. تجدر الإشارة إلى أنه على الرغم من الصفة التي ترافق كلمة "اليقظة"، فإنها تشمل المعلومات العلمية والتقنية والتكنولوجية والتقنو-الاقتصادية والاقتصادية على حد سواء. اليقظة الاستراتيجية واليقظة التكنولوجية هما تعبيران متكافئان، شبه مترادفان. أما اليقظة التنافسية والتجارية هما امتدادان لليقظة التكنولوجية.
La Veille اليقظة	1992	Ribault ريبو	مراقبة شاملة وذكية لبيئة المؤسسة بحثًا عن معلومات واقعية واعدة للمستقبل.
Intelligence Économique الذكاء الإقتصادي	1994	Martre مارتر	يمكن تعريفها على أنها مجموعة من الإجراءات المنسقة للبحث عن المعلومات المفيدة للجهات الاقتصادية ومعالجتها ونشرها بهدف استغلالها لأغراض استراتيجية وتشغيلية. يتم تنفيذ هذه الإجراءات المختلفة بشكل قانوني مع توفير جميع الضمانات اللازمة لحماية أصول المؤسسة، في أفضل ظروف من حيث الجودة والمواعيد والتكلفة.
Veille Stratégique اليقظة الاستراتيجية	1994	Lesca ليسكا	عملية معلوماتية تقوم من خلالها المؤسسة بالاستماع المسبق إلى الإشارات الضعيفة في بيئتها بهدف إبداعي يتمثل في اكتشاف الفرص وتقليل عدم اليقين.
Intelligence Économique	1996	Rouach رواش	ثقافة وأسلوب عمل يستخدمان الوسائل الموجودة بالفعل، وأنظمة يقظة مرتبطة ومتراطة. وهي تشمل

جميع أشكال اليقظة: التكنولوجية والقانونية والمالية والسياسية المجتمعية.	الدكاء الإقتصادي		
وظائفه هي: إتقان المعرفة والمهارات، فهم التهديدات والفرص، تنسيق الجهات الفاعلة، إتقان الشبكات الداخلية والخارجية، استراتيجيات التأثير.	Intelligence Économique الدكاء الإقتصادي	1997	Levet لوفي
المعيار XP X50-053 اليقظة: نشاط مستمر وتكراري إلى حد كبير يهدف إلى المراقبة النشطة للبيئة التكنولوجية والتجارية وغيرها، من أجل توقع التطورات.	La Veille اليقظة	1998	AFNOR الجمعية الفرنسية للتعبير
نُحج منظم، في خدمة الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة، يهدف إلى تحسين قدرتها التنافسية من خلال جمع ومعالجة المعلومات ونشر المعرفة المفيدة للسيطرة على بيئتها (التهديدات والفرص)؛ تستخدم عملية دعم اتخاذ القرار هذه أدوات محددة، وتحشد الموظفين، وتستند إلى تنشيط الشبكات الداخلية والخارجية.	Intelligence Économique et stratégique الدكاء الاقتصادية والاستراتيجية	2000	Bournois et Romani بورنوا وروماني
مجموعة الوسائل التي يتم تنظيمها في نظام إدارة المعرفة، وتنتج معلومات مفيدة لاتخاذ القرارات من منظور الأداء وخلق القيمة لجميع الأطراف المعنية.	Intelligence Économique الدكاء الإقتصادي	2001	AFDIE الجمعية الفرنسية لتطوير الدكاء الإقتصادي
مصطلح "اليقظة" هو نتيجة نفي لمصطلح الدكاء الاقتصادي. في حين أن البلدان الأنجلوسكسونية تستخدم بشكل شائع مصطلحات الدكاء الاقتصادي ودكاء الاعمال والدكاء التنافسي، فإن فرنسا لا تزال نادراً ما تستخدم مصطلح الدكاء الاقتصادي.	La Veille اليقظة	2003	Cigref نادي الإعلام الآلي للمؤسسات الفرنسية الكبرى
السيطرة على المعلومات الاستراتيجية ذات الصلة وحمايتها جميع الفاعلين الاقتصاديين. إنه مفهوم شامل، هجومي ودفاعي في آن واحد، يضيف إلى ممارسة دورة الاستخبارات استخدامها في المساعدة على اتخاذ القرارات وتنفيذ أنواع معينة من	Intelligence Économique الدكاء الإقتصادي	2004	Alain Juillet ألان جويلي

<p>الإجراءات. لا يمكن الارتجال في هذا المجال لأنه مهنة تتطلب خبرة تهدف إلى تعزيز القدرة التنافسية وأمن الدولة والمؤسسات.</p>		
--	--	--

المصدر: (Goria, 2006, p. 27)

ونظرا لاختلاف المدارس الفكرية والزوايا التحليلية المعتمدة، توجد بعض الفروقات في تعريف الذكاء الاقتصادي، فوفقا لكريستيان هاربولو (Christian Harbulot)، الذكاء الاقتصادي هو أداة للتمييز التنافسي من خلال الفعل الهجومي والدفاعي في إدارة المعلومات، حيث يؤكد على البعد الاستراتيجي القائم على المواجهة والتأثير في البيئة. بينما من وجهة نظر ألان جويي (Alain Juillet) فالذكاء الاقتصادي في إطار العمل الحكومي الفرنسي هو منظومة متكاملة للبحث عن المعلومات المفيدة للمؤسسة ومعالجتها وحمايتها من أجل اتخاذ القرار الرشيد وتحقيق الأمن الاقتصادي.

أما فرانسوا جاكوبياك (François Jakobiak) فيركز على بعد آخر يتمثل في تنظيم تدفق المعلومات داخليا وخارجيا بهدف خلق قيمة مضافة للمؤسسة وتحسين أدائها التنافسي. وفي المنظور الإداري الاستراتيجي، يربط أنسوف (Ansoff) الذكاء الاقتصادي بالقدرة على التوقع والاستباق كجزء من التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة وتوجيه القرارات في بيئات شديدة التعقيد.

ومن جهة أخرى، يركز ويلنسكي (Wilensky) على الجوانب التنظيمية والمعرفية حيث يعتبر الذكاء الاقتصادي وسيلة لتحويل المعلومات إلى معرفة متقاسمة داخل المؤسسة وداعمة للعمل الجماعي. وتعد مساهمة أغيلار (Aguilar) من أوائل الأعمال التي وضعت أساس مفهوم الاستشعار البيئي كحجر زاوية للذكاء الاقتصادي عبر اليقظة المستمرة للتهديدات والفرص. كما يقدم ميلر (Miller) رؤية تحليلية للبيئة التنافسية، مؤكدا على أهمية اليقظة الممنهجة لرصد ديناميكيات السوق وسلوكيات المنافسين.

وبناء على ما سبق، يمكن القول إن الذكاء الاقتصادي هو مفهوم تطوري يجمع بين جمع المعلومات وتحليلها، الحماية المعلوماتية، والتأثير على البيئة، وذلك بغرض دعم القرار وتحقيق التفوق التنافسي المستدام.

إذن، الذكاء الاقتصادي هو عملية منهجية ومستمرة تهدف إلى جمع المعلومات الإستراتيجية من مصادر متنوعة، ومعالجتها وتحليلها وتحويلها إلى معارف قابلة للاستثمار في دعم اتخاذ القرار داخل المؤسسة؛ بما يسمح بالتوقع الاستباقي للتغيرات البيئية، وتعزيز القدرة التنافسية، وحماية الأصول المادية والمعنوية، وبناء تأثير مشروع في محيطها التنظيمي والاقتصادي. ويعتمد الذكاء الاقتصادي على ثلاث ركائز تكاملية: اليقظة الاستراتيجية لاستشراف المخاطر والفرص، حماية المعلومات لتأمين موارد المعرفة الحساسة، والتأثير والاتصال لتوجيه مسارات التفاوض والتشريع وبناء صورة وسمعة تنافسية مستدامة.

3.1 التيارات الأربعة لمفهوم الذكاء الاقتصادي

لطالما عانى مفهوم الذكاء الاقتصادي من صعوبة في إيجاد موقعه في الفكر الاقتصادي والإداري، فالمحاولات الكثيرة لوضع الأطر النظرية تصطدم بحقيقة معقدة والتي تجعل من الصعب وضع مبادئ يتقبلها كل الأطراف. في الحقيقة، فإن الممارسات الملاحظة عن الذكاء الاقتصادي لا تعكس التعريف الذي أعطي من طرف تقرير مارتر (Martre) في سنة 1994، أين عرف الذكاء الاقتصادي على أنه "مجموعة العمليات المتناسقة للبحث، عن معالجة وتوزيع، لغرض استغلال المعلومة المفيدة للأطراف الاقتصادية".

نميز أربع تيارات مفاهيمية كبرى: الحرب، الأمن، القدرة التنافسية، الدبلوماسية الاقتصادية. يمكننا أن نصف هذه التيارات الثلاثة الأولى بالنماذج لأنها تكون مع بعض مجموعة من المعتقدات التي من خلالها نصيغ مفهوم الذكاء الاقتصادي. التيار الرابع لا يزال في حالته الناشئة. (Bulinge & Moinet, 2015, p. 5)

1.3.1 تيار الحرب الاقتصادية

تتمحور الكثير من الخطابات المتعلقة بالذكاء الاقتصادي حول مفهوم الحرب الاقتصادية، هذا التيار سيطر إلى حد بعيد على فكرة الذكاء الاقتصادي إلى غاية منتصف سنوات 2000، وذلك بسبب من جهة وفرة الكتب التي كتبت من طرف مصمميها؛ وعلى رأسهم: برنار إيسمبار (Bernard Esambert) وكريستيان هاربولوت (Christian Harbulot) الذي عرفها كالأتي: "مواصلة الحرب بطرق أخرى"، ومن جهة أخرى الاهتمام الكبير لوسائل الإعلام لخطاباته.

نستطيع اعتبار الحرب الاقتصادية كشبكة قراءة تاريخية وسياسية للعملة الاقتصادية مرتبطة بالأحداث نفسها، تستمد شرعيتها من الأحداث التي تثير الجدل. هي نظرية تؤثر على تحليل أوضاع الذكاء الاقتصادي، كل حدث اقتصادي يعتبر كنتيجة لاستراتيجية تدعم سياسة قوة الدول. الحرب الاقتصادية تستدعي إذا مجموعة من القيم مركزة حول فكرة الوطنية الاقتصادية ويستطيع الذهاب إلى حد المطالبة بدولة للدفاع الشرعي الاقتصادي. (Harbulot, 2012, p. 42) manuel d'intelligence économique, إذا ليس من الغريب أن مفهوم الذكاء الاقتصادي يفند من طرف الاقتصاديين المدافعين عن التبادل الحر مثل (Krugman, 2004, Cohen, 2000) وكذلك من طرف بعض الباحثين الذين يعتبرونها مثل استعاره تعسفية.

الذكاء الاقتصادي حين نعبر عنه من ناحية المنازعات والعنف الاقتصادي يقترب المفهوم من معلومات الدولة التي تتحمل تحويل الكفاءات. غير أنه في بعض الظروف مسيرو المؤسسات يحسون أنفسهم في حرب اقتصادية ويستطيعون أن يبنون خطواتهم نحو الذكاء الاقتصادي حول هذا المفهوم.

والجدول الموالي يلخص خصوصيات هذا التيار:

الجدول رقم (02): تيار الحرب الاقتصادية

مكان المرجع	الوطن، الدولة
الحقائق المدركة	عنف وصراعات بين الدول
النظرة الاقتصادية	عسكرية (أرض المعركة)
خانة التحليل	جيو اقتصادية، جيو استراتيجية
القيمة	حب الاقتصاد الوطني
الثقافة الاستراتيجية	هجومية دفاعية
الوضع الاستراتيجي	قوة، تأثير، سياسة الحماية، الدفاع الشرعي الاقتصادي
الممارسة السائدة	السلامة النشطة، ضد التدخل، المعلومات والتجسس، التأثير، نشر الإشاعات، زعزعة الاستقرار

المصدر: (Bulinge & Moinet, 2015, p. 6)

2.3.1. تيار الأمن الاقتصادي

في ظل عدم وجود إجماع حول مفهوم "الحرب الاقتصادية"، أدت السياسة العامة للذكاء الاقتصادي في النهاية إلى تبني موقف يُعرف باسم "الأمن الاقتصادي". يعود الفضل في هذا النموذج بشكل أساسي إلى أعمال وزارة الداخلية، ولا سيما المعهد الوطني للدراسات العليا في مجال الأمن (INHES, 2008) الذي طور تحت قيادة جيرار بارديني Gerard Pardini، ما يمكن اعتباره مفهوماً للتكيف. وكذلك القاسم المشترك الأصغر بين مختلف تيارات الذكاء الاقتصادي، وهو يعكس في الوقت نفسه ثقافة الأمن في وزارة الداخلية وثقافة استراتيجية وطنية دفاعية. وهنا، فإن القيم المدافع عنها هي الأمن والمصلحة الوطنية من منظور قانوني حيث يتم حماية الاقتصاد من التهديدات المتعددة التي تتطور، وتتميز سياسة الأمن الاقتصادي هذه بنهج شامل للتوعية، ومهمة أساسية تتمثل في مكافحة التدخلات والجريمة المنظمة. قد يبدو الأمن الاقتصادي أمراً بديهياً، ولكنه يواجه أيضاً قيوداً من قبل مؤيدي الذكاء الاقتصادي ذات الطابع الجيوستراتيجي الذين يرون فيه رؤية دفاعية للغاية للتحديات، ومن قبل مؤيدي الذكاء الاقتصادي الليبرالي الذي تتطلب توقعاته اتخاذ موقف أكثر هجومية. وينتج عن ذلك انحراف الممارسات داخل مؤسسات غامضة إلى حد ما، والتي تتطور في ظل عدم وجود استجابة مناسبة من القطاعين العام والخاص. وهنا نصل إلى حدود تقاسم القيم، لأن هذه الممارسات تشكل منطقة رمادية تتعارض مع الخطاب الرسمي حول أخلاقيات وشرعية الذكاء الاقتصادي التي لا تدافع عنها الدولة فقط، بل أيضاً معظم المنظرين. (Bournois & Pierre Jacquelin Romani, 2000, p. 67)

والجدول الموالي يلخص خصوصيات هذا التيار:

الجدول رقم (03): تيار الأمن الاقتصادي

مكان المرجع	تنافسية الدولة، المنطقة، القطب
الحقائق المدركة	تهديدات
النظرة الاقتصادية	مقدسة
خانة التحليل (جدول التحليل)	سياسة عمومية وشراكة عامة- خاصة
القيمة	فائدة وطنية، خدمة عمومية، أمن، عدالة، ترابط اجتماعي.
الثقافة الاستراتيجية	دفاعية
الوضع الاستراتيجي	دفاع وأمن للمصالح الاستراتيجية
الممارسة السائدة	ضد التدخل، تحسيسية، وقاية وحماية

المصدر: (Bulinge & Moinet, 2015, p. 7)

3.3.1. تيار التنافسية الاقتصادية

يعتبر هذا التيار الاتجاه السائد والذي يشير إليه معظم الفاعلين السياسيين والاقتصاديين. وبالتالي، يتم تعريف الذكاء الاقتصادي على أنه "أداة" للقدرة التنافسية الوطنية والإقليمية والمؤسسات.

التنافسية الاقتصادية هي مفهوم ينطبق بشكل متساو على المؤسسات والأقاليم والدول. ومع ذلك، يبدو أن المصطلح نفسه لا يطبق بنفس الطريقة عندما يتعلق الأمر بدولة أو مؤسسة، كما يشير إلى ذلك جيل أردينات Gilles Ardinat (2012, p. 56)

وهنا أيضاً، يظل المفهوم غامضاً على الرغم من أنه يتمتع بصورة أكثر ديناميكية وشرعية أكاديمية التي تشير إليها أنصار هذا التيار. وقد تم تجسيده من خلال إنشاء مراكز التنافسية، على الرغم من أنه يعتبر "هوساً خاطئاً وخطيراً" عندما يتم تطبيقه على الدولة وتؤكد أعمال فرانك بورنوا وبيير-جاكلين روماني Bournois Frank; Pierre Jacquelin Romani أن مشاكل المؤسسات لا يتم التعبير عنها من منظور الدولة، حيث تستند طريقة قراءتها إلى التحليل الاستراتيجي والمنطق الليبرالي الذي يهدف إلى غزو الأسواق، والتنافسية من أجل الحصول على مزايا تنافسية. يتم التعبير عن الذكاء الاقتصادي بوضوح من حيث التنافسية: "نهج منظم، في خدمة الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة، يهدف إلى تحسين قدرتها التنافسية من خلال جمع ومعالجة المعلومات ونشر المعرفة المفيدة للسيطرة على بيئتها (التهديدات والفرص)؛ يستخدم هذا النهج المساعد على اتخاذ القرار أدوات محددة، ويحشد الموظفين، وتعتمد على تفعيل الشبكات الداخلية والخارجية. (Bournois & Pierre Jacquelin Romani, 2000, p. 58)

تستند القيم التي تشير إلى هذا النموذج بشكل أساسي إلى مفاهيم الأداء والابتكار والكفاءة، ولكن أيضاً، بدرجة أقل وبشرط التقييم، إلى الأخلاق والمسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة. أما الممارسات، فهي ناتجة عن

الأبحاث الأكاديمية وتطويرها التجريبي في المؤسسات وهي تستند إلى القدرة الثلاثية على التحكم في المعلومات وحماية الأصول والتأثير على البيئة الاستراتيجية للمؤسسة. وبدعم من الدولة، يحظى هذا الموقف من الذكاء الاقتصادي بدعم من الهياكل الحكومية التي تعمل على دعم النهج الاستراتيجي للمؤسسات.

ومع ذلك، فإن القول بأن الذكاء الاقتصادي هي أداة للتنافسية فهو افتراض مسبق. فهي، إذا ما اختزلت إلى مجرد شرح لوظيفة وعملية، فإنها تصبح أداة نظرية ومنهجية كما يوضحه تقرير مارتر Rapport Martre الذي يفترض أنه يحل المشاكل الاستراتيجية التي يطرحها اقتصاد المعرفة في سياق المنافسة الدولية. (Martre, fevrier. 1994, p. 36)

يظهر الواقع أنه أكثر تعقيدا بكثير وبشكل خاص المعلومات التي يصعب دمجها في عمليات اتخاذ القرار وأنها، بدلا من أن تقلل من عدم اليقين، تميل على العكس إلى إدامته. كما يدرك قادة المؤسسات أن الحصول على المعلومات لا يكفي لاتخاذ القرارات. فالمعلومات ليست سوى عنصر واحد من بين عناصر أخرى في عملية اتخاذ القرار، وهذا الأمر يزداد أهمية في مجال الحوكمة. وبالتالي، لا يمكن اختصار الذكاء التنافسي في نهج منظم لمعالجة المعلومات يتم تلخيصه في لوحات معلومات (على غرار الذكاء التجاري البريطاني). إنه ديناميكي وينطوي على تطوير ثقافة حقيقية للمعلومات والاستخبارات لدى صانعي القرار، ولكن ليس هذا فقط بل يجب أن تشجع المؤسسة أيضا إدارة المعلومات والاتصالات، وهو أمر يصعب تحقيقه بشكل واضح كلما زاد حجمها. وكما نرى، هناك فرق كبير بين النظريات المثالية والممارسة المعقدة وغير المؤكدة والتي لا تكون بالضرورة مربحة. (Bulinge & Moinet, 2015, p. 8)

الجدول الموالي يلخص خصوصيات هذا التيار:

الجدول رقم (04): تيار التنافسية الاقتصادية

مكان المرجع	المؤسسات والعمولة
الحقائق المدركة	الأخطار، الفرص، القوة، الضعف
النظرة الاقتصادية	منافسة عالمية
خانة التحليل	السوق
القيم	المهارات، الابتكار.
الثقافة الاستراتيجية	دفاعية وهجومية.
الوضع الاستراتيجي	تنافسية، ربحية.
الممارسة السائدة للذكاء الاقتصادي	يقظة تكنولوجية وتنافسية lobbying, benchmarking أمن وحماية

المصدر: (Bulinge & Moinet, 2015, p. 8)

4.3.1 تيار الدبلوماسية الاقتصادية

يعتبر هذا التيار ناشئا ولا يعد نموذجا بعد، إذ تعرف الدبلوماسية الاقتصادية بأنها "مجموعة من الأنشطة التي تستهدف أساليب وإجراءات صنع القرار الدولي المتعلقة بالأنشطة الاقتصادية العابرة للحدود في العالم الحقيقي وهي تشمل في مجال عملها التجارة والاستثمار والأسواق الدولية والهجرة والمساعدات والأمن الاقتصادي والمؤسسات التي تشكل البيئة الدولية، وتستخدم كأدوات لها العلاقات والتفاوض والتأثير". (Revel, 2011, p. 60)

تظهر هذه الرؤية متعددة الأبعاد للواقع الطابع النظامي للدبلوماسية الاقتصادية، وقبل كل شيء، الشاغل الذي يكمن وراءها والمتمثل في الحفاظ على التوازن العالمي. بالنسبة إلى كلود ريفيل Claude Revel (المنسوب الوزاري المشترك لشؤون الذكاء الاقتصادي) تتأثر الدبلوماسية الاقتصادية المتعددة الأطراف بثلاثة خصائص للعمولة المتمثلة في الطفرة في التجارة الدولية، والحاجة إلى قواعد جديدة لتنظيمها وتحول مجتمعنا العالمي إلى مجتمع معلوماتي، مع وسائل اتصال وتعبير فورية وعالمية، مما يؤدي إلى ظهور أساليب جديدة في العمل واتخاذ القرارات، بما في ذلك الاستخدام الواسع النطاق لتقنيات الذكاء والتأثير.

يبدو أن تيار الدبلوماسية الاقتصادية، على الرغم من عدم استقراره، يعتمد بشكل أساسي على قيم التنمية المستدامة والأخلاق والانسجام في إطار العلاقات الدولية المتعددة الأطراف. وفقا لهذا التيار، يمكن إعادة تعريف الذكاء الاقتصادي على أنه الإدارة المسؤولة للمعلومات والاتصالات، فهو يساهم في البناء المتضافر لبيئة استراتيجية متناغمة، مصدر ثروات مختلفة، تهدف إلى العودة إلى شكل من أشكال التوازن، تتوافق هذه الرؤية المثالية مع مفهوم "التحول" الذي طرحه إدغار موران Edgard Morin وتقترب نموذجا تحليليا نظاميا مختلفا جذريا عن النماذج

السابقة، قائما على احترام التنوع البيولوجي والتنمية البشرية في إطار رؤية إنسانية عالمية تنظر إلى الاقتصاد من منظور الذكاء الجماعي. (Morin , 2012, p. 68)

يمكن بالطبع أن تتحمل المؤسسة مسؤولية هذا الاختيار، إلا أنه يستجيب لتيار أساسي يظهر فيما يسميه البعض "الإشارات الضعيفة".

الجدول الموالي يلخص خصوصيات هذا التيار:

الجدول رقم (05): تيار الدبلوماسية الاقتصادية

مكان المرجع	العالم، الإنسانية
الحقائق المدركة	منهجي
النظرة الاقتصادية	ذكاء جماعي، التنمية المستدامة
خانة التحليل	تنمية مستدامة
القيم	أخلاقي، تجانس، تضامن واحترام للمحيط
الثقافة الاستراتيجية	دبلوماسية (البحث عن التوازن)
الوضع الاستراتيجي	يقظة، مسؤولية إجتماعية للمؤسسة
الممارسة السائدة للذكاء الاقتصادي	إدارة مسؤولة عن المعلومة والإنصال (مفاوضات، تحكيم، حماية)

المصدر: (Bulinge & Moinet, 2015, p. 8)

باختصار، توفر التيارات الأربعة للذكاء الاقتصادي شبكات قراءة نظرية يبرز تحليلها المقارن تنوع المواقف الممكنة في المؤسسات، ولأنه لا يوجد ما هو أكثر فائدة من النظرية الجيدة، فإن هذا العمل النظري يمنح الممارسين مفاتيح لفهم نشاطهم، حتى لو بدا "التصنيف" مقيدا، بل ومستبعدا. ثم تأتي مسألة اختيار أو تفضيل تيار معين. عندئذ ندرك ما يلي: (Marcon & Moinet, 2011, p. 45)

- إن موقف الذكاء الاقتصادي لا ينجم عن اختيار الفرد بقدر ما ينجم عن التكيف الجماعي مع ثقافة المؤسسة وقيمها.

- يصعب التوفيق بين كل تيار والآخر، باستثناء، كما رأينا، الأمن الاقتصادي. ما لم يتم تبني موقف أيديولوجي، فإن المسألة هنا لا تتعلق بمعرفة ما إذا كان تيار ما أفضل من آخر.

- يكتسب مفهوم تنافسية المؤسسات أهمية أكبر من مفهوم الحرب الاقتصادية ومع ذلك، من المستحيل التوصل إلى استنتاج نهائي، لا سيما وأن الظواهر الإعلامية شديدة التقلب وحساسة للأحداث الجارية. ومع ذلك، فإن التغطية الإعلامية ليست سوى عنصر واحد من العوامل التي يمكن أن تؤثر على الفاعلين، الذين يجب أن يظلوا متحكمين في خياراتهم.

- لا يوجد موقف أكثر تمثيلاً للواقع من غيره، وبالتالي لا يوجد موقف أفضل من غيره. تعتمد الحقيقة الملموسة على نظرة الفاعلين إلى العالم، ومن هنا تأتي أهمية إبراز التيارات المعرفية المختلفة التي يمكن أن تستند إليها عملية الذكاء الاقتصادي وفقاً لثقافة وسياسة كل منظمة (مؤسسة، جماعة، دولة) أو وفقاً لما تفرضه هذه الثقافة والسياسة. يبدو الذكاء الاقتصادي إذن خياراً متعمداً ونهجاً محدداً في آن واحد. ومن السهل أن نفهم أن اختزالها في تعريف رسمي هو أمر صعب.

وكخلاصة، التيارات الأربعة للذكاء الاقتصادي تعطي مجالاً للقراءة النظرية أين التحليل المقارن ركز على التنوع الذي يمكن وضعه في المؤسسة، كما يوضحه الشكل الآتي:

الجدول رقم (06): التيارات الأربعة للذكاء الاقتصادي

الحرب الاقتصادية	الأمن الاقتصادي	التنافسية الاقتصادية	الدبلوماسية الاقتصادية
ما بين الدول	داخل الدولة	عمومي - خاص	عابر للدول
رغبة في القوة جيوستراتيجية	الدفاع عن المصالح الوطنية	الليبرالية الجديدة وعمولة متمكنة	العقل كلغة
التعايش مع النزاعات	الخضوع للنزاعات	عدم الخضوع للنزاعات	التفاوض مع النزاعات
معلومات حكومية كنموذج للذكاء الاقتصادي	المعلومة الحكومية لخط الدفاع	ذكاء اقتصادي بهندسة متغيرة	الذكاء الاقتصادي كعلم بيئة المعلومة

المصدر: (Bulinge & Moinet, 2015, p. 9)

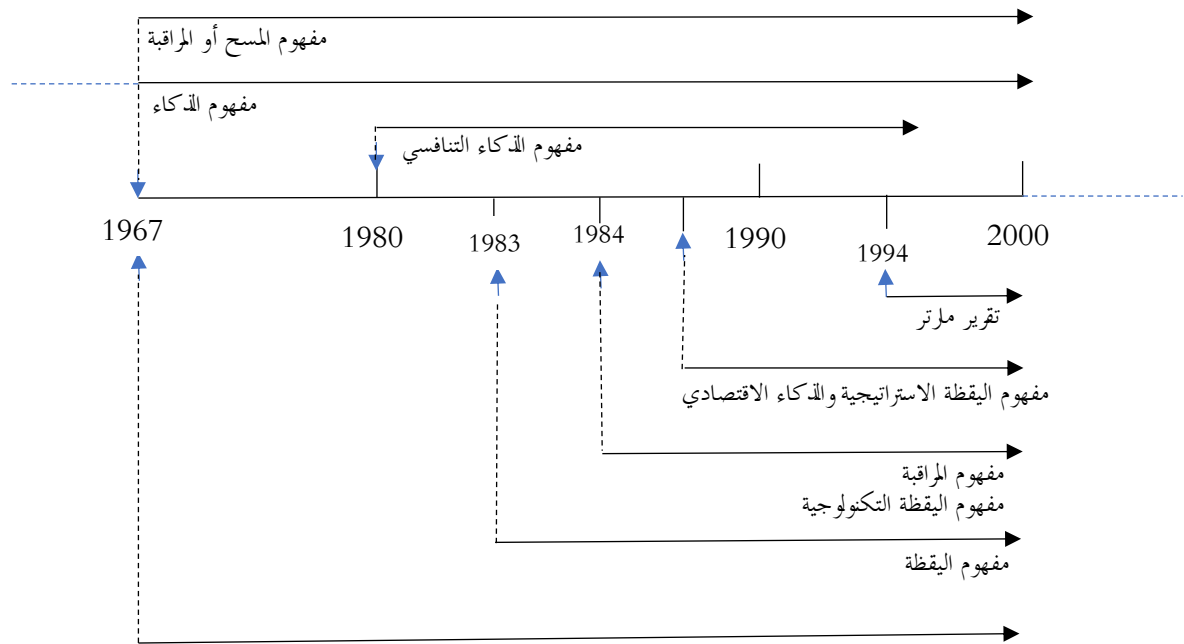
2 الأبعاد التاريخية ومصطلحات الذكاء الاقتصادي

سنحاول مراجعة تطور الذكاء الاقتصادي بمختلف مفاهيمه ومصطلحاته عبر بلدان العالم وكيفية التعايش وتطبيق كل منطقة لهذا المفهوم خاصة بعد الحرب العالمية الثانية، أين أدركت الدول ضرورة الانتقال من الصراعات السياسية إلى الصراعات الاقتصادية وهو ما ساهم في الانتقال من الذكاء العسكري حيث كان التحري وتتبع المعلومات عن الخصم لمعرفة نقاط قوته وضعفه، ومنه معرفة كيفية مواجهته والتصدي له للوصول في الأخير إلى هزمه من خلال الذكاء الاقتصادي، حيث أصبحت منظمات الأعمال أكثر انفتاحاً مع بيئتها وأصبح هناك حاجة للمعلومات لمعرفة نقاط قوة وضعف المنافسين الاقتصاديين من أجل إشباع حاجات الزبون والوقوف في وجه المنافسة التي كانت أحد الصراعات الجوهرية في النظام الاقتصادي الأمر الذي أدى إلى بروز ما يعرف بخلايا التسويق الذكي.

يلقي المنظور التاريخي بعض الضوء على أصل وتطور مفهوم الذكاء الاقتصادي وكذلك خصوصية ممارسته في بعض البلدان والتطرق كذلك لبعض المصطلحات الانجلوسكسونية والفرنكوفونية الموجودة التي تشير الى الذكاء الاقتصادي وتوضيح أوجه التشابه والاختلاف والاحذ بعين الاعتبار تاريخ ظهور هذه المصطلحات. تغطي المصطلحات الانجلوسكسونية للذكاء الاقتصادي بشكل أساسي مفاهيم "المسح الضوئي scanning" "الذكاء" و"ذكاء الأعمال" "الذكاء الاستراتيجي" ويجدر بالذكر أن مفهوم المسح سرعان ما عوض عند الفرنكفونيين انطلاقاً من سنة 1967 وبالتدرج الى مصطلح "الذكاء التنافسي" بداية من الثمانينات. (Cohen, 2003)

أما المصطلحات الفرنكوفونية الأكثر استعمالاً في الأدبيات فهي كالآتي: "المراقبة" "اليقظة" "اليقظة الاستراتيجية" "الذكاء الاستراتيجي" وفي الأخير "الذكاء الاقتصادي". يرى بعض الباحثين أن كلمة اليقظة لا تفي بالغرض تماماً لأنها ذات طابع سلبي ولا تعتبر ترجمة موفقة للذكاء فهي تشير إلى أن المؤسسة في استماع لبيئتها لكنها لا تقوم بأية حركة خاصة إذا لم تحصل على أية إشارة في حين ان الذكاء يشير الى موقف أكثر إيجابية تجاه البيئة. اذن اليقظة تصبح ذكاء عندما تتضمن تقديم توصيات او اقتراحات للمستخدم أو المستفيد لاستخدامها في التأثير على بيئتها. كشفت دراسة تاريخ الذكاء الاقتصادي وجميع مصطلحاته عن تطور حدث بين مفهوم "المسح" ومفهوم "الذكاء الاقتصادي"، فيما يلي شكل يوضح المنظور التاريخي لنشأة مفهوم الذكاء الاقتصادي.

الشكل رقم (03): تطور المصطلحات الانجلوسكسونية والفرنكوفونية للذكاء الاقتصادي



المصدر: (Cohen, 2003, p. 87)

حسب Cohen فإن مفهوم مراقبة البيئة، اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاستراتيجي ماهي الا تسميات مختلفة منبثقة من مفهوم "المسح" عبر سنوات من خلال التغييرات المستمرة في بيئة المؤسسة. (Cohen, 2003, p. 54)

لا يعتبر الذكاء الاقتصادي نشاطا جديدا إنما الوعي بتحدياته الاستراتيجية ودوره في استدامة المؤسسة وقدرتها التنافسية هو الحقيقة الجديدة. ويفسر المفهوم الحديث نسبيا للذكاء الاقتصادي عدم استقرار المعرفة النظرية والعملية ويبرر الارتباك والخلط بين المصطلحات لدى المسيرين. وفيما يلي سنقدم أبرز الاعمال المنشورة لباحثين اهتموا بمفهوم الذكاء الاقتصادي وذلك بالترتيب الكرونولوجي والزمني:

1.2 خلايا الذكاء البريطانية والأمريكية 1950

ظهرت المؤسسات الأولى التي تمارس الذكاء الاقتصادي في وقت مبكر من فترة ما بعد الحرب إذ أدى الضغط التنافسي الناجم عن الحرب العالمية الثانية إلى جعل النسيج الاقتصادي أكثر عرضة للخطر وكان على المؤسسات آنذاك ان تتكيف مع ذلك لضمان بقائها فلم تعد المؤسسة وحدة معزولة في بيئتها بل نظاما مفتوحا يتفاعل معها للتكيف مع التغييرات وضمان بقائها. هنا كانت البداية الأولى لظهور المجتمع الاستهلاكي الذي رفع الوعي بأهمية التسويق لتلبية احتياجات العملاء المتطلبين بشكل متزايد وأصبحت الحاجة الى المعلومات ضرورة لا غنى عنها للمؤسسات كما تم انشاء وحدات "الذكاء التسويقي" في بريطانيا و "الذكاء التنافسي" في الولايات المتحدة الامريكية في وقت مبكر من الخمسينات.

2.2 نظام الذكاء حسب بيتر لوهن H.Peter Luhn 1958

H.Peter Luhn* هو باحث ومخترع ألماني الأصل هاجر إلى الولايات المتحدة، عمل في شركة IBM، واشتهر بمساهماته الرائدة في المعلوماتية (Informatics) واسترجاع المعلومات (Information Retrieval). غالباً ما يُذكر كأحد الآباء المؤسسين لعلم المعلومات الحديث.

يعتبر اقتباس هانز بيتر لوهن (1958) من أوائل التصورات العلمية التي مهدت لمفهوم الذكاء الاقتصادي كما نعرفه اليوم. فقد اقترح لوهن بناء نظام أوتوماتيكي يعتمد على معالجة البيانات، الفهرسة، وإنشاء ملفات اهتمام للمستعملين من أجل توجيه المعلومات المناسبة إلى صانع القرار المناسب في الوقت المناسب. هذه الفكرة الجوهرية

* أهم أعماله ومساهماته: تأسيس مفهوم المعلوماتية (Informatics) في سنة 1958، نشر مقالة شهيرة بعنوان *A Business Intelligence System* حيث طرح فيها رؤية لنظام يعتمد على تقنيات الحاسوب لمعالجة المعلومات بشكل أوتوماتيكي لدعم القرارات الإدارية. وفي نفس السنة، استعمل لأول مرة مصطلح Informatics الذي أصبح لاحقاً أساساً لعلوم الحاسوب وإدارة المعلومات.

إبتكر خوارزمية لوهن: (Luhn Algorithm) سنة 1954 تُستعمل حتى اليوم في التحقق من أرقام البطاقات المصرفية (Credit Cards) وأرقام الهوية وغيرها. وطور أساليب جديدة في الفهرسة الآلية للمستندات، والبحث بالمصطلحات المفتاحية، مما ساعد في تطوير أنظمة البحث المعلوماتي. كما اقترح طرقاً مبكرة للتلخيص الأوتوماتيكي للنصوص، من خلال تحليل التكرار وتحديد الكلمات المفتاحية الأكثر دلالة. وفي مقالته عن نظام ذكاء الأعمال سنة 1958، وضع تصوراً متقدماً لما نسميه اليوم نظم المعلومات الذكية، حيث تُجمع البيانات وتُعالج إلكترونياً لتوفير المعرفة لصانع القرار.

تتطابق مع تعريف الذكاء الاقتصادي المعاصر الذي يقوم على جمع المعلومات، معالجتها، وتحويلها إلى معرفة استراتيجية تستخدم في دعم القرارات وتوجيه السياسات المؤسسية. ومنه يمكن اعتبار عمل لوهن الأساس النظري والفكري الذي انبثقت منه مفاهيم نظم دعم القرار، محركات البحث، وإدارة المعرفة، وهي بدورها تشكل البنية التحتية لممارسات الذكاء الاقتصادي واليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الحديثة.

وحسب Luhn يجري تطوير نظام أوتوماتيكي لنشر المعلومات إلى مختلف أقسام أي مؤسسة صناعية أو علمية أو حكومية. وسيعتمد هذا النظام على آلات معالجة البيانات للترميز الآلي للوثائق، وإنشاء ملفات اهتمام (interest profiles) لكل وحدة فاعلة داخل المؤسسة. يتكون كل ملف من مجموعة من المصطلحات المفهرسة، مرفقة بوزن يحدد أهميتها النسبية. ثم يقوم النظام بمقارنة الوثائق مع هذه الملفات ويقوم بشكل أوتوماتيكي بتوزيع المعلومات على الوحدات المعنية كما عرف الذكاء على أنه "القدرة على فهم العلاقات المتبادلة بين الحقائق المتاحة بطريقة توجه العمل نحو الهدف المنشود". (Harriet, 2014, p. 49)

3.2 الذكاء التنظيمي حسب ويلينسكي 1967wilensky

لقد ساهم كل من هانز بيتر لوهن (1958) وهارولد ويلينسكي (1967) في وضع الأسس الأولى لمفهوم الذكاء الاقتصادي والتنظيمي، لكن من زوايا مختلفة ومتكاملة. فقد ركّز لوهن، في مقالته *A Business Intelligence System*، على البعد التقني والتكنولوجي، حيث صاغ تصورا مبكرا لنظام أوتوماتيكي لجمع المعلومات ومعالجتها وفهرستها وتوزيعها تلقائيا لصانع القرار المناسب في الوقت المناسب، وهو ما يُعدّ نواة لما أصبح لاحقا نظم دعم القرار ومحركات البحث. في المقابل، قدّم ويلينسكي، في كتابه *Organizational Intelligence*، تصورا يركز على البعد التنظيمي والاجتماعي، مؤكداً أن قيمة المعلومة لا تكمن في تراكمها بل في كيفية معالجتها وتوظيفها داخل البنية التنظيمية والثقافة المؤسسية من أجل تحسين القدرة على حل المشكلات واتخاذ القرارات. وبذلك يمكن القول إنّ "لوهن" وضع الأساس لفكرة الذكاء الاقتصادي المرتبط بالتكنولوجيا والمعلومة، بينما ركز "ويلينسكي" على الذكاء التنظيمي المرتبط بالهيكله والقدرات البشرية. إن الجمع بين هذين البعدين يبيّن أن الذكاء الاقتصادي الحديث هو في جوهره مقارنة مزدوجة: فهو يقوم من جهة على الأنظمة التكنولوجية التي تضمن التدفق السريع والدقيق للمعلومات، ومن جهة أخرى على القدرات التنظيمية والبشرية التي تمنح تلك المعلومات قيمتها الاستراتيجية.

هارولد ويلينسكي (H. Wilensky) هو أحد علماء الاجتماع البارزين في القرن العشرين. أهم مساهماته تتمثل في كتابه *Organizational Intelligence* (1967)، حيث قدم مبكرا فكرة أن المؤسسة الذكية هي التي تحسن استغلال المعلومات في خدمة القرار الاستراتيجي. هذا المفهوم يعتبر اليوم من الركائز الفكرية التي بني عليها مجال الذكاء الاقتصادي واليقظة الاستراتيجية.

وحسب (H. Wilensky) "يشير الذكاء التنظيمي إلى قدرة المنظمة على تعبئة المعرفة واستخدام المعلومات بفعالية في حل المشكلات واتخاذ القرارات. وهو لا يقتصر على مجرد تراكم البيانات، بل يتمثل في قدرة المنظمة على معالجة المعلومات وتفسيرها وتطبيقها بطرق تعزز من أدائها وقابليتها للتكيف." (Dhaoui, 2008)

يحدد ويلنسكي المكونات الثلاثة للذكاء التنظيمي: أولاً؛ ذكاء الاتصال الذي يشير إلى الشبكات العلائقية وإنشاء الروابط بحيث يمكن للجهاز الفاعلة جمع المعلومات ومعالجتها ونشرها وتنفيذ إجراءات التأثير على البيئة؛ ثانياً يترجم الذكاء الداخلي معنى اليقظة في المؤسسة؛ وثالثاً يسلط ما يسمى بذكاء الحقائق والأرقام الضوء على القيمة المضافة للمعلومات المقدمة لصانعي القرار.

أثار عمل "ويلنسكي" الذي نشر في الستينات والذي اعتبر رائد الذكاء الاقتصادي اثنين من القضايا الرئيسية التي تمثل في وقتنا الحالي موضوع العديد من المخاوف، أولاً أهمية المعرفة في الاقتصاد والصناعة كمحرك استراتيجي للتنمية والتغيير والقدرة التنافسية للمؤسسات، ثانياً الاستراتيجيات الجماعية والتعاون بين الحكومات والمؤسسات في إنتاج المعرفة المشتركة للدفاع عن الميزة التنافسية. (Harbulot, pourquoi l'intelligence économique, 2012, p. 20)

نستخلص مما سبق تركيز "ويلنسكي" على أن الذكاء التنظيمي ليس فقط عملية تراكم المعلومات بل هو عملية إنتاج للمعرفة من قبل الحكومة والصناعيين والحلول التي يقترحونها تعتبر هيكل للتشاور بين القطاعين العام والخاص في إطار استراتيجية جماعية.

4.2 مفهوم المسح عند اغيلار 1967 F J Aguilar

يعتبر Aguilar أغيلار* من الأوائل الذين وضعوا الأساس لمفهوم اليقظة الاستراتيجية، حيث ركز على أهمية رصد البيئة وتحليلها بشكل منظم لتزويد صانع القرار بالمعلومات اللازمة للتخطيط الاستراتيجي. وبذلك، فإن إسهامه يكمل ما قدمه كل من لوهن (من زاوية تقنية، معلوماتية) وويلنسكي (من زاوية تنظيمية، اجتماعية)، ليشكل معهما مثلثاً تأسيسياً لفكر الذكاء الاقتصادي المعاصر، بحيث ركز على عملية المسح balayage في بيئة الأعمال ومفهوم المسح الضوئي scanning في مجال إدارة الأعمال.

يستخدم اغيلار تعبير "الرادار" في كتابه، إذ أسس فيه لمفهوم المسح البيئي، أي عملية رصد وجمع وتحليل المعلومات من البيئة الخارجية للمؤسسة (اقتصادية، تقنية، سياسية، اجتماعية...) بهدف دعم اتخاذ القرار وعلى المؤسسة أن يكون لديها نظام مسح لمسح بيئتها لضمان الحصول على معلومات عن الأحداث والاتجاهات

* فرانسيس جوزيف أغيلار (F. J. Aguilar) هو باحث أمريكي في الإدارة الاستراتيجية، اشتهر بكتابه الكلاسيكي "Scanning the Business Environment" (1967) الذي يُعد من أوائل الأعمال التي صاغت مفهوم الاستشعار أو المسح البيئي (Environmental Scanning) كأداة استراتيجية لفهم البيئة الخارجية للمؤسسة والتكيف معها.

والتفاعلات في بيئة الاعمال تساعد المديرين التنفيذيين في تحديد وفهم التهديدات والفرص الاستراتيجية. (Delbecque & Fayol, 2012, p. 65)

ميّز بين أربع أنماط من المسح البيئي يقوم بها المدبرون:

- المسح غير الموجه (Undirected Viewing): متابعة عامة دون هدف محدد
- المسح الموجه (Conditioned Viewing): مراقبة مجالات معينة مرتبطة بنشاط المؤسسة.
- البحث غير الرسمي (Informal Search): جمع معلومات بشكل غير منظم عند الحاجة.
- البحث الرسمي (Formal Search): إجراءات منظمة ومخطط لها لجمع وتحليل البيانات.

نستنتج أن نجاح المؤسسة حسب Aguilar لا يتوقف على مواردها الداخلية فقط، بل على مدى قدرتها على استشعار الفرص والتهديدات في بيئتها الخارجية. ويعد عمله مقدمة أساسية لمفاهيم الذكاء الاقتصادي والذكاء الاستراتيجي كما نعرفها اليوم. حيث يركز فيه على المراحل الثلاثة لعملية المسح التي تلخص في الحصول على معلومات عن البيئة المحيطة وتحديد وفهم التهديدات والفرص الاستراتيجية لمساعدة المسيرين في التشخيص الخارجي.

5.2 ظهور اليقظة التكنولوجية:

إذا كان مفهوم اليقظة التكنولوجية هو أول مفهوم ظهر في فرنسا فذلك لأنها اتبعت في الستينات سياسة صناعية تركز على قطاعات حساسة مثل الدفاع، الطيران والطاقة النووية وأثبتت يقظتها العالية في هذه المجالات. (Martre, fevrier 1994, p. 45)

اتبعت فرنسا سياسة الابتكار منذ أوائل السبعينات إذ شرع G. Thierry وهو مهندس في المناجم والتعدين في وزارة الصناعة في تنفيذ استراتيجية الابتكار INOVA حيث تم إنشاء الوكالة الوطنية لتقييم البحوث ANVAR في عام 1979 وأطلقت الحكومة مشروعاً إقليمياً للمساعدة في التنمية والابتكار، وحثت المؤسسات وخاصة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتتبع نهج اليقظة التكنولوجية وشجعت على إنشاء هيئتين داعمتين تشكلهما الوكالات الجهوية للمعلومات العلمية والتقنية ARIST والشبكة الوطنية لمندوبي العلاقات الصناعية DRI والتي كانت مهمتها تنشيط العلاقات بين الباحثين والصناعيين. (Bournois & Pierre Jacquelin Romani, 2000, p. 70)

يعتبر الباحثون الفرنسيون الأوائل الذين تطرقوا لمفهوم اليقظة والبحث وجمع المعلومات إذ يذكر J.MORIN المهام الأساسية للنشاط الذي يتكون من "مراقبة البيئة التكنولوجية للمؤسسة لأغراض استراتيجية، واكتشاف التهديدات التي من الممكن أن تتحول إلى فرص ابتكارية".

العديد من الكتاب سلطوا الضوء على البعد الاستراتيجي لرصد البيئة التكنولوجية وأبرزهم J. MORIN

الذي أشار إلى أن دور المراقبة هو اكتشاف التهديدات والفرص بغرض الحماية من المفاجآت الإستراتيجية وريح الوقت. في هذا الإطار يعرف Jakobiak اليقظة التكنولوجية بأنها: "مراقبة وتحليل البيئة متبوعة بالنشر الموجه للمعلومات المختارة والمعالجة والمساعدة في اتخاذ القرار. وللتنويه يجب تحديد أن الأمر يتعلق بكل المعلومات العلمية والتقنية والتكنولوجية". (Jakobiak F. , 2009, p. 46)

نستنتج أن نظام اليقظة يلعب كذلك دور التأمين هدفه تفادي الأحداث المفاجئة وتوقع التهديدات والفرص من أجل إدارتها بشكل أفضل وتوفير الوقت على الأحداث والمنافسين.

6.2 الكشف عن الإشارات الضعيفة 1975 H.I. Ansoff:

أدت الأحداث غير المخطط لها مثل الأزمة النفطية عام 1973 إلى زيادة الوعي بعواقب عدم الاستقرار البيئي على المؤسسة، حيث لا يمكن الاعتماد على التوقعات لذلك لم ينجح التخطيط في المؤسسة من تفادي موجة النقد. وهنا سلطت مساهمة Ansoff 1975 الضوء على أهمية اكتشاف المعلومات شبه الملموسة من البيئة لتجنب المفاجآت الاستراتيجية من المنافسين على وجه الخصوص ومن البيئة بشكل عام.

في مثل هذه البيئة المضطربة والمتغيرة بشكل متزايد والذي يتميز بعدم اليقين، يصبح مفهوم التخطيط كهدف مسبق غير كاف لأنه ليس الهدف الأكثر أهمية حتى ولو كان ضروريا ولكن القدرة على التفاعل والتكيف مع التغيرات في البيئة هو العامل الحاسم. (Dhaoui , 2008, p. 63)

وفي ظل ما يميز البيئة من الاضطراب، عدم الاستقرار وشدة المنافسة والتغيير واللا استمرارية والانقطاعات التي تشكل في غالبيتها عوامل مفاجأة للمؤسسة تظهر في عدم قدرتها على توقع ما سيحدث.

ضمن هذا الإطار يرى Ansoff أن هناك ثلاثة معايير لانتقاء المعلومات الملائمة وهي: طبيعة الصدمة، الحجم المحتمل للآثار وأخيرا فترة الانتظار لدى المؤسسة قبل وقوع الصدمة، واستنتج من خلال ذلك أن المعلومة الاستراتيجية الاستباقية ذات محتوى ينعكس في خمسة أبعاد أساسية: إدراك الفرصة المتاحة أو التهديد؛ تحديد مصدرها؛ فهم أهمية الفرصة والتهديد من ناحية الطبيعة والتاريخ، ومحاولة إيجاد حل أو استجابة ممكنة؛ وفي الأخير إمكانية حساب مزايا أو خسائر الإجابة الممكنة أي تكلفة الفرصة الضائعة . (كاريش، واقع تطبيق نظام اليقظة الاستراتيجية في مؤسسة نפטال، 2014، صفحة 216)

يقترح Ansoff على المؤسسات توقع البيئة بدلا من التكيف معها فقط، لأنه في بيئة غير مستقرة على المؤسسة أن تكون قادرة على اكتشاف الإشارات الضعيفة، تشكل هذه المعلومات إنذارا مبكرا لما سيحدث في المستقبل وهي وإن كانت غامضة وغير دقيقة إلا أنها تحمل في طياتها دلالات حول أحداث من شأنها التأثير على مستقبل المؤسسة وهذا لأنها عادة ما تزداد دقتها ووضوحها عبر الزمن. (Lesca & Caran , 2006, p. 114)

تتميز الإشارات الضعيفة بصعوبة الحصول عليها لأنها تستدعي بالدرجة الأولى تنمية الحدس والانتباه لدى المسير وتوصف بكونها معلومات غير منتظرة، غير متكررة، غير مألوفة، وهي مرتبطة بالزمن لتصبح بذلك إشارات إنذار مبكرة. والجدول التالي يلخص أهم ما تتصف به هذه الإشارات.

الجدول رقم (07): خصائص الإشارات الضعيفة

التعليق	الخاصية
الإشارات الضعيفة مرتبطة بأحداث مستقبلية يمكن أن تؤثر على المؤسسة، توضح للمسيرين التصرفات الممكنة، ويصعب بالتالي ربطها مع القرار المزمع اتخاذه	استباقية
الإشارات الضعيفة ليست أرقاما يمكن أن تسجل أو تخزن كقاعدة للنماذج التنبؤية الإحصائية، فهي مرتبطة بأحداث مستقبلية محتملة الحدوث.	كيفية
الإشارات الضعيفة ليست أكيدة وواضحة، وهي صعبة الفهم ويمكن أن تترجم وفق عدة حالات ممكنة، وهذا يجعلها تنص بالغموض ويعقد من عملية رصدها والتقاطها.	غامضة
تظهر الإشارات الضعيفة في شكل معلومات جزئية يتم تجميعها من طرف أفراد اليقظة، كل معلومة جزئية ليس لديها معنى بحد ذاتها.	مجزأة
الإشارات الضعيفة ليست معلومات متكررة وجارية، وليس لها شكل متجانس فهي قد تكون صورة، تعليق، حملة تم إنشائها، مقال في جريدة... الخ	غير اعتيادية وغير منظرة
عادة ما توصف الإشارات الضعيفة بأنها غارقة ضمن كم هائل من المعلومات (التشويش) وهو ما يجعل المسير لا ينتبه لها بسهولة، فهي إذا مرتبطة بمستوى إدراك الفرد بحد ذاته.	تمييزها صعب

المصدر: (كاريش، واقع تطبيق نظام اليقظة الاستراتيجية في مؤسسة نفطال، 2014، صفحة 218)

وكخلاصة لما سبق، تبرز إسهامات Ansoff في كونها نقلت التفكير الإداري من إدارة العمليات اليومية إلى التفكير في المستقبل والاستشراف الاستراتيجي من خلال مصفوفته الشهيرة والاستشعار البيئي، وضع الأسس العملية لربط المعلومات البيئية بالقرار الاستراتيجي، وهو ما يعد امتدادا طبيعيا لفكر Luhn (1958) في الجانب التكنولوجي، و Welinsky (1967) في الجانب التنظيمي، و Aguilar (1967) في المسح البيئي. وبذلك، فإن Ansoff يعتبر حلقة محورية في تطور مفهوم الذكاء الاستراتيجي والاقتصادي، إذ جعل من تحليل البيئة الخارجية وربطه بالقرارات الاستراتيجية شرطا أساسيا لنجاح أي مؤسسة في بيئة تنافسية معقدة.

7.2 الذكاء التنافسي حسب مايكل بورتر 1980 M. Porter

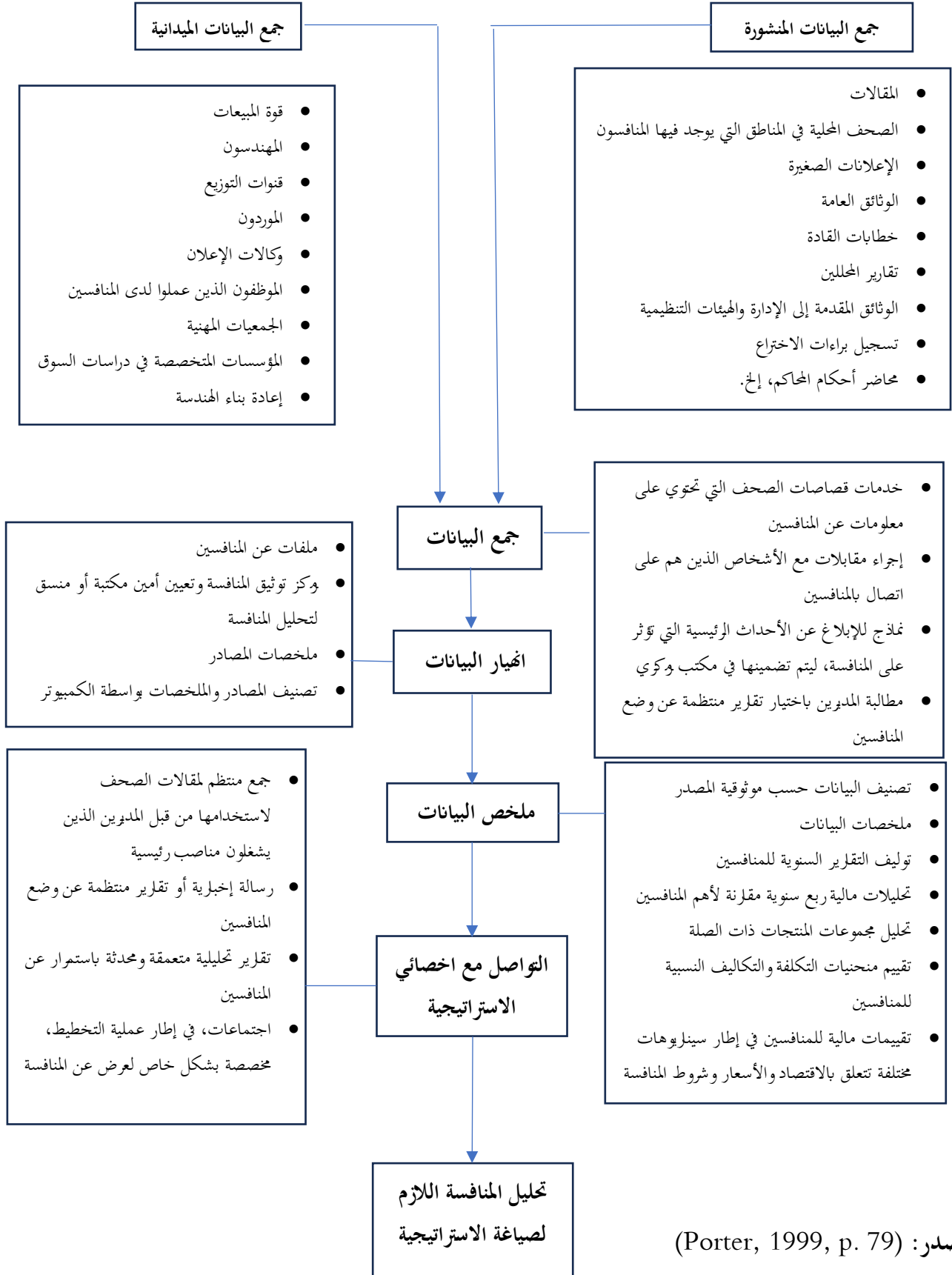
مايكل بورتر هو أستاذ في جامعة هارفارد وأحد أبرز منظري الإدارة الاستراتيجية والاقتصاد التنافسي، ارتبط اسمه منذ سبعينيات القرن العشرين بمفاهيم كبرى مثل القوى التنافسية الخمس (Five Forces Model)، سلاسل

القيمة (Value Chain)، واستراتيجيات التنافس العامة. هذه المساهمات لا تقتصر على الاستراتيجية فقط، بل شكّلت الأساس الذي بُني عليه مفهوم الذكاء التنافسي.

توضح بداية الثمانينات سياقاً من المنافسة الشرسة أين أصبح التحليل التنافسي ضروريا لاستدامة المؤسسات. إذ يركز بورتر Porter على أن المؤسسات بحاجة إلى نظام ذكاء تنافسي لتعزيز مركزها التنافسي في السوق ويكون لديها قاعدة معرفية كافية عن مختلف المنافسين. ووفقاً له فإن تحليل جميع المنافسين المهمين، الحاليين أو المحتملين أمر بالغ الأهمية ويوضح أن المعلومات غالباً ما تأتي إلينا في أجزاء أو قطع من الضروري ترتيبها وتنظيمها لإعطائها معنى وتحسين معارفنا من خلال عملية رسمية لتحليل القطاع والمنافسين.

وفيما يلي شكل يشرح وظائف نظام الذكاء التنافسي حسب بورتر.

شكل رقم (04): وظائف نظام الذكاء التنافسي حسب بورتر porter



المصدر: (Porter, 1999, p. 79)

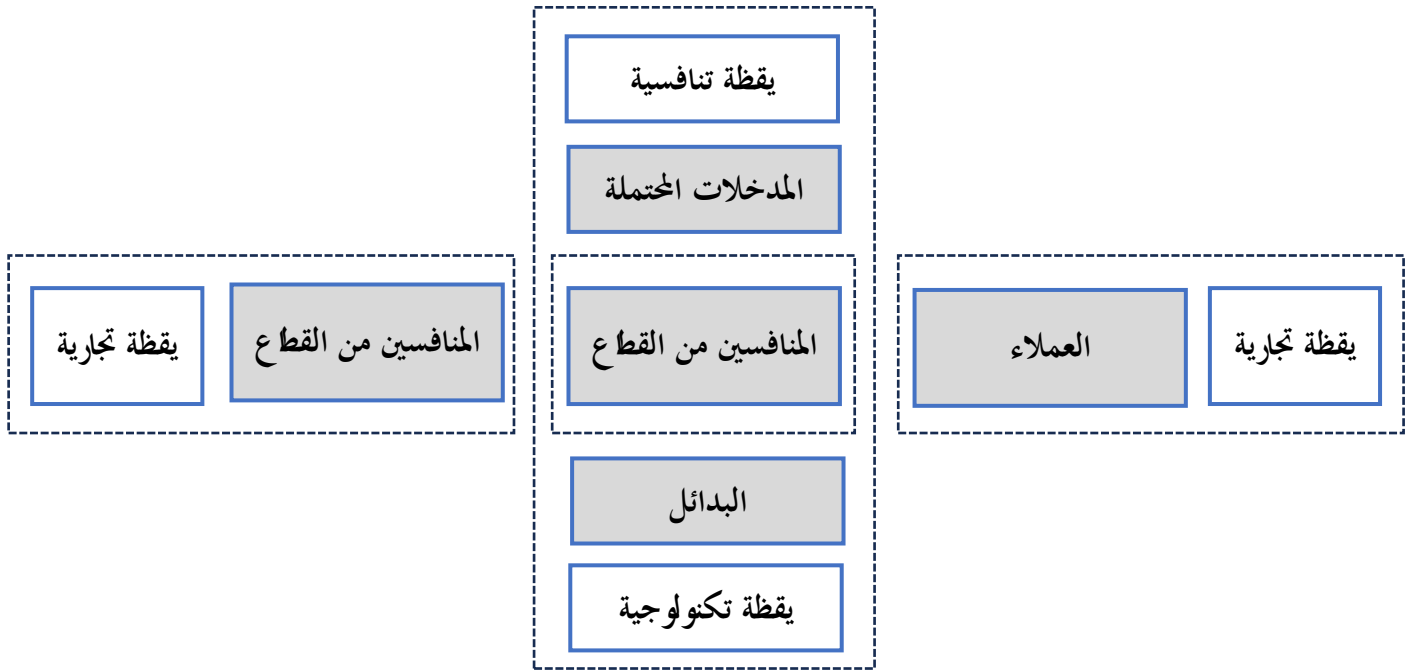
8.2 ظهور مفهوم اليقظة (1985-1988):

ظل مفهوم اليقظة في مرحلة النشوء في المؤسسات الفرنسية حتى نهاية الثمانينات، حيث نشرت أولى الأبحاث حول موضوع اليقظة بشكل أساسي من قبل عدة ممارسين أبرزهم: Jakobiak، Martinet و Ribault الذين اقترحوا منهجيات مناسبة لتنظيم اليقظة في المؤسسات وإضفاء الطابع الرسمي على نشاطها.

يعرف كلا من Martinet و Ribault اليقظة بأنها "موقف منظم للاستماع إلى الإشارات الواردة من بيئة المؤسسة والتي من شأنها أن تؤثر على خياراتها الاستراتيجية" ويقسمان اليقظة إلى أربعة أنواع وهي اليقظة التكنولوجية، التنافسية، التجارية واليقظة البيئية. (Martinet & Ribault, la veille technologique.concurentielleet commerciale, 1989, p. 34)

يستند كلا من Martinet و Ribault إلى أقوال بوترر Porter حول أنواع اليقظة المختلفة ويرون أن اليقظة التنافسية تقتصر حصريا على المنافسين الحاليين والمحتملين للمؤسسة، أما اليقظة التجارية فهي تهتم بشكل خاص بالعملاء والمنتجات والسوق والموردين، بينما تتعلق اليقظة التكنولوجية بالبحث عن المعلومات والوصول إلى المكتسبات العلمية والتقنية والتكنولوجية، في حين أن اليقظة البيئية تغطي الجوانب الثقافية والسياسية والاجتماعية وغيرها. والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (05): القوى الخمسة التي تحكم المنافسة داخل القطاع وأنواع اليقظة المناسبة لها



المصدر: (Martinet & Ribault, la veille technologique.concurentielleet commerciale, 1989, p. 16)

وفيما يلي جدول يلخص التطورات التاريخية لمصطلح الذكاء الاقتصادي التي تطرقنا لها سابقا:

الجدول رقم (08): التطورات التاريخية لمصطلح الذكاء الاقتصادي

السنة	الدولة	الحدث
1950	اليابان	طورت اليابان نظام الذكاء الاقتصادي المرتكز على وزارة التجارة الدولية (JETRO) ومنظمة التجارة الخارجية اليابانية (MITI) والصناعة لإنعاش اقتصادها
1958	الو.م.أ	وضع Business Intelligence System نظام الذكاء تحت إسم Luhn
1967	الو.م.أ	<ul style="list-style-type: none"> • عرف Wilensky سيورة الذكاء المنظم التي اقترحه Luhn. • قام Aguilar بتأليف كتاب بعنوان Scanning The Business من أجل شرح أن Radar أين استعمل مصطلح، Environnement المؤسسة يجب عليها أن تضع نظام لتطبيق Balayage لبيئتها وذلك من أجل مساعدتها على التعرف والفهم للفرص والتهديدات الإستراتيجية.
1984	الو.م.أ	من خلال كتاب Implaning Strategie Management الذي أصدره Aguilar تم التأكيد على ضرورة تطبيق المؤسسة لنظام Radar System Surveilling من أجل التحري الإشارات الضعيفة في بيئتها، حيث أكد على أن الحراسة يجب أن تكون نظامية متواصلة وخاصة على كل المجالات البيئية وكذلك أحسن منافسة تكنولوجياً إقتصادياً واجتماعياً وسياسياً.
نهاية 80	فرنسا	دخل مصطلح Compétitive Intelligence إلى فرنسا حيث ظهرت نجاحات مفاهيم الحراسة، اليقظة الإستراتيجية، الذكاء الإقتصادي.
1990	فرنسا	ظهور مفهوم الذكاء الإقتصادي.
1992	فرنسا	الترسيخ الرسمي لنظام الذكاء الإقتصادي.
1994	فرنسا	أول تعريف عملي للذكاء الإقتصادي من خلال تقرير المحافظة العامة للتخطيط.
2002	فرنسا	تحرير تقرير حول الذكاء الإقتصادي.
2003	فرنسا	-نشر تقرير حول الذكاء الإقتصادي والتنافسية. -تعيين مسؤول أعلى للذكاء الإقتصادي.
2005	فرنسا	تعميم جهاز الذكاء الإقتصادي على المستوى الاقليمي.
2009	فرنسا	إطلاق المديرية المركزية للمعلومات الخارجية.

المصدر: (بوريش، 2018-2019، صفحة 97)

3 اليقظة الاستراتيجية: البعد الاستعلاماتي للذكاء الاقتصادي

ظهر مفهوم اليقظة الاستراتيجية مع تطور بيئة الأعمال واشتداد حدة المنافسة خلال الثمانينيات، حيث برزت الحاجة إلى آلية تسمح للمؤسسات بمتابعة التحولات السريعة في محيطها واستباق التغيرات قبل وقوعها. وقد جاء هذا المفهوم استجابة لقصور الأساليب التقليدية في المراقبة، إذ لم تعد كافية لمواجهة التعقيد وعدم اليقين الذي يميز الأسواق العالمية، ومن ثم أصبحت اليقظة الاستراتيجية أداة فعالة للاستشعار المبكر، تساعد المؤسسات على حماية مكانتها التنافسية وصياغة رؤى مستقبلية أكثر دقة ومرونة.

يشير H.Lesca إلى أن اليقظة الاستراتيجية تعني الجهود التي تبذلها المؤسسة لتكون على اطلاع مستقبلي على البيئة المحيطة بها، ليس من خلال حساب التوقعات الإحصائية بل من خلال جمع المعلومات ذات الطابع الاستباقي، يتعلق الأمر بمصطلح عام يشمل أشكالاً مختلفة من اليقظة: اليقظة التجارية، التكنولوجية، التنافسية واليقظة السياسية (Lesca H. , 1995, p. 10)

يضيف كذلك أن اليقظة الاستراتيجية هي عملية جماعية متواصلة من خلالها يقوم مجموعة من الأفراد بتتبع واستخدام المعلومات ذات الطابع الاستباقي، تتعلق بالتغيرات التي يشهدها في البيئة الخارجية للمؤسسة بهدف خلق فرص لتقليل المخاطر وعدم اليقين بصفة عامة. (Lesca H. , veille stratégique, 1997, p. 3)

يعرفها Emmanuel Pateyron أنها السبرورة المعلوماتية التي عن طريقها تبحث المؤسسات عن معلومات ذات طابع توقعي تحوي تطور بيئتها الاجتماعية والاقتصادية بهدف خلق الفرص وتقليص التهديدات. (بورحلي و بن لحرش ، صفحة 80)

كما يعرفها Jakobiak بأنها تحليل البيئة ثم النشر الجيد للمعلومات المختارة ومعالجتها للاستعمال في اتخاذ القرار. (jakobiak, 2001, p. 38).

وفي إطارها العام، تتضمن عملية اليقظة الاستماع للمحيط وانتقاء للمعلومات وتفسيرها من أجل فهم الظواهر واتخاذ القرارات الاستراتيجية.

أما تعاريف أخرى فجاءت سياقية، ضمن حقل شديد الارتباط بالتسيير الاستراتيجي للمعلومات، بحجة أن مؤسسات القرن الواحد والعشرين وحدها قادرة على التحكم في المعلومات وفي إدارة المعارف، فجاءت اليقظة تارة إعلامية وتارة أخرى استعلامية فكانت أقرب ما يكون للذكاء الاقتصادي أو التنافسي، وعليه فقد عرّفت على أنها "العملية الإعلامية التي تقوم من خلالها المؤسسة بالاستماع المسبق للإشارات الضعيفة في محيطها، بهدف فتح نوافذ للفرص وتقليص عدم اليقين، مثل ماهي أيضا عملية استعلامية ونشاط تجسسي أو استخباراتي تقوم به المؤسسة أثناء مسحها لمحيطها التنافسي وفي رقابتها لمنافسيها، لتحل في عملها محل عمل الرادار في رصد أية إشارة ضعيفة وفي الكشف عن أية عملية تنبؤية للاستدلال عن إمكانية وجود أي خطر أو فرصة لسبق المنافسين" (بوريش، 2018-2019، صفحة 38)

ومن جانب آخر، فإن المحيط الذي تستهدفه اليقظة ليس مجرد معطى إحصائي أو تجريدي، بل هو نسق معقد من العوامل المؤثرة التي يتطلب تحديدها وتحليلها وفق أسس علمية دقيقة. وإلى جانب ذلك، تتميز اليقظة الاستراتيجية بقدرتها على بناء الفرضيات وتوليد الرؤى الإبداعية من خلال تفسير وترجمة الإشارات الواردة من المحيط وتوظيفها ضمن الذاكرة الرسمية والضمنية للمؤسسة. وأخيراً، فإنها تقوم على التوقع والاستباق، باعتبارها عملية تنبؤية تساعد على الكشف المبكر للتغيرات المستقبلية، وتقديم معطيات استشرافية تساهم في توجيه القرارات الاستراتيجية بشكل فعال. (علاوي، 2014، صفحة 166)

يتضح من خلال تعدد التعريفات أن اليقظة الاستراتيجية تتسم بجملة من الخصائص الجوهرية التي تمنحها طابعها المميز. فهي قبل كل شيء ذات بعد استراتيجي، إذ لا تقتصر على الأنشطة الروتينية داخل المؤسسة، بل تساهم بفاعلية في دعم اتخاذ القرارات المصيرية التي تمس قدرتها التنافسية واستدامتها. كما تعد نشاطاً إرادياً وإبداعياً يتجاوز حدود المراقبة السطحية للبيئة الخارجية، لكونه يقوم على الاستباق والتنبه للإشارات المبكرة التي قد تنذر بتغيرات أو فرص مستقبلية، مما يجعلها أداة استشرافية تساهم في توجيه المؤسسة نحو خيارات أكثر ملاءمة واستقراراً.

1.3 خصائص اليقظة الإستراتيجية

- يمكن استنتاج وحصر أهم مميزات (خصائص) اليقظة الاستراتيجية في النقاط التالية: (Costa, 2008, p. 12)
- اليقظة الاستراتيجية هي انطلاقة طوعية (إرادية) تركز على تبني فكرتها من قبل الإدارة العليا للمؤسسة وإعطائها أهمية كبيرة.
 - اليقظة الاستراتيجية تنقسم إلى جزئين أساسيين: الأول هو رصد ومتابعة الأحداث في المحيط الخارجي للمؤسسة، والثاني هو استغلال المعلومات الناتجة عن نشاط الرصد.
 - صحيح أن عملية اليقظة الإستراتيجية هي عملية تكرارية، لكن جمع المعلومات الجديدة يؤدي إلى تحسين معرفة المؤسسة. لذلك فاليقظة الإستراتيجية تعتبر أيضاً عملية مستمرة وحركية، فالأمر يتعلق هنا بعملية تعلم جماعي وإدارة المعرفة.
 - مهما كانت توقعية وكاشفة للأحداث، فاليقظة الاستراتيجية تركز على فكرة قوية هي: العمل الجماعي، أين تبادل وتقاسم المعلومة هو أمر أساسي سواء على مستوى الجمع أو التحليل، وكل الفاعلين في المؤسسة معنيون بامتلاك عناصر المعلومة ودمجها مع معارفهم وخصائص وظائفهم، مما ينتج عن ذلك معلومة صالحة للاستخدام.

- مهما كان الاختلاف في التسميات (يقظة تنافسية، تكنولوجيا، اعلامية، استراتيجية...؛ فإن المهمة الأساسية لليقظة هي: تزويد متخذي القرار في المؤسسة بالمعلومات الملائمة، الأمر الذي يؤدي إلى بناء قرار استراتيجي مرتكز على معرفة حقيقية لواقع وموقع المؤسسة في محيطها الخارجي.
- وللإشارة فإن عبارة الاستراتيجية التي تضاف إلى اليقظة هي للدلالة على أنها تجمع كل أنشطة اليقظة (تنافسية، تكنولوجيا، تجارية، مجتمعية، قانونية...)، فهي تهتم برصد كل مكونات المحيط الخارجي للمؤسسة، وأيضاً للدلالة بأن الأمر يتعلق بعملية توقعية، تقوم على الملاحظة والتحليل المستهدف للمحيط، بعدها يتم نشر المعلومات المنتقاة والمعالجة على أفراد المؤسسة كل حسب اختصاصه (أي نشر مستهدف للمعلومات)، وكل هذا من أجل التمكن من بناء قرارات ذات طبيعة استراتيجية.

حسب Lesca أغلب معلومات اليقظة الاستراتيجية هي معلومات توقعية، من نوع إشارات ضعيفة، حاملة لبوادر التغيير، ولا بد من أن تساعد المؤسسة في فهم وتوقع التغيرات المستقبلية لمحيطها الخارجي، كما أن المسيرين ليسوا معتادين على جمعها واستخدامها نظراً لطبيعتها الخفية، غير الأكيدة والنوعية؛ (Lesca H. , 2003, p. 27)

2.3 مراحل اليقظة الاستراتيجية

تهدف اليقظة الاستراتيجية أساساً إلى استقصاء المعلومات التي تمكن المؤسسة من متابعة التغيرات في محيطها الخارجي، خصوصاً تلك التي تحمل بعداً تنبؤياً حول ما قد يحدث مستقبلاً، وذلك بغرض دعم متخذي القرار في استثمار الفرص وتجنب التهديدات المحتملة. ومن هذا المنطلق تُعد المعلومة الركيزة الأساسية في عملية اليقظة الاستراتيجية. ورغم غياب اتفاق موحد بشأن تعريفها الدقيق، إلا أنّ أغلب الدراسات تؤكد أنّها تمر بعدة مراحل متتابعة، وهو ما يفسر تنوع النماذج المقترحة لها، وتجمع معظم المقاربات على أنّ هذه المراحل تنطلق من مراقبة المحيط، مروراً بعمليات جمع البيانات وتحليلها، وصولاً إلى إيصال النتائج إلى صناع القرار قصد توجيه المسار الاستراتيجي للمؤسسة.

1.2.3 المرحلة الأولى: تحديد الاحتياجات

- تحديد التحديات وترجمتها إلى محاور يقظة: من خلال العمل المشترك، يجب على المتخصصين في التحليل الاستراتيجي (الداخلي أو الخارجي) والمدير (أو المستلم لنتائج المراقبة) ما يلي: (Coutenceau, 2014, p. 151)

○ تحديد المجال المراد استكشافه من خلال فهم التحديات والقضايا وترتيبها.

○ ترجمة التحديات إلى محاور يقطعة تمثل زوايا اليقظة لفحص المجال المختار، وبعدها سيتم تغذية محور اليقظة بموضوع وكلمات رئيسية وتعبيرات رئيسية وشخصيات رئيسية وما إلى ذلك والتي ستتميز به، ثم ستسلط الضوء على عملية بحث أولية ومكوناته.

● **صياغة سيناريوهات الجمع:** يمكن استكشاف كل محور من محاور اليقظة وفقاً لسيناريو واحد أو أكثر يغطي المجال المحدد، تسمح السيناريوهات بتحديد الطلبات التي يتم صياغتها من قبل خبراء اليقظة والموافقة عليها من قبل المدير. هذه الموافقة مهمة جداً لأنها تحدد مسار العملية إذ تسمح السيناريوهات بتركيز اليقظة على الإشارات التحذيرية المحتملة بناء على الأحداث المتوقعة (Coutenceau, 2010, p. 30)

2.2.3. المرحلة الثانية: جمع المعلومات

● **تحديد المصادر:** في هذه الخطوة يجب معرفة مصادر المعلومات وهل هي عديدة ومتنوعة ويمكن الوصول إليها بسهولة؛ المصادر الداخلية (الموظفون: الموظفون التجاريون والفنيون والمشترون...، المتدربون، الوثائق، التراث: المادي وغير المادي، والأرشيف، قاعدة البيانات)؛ المصادر الخارجية (الإنترنت: وهو مصدر خارجي أساسي يستحق معاملة خاصة نظراً لثرائه وتعقيده، المنافسون، وسائل الإعلام، الجهات الفاعلة في قطاعات النشاط، السلطات المحلية، النقابات، المدونات والمنتديات ومواقع التواصل الاجتماعي والمعارض، الصحافة) **جمع المعلومات:** يتم جمع المعلومات من المصادر المختارة في القائمة أعلاه. ويمكن أن يكون ذلك:

○ بواسطة الموارد البشرية؛ من خلال بحث محدد الهدف أو من خلال المعرفة المنتشرة التي تم الحصول عليها خلال النشاط الحالي للمؤسسة. عندما تستحق معلومة مهمة معاملة خاصة، تسلم على شكل تقرير.

○ شبه آلي؛ يتمثل في متابعة الأخبار باستخدام بوابات تجميع (من نوع Netvibes) يتم تغذيتها بمجموعة مختارة من موجات RSS من المواقع الرئيسية. ولكن الاكتفاء بذلك يعني أن تكون التحليلات يدوية بالكامل، وبالتالي سيكون من المستحيل إنشاء قاعدة بيانات وثنائية.

○ آلية؛ بمساعدة أدوات اليقظة التي تعمل على الإنترنت: يمكن أن توجد على موقع مشهور يستقبل آلاف من الزيارات يوميا، أو على مواقع إخبارية (عناوين الصحف اليومية) أو مواقع التجارة الإلكترونية، أو على مواقع مرجعية جيدة على Google، أو على مدونة متخصصة غير مرجعية أو قليلة المرجعية. لتقدير ذلك، يمكن إجراء اختبار والاطلاع على عدد الصفحات المعروضة التي تستوفي معايير البحث (Coutenceau, 2010, p. 34)

3.2.3. المرحلة الثالثة: تحليل المعلومات

- **التصنيف:** بعد جمع المعلومات التي تم الحصول عليها بالطرق سالفه الذكر يقوم اليقظ بمعالجتها وفقاً لخطوة التصنيف المحددة مسبقاً مع المؤسسة. يتعلق الأمر بفرز المعلومات والاحتفاظ بالمفيدة منها ثم تصنيفها وفهرستها وتخزينها في قواعد البيانات.
- **التحليل:** هذه هي الخطوة الحاسمة في الدورة والتي تحدد نجاح اليقظة، فعلى الرغم من كل النهج التكنولوجي مهما كان مكلفاً ومتطوراً، فإنه في هذه المرحلة يدخل التفكير حيز التنفيذ لتفسير المعلومات المختلفة التي تم الحصول عليها وبالتالي إضافة قيمة حقيقية إلى العملية. بعد جمع المعلومات وتقييمها وتصنيفها، يمكن إجراء التحليل وفقاً لمنهجية وأدوات ولوحات معلومات تسمح بما يلي:
 - تقييم حجم المعلومات حول موضوع معين، ومتابعة التغيرات التي تطرأ عليها بمرور الوقت.
 - اكتشاف ظهور مفهوم أو موضوع جديد واتجاه جديد.
 - تحديد المصادر التي تحتوي على المعلومات المفيدة: النوع، السرية، المصدر، إلخ.
 - إبراز الروابط بين الأشخاص و/أو الموضوعات التي يتم رصدها، باستخدام أدوات الخرائط.
 - إبراز الإشارات الضعيفة.

4.2.3. المرحلة الرابعة: نشر المعلومات المفيدة

- **نشر المعلومات:** في البداية، من الضروري وضع قواعد رسمية للنشر وتقييم الوثائق بالتعاون مع المسير. يتضمن هذا التقييم جانبين:
 - تقييم المصدر؛ يحدد المسير أو اليقظ المتمرس جودة المصدر حيث تعتبر المعلومات المنشورة في الصحف الوطنية اليومية والصحافة المتخصصة موثوقة. في المقابل، فإن المدونة الصغيرة ستكون أكثر عرضة للشك وبالتالي ستحصل على تقييم أقل. ومع ذلك، فإن التقييم حسب نوع المصدر ليس قاعدة مطلقة إذ يمكن أن تحصل مدونة كبيرة عن قطاع نشاط متخصص للغاية على تقييم عال.
 - تقييم مدى ملاءمة الوثيقة، والذي يتم عادة وفقاً لثلاثة مستويات: المستوى الأول يتعلق بالقضايا المطروحة ولكنه لا يؤثر بشكل خاص، المستوى الثاني حيث تؤثر المعلومات على الاستراتيجية ويجب نشرها على الأطراف المعنية والمستوى الثالث أين المعلومات تصبح بالغة الأهمية ويجب أن تكون جزءاً من العناصر التي يتم أخذها في الاعتبار عند اتخاذ القرار.

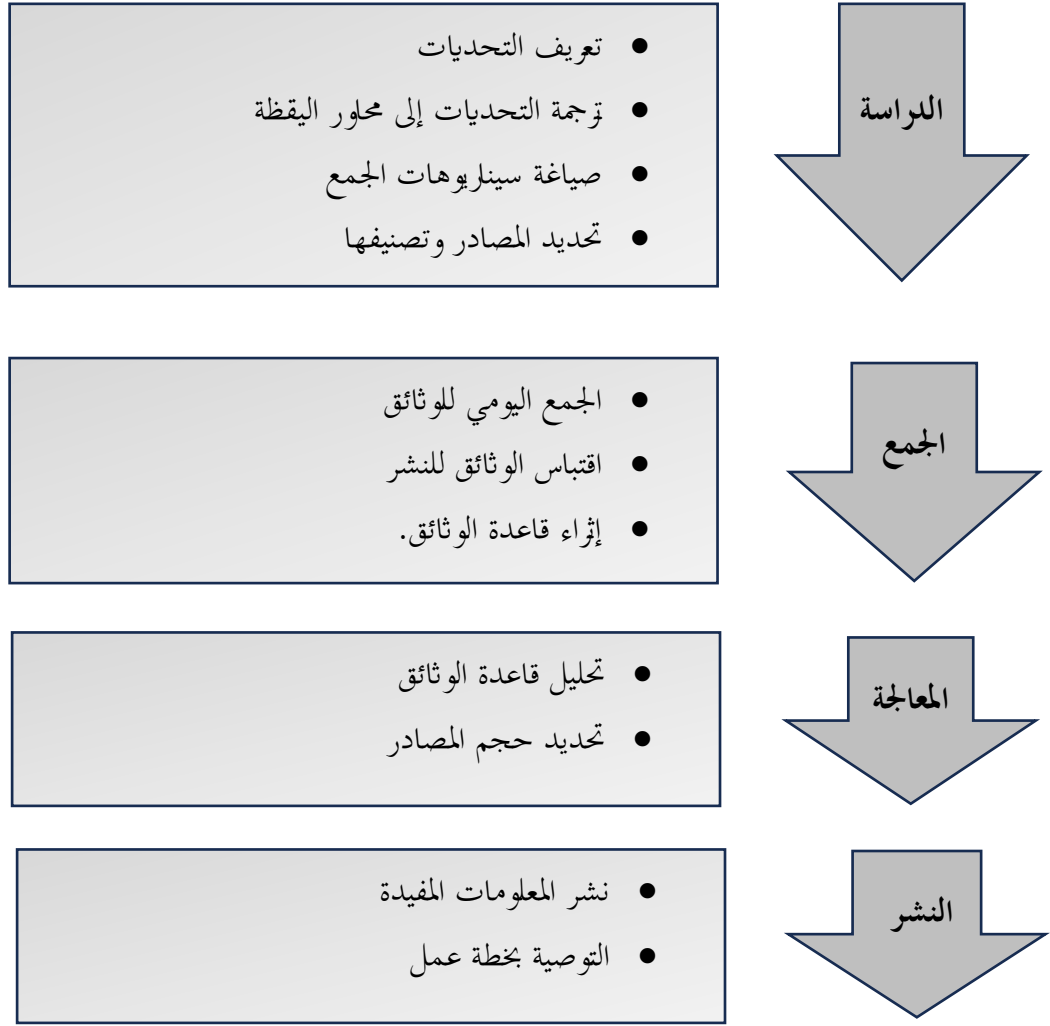
يمكن للمستلم مشاركة كل أو جزء من المعلومات المعالجة حسب سريتها مع الأشخاص الذين يختارهم داخليًا أو خارجيًا، والطلب منهم إثراء النتائج بأي تعليقات محتملة؛ كما يمكن مشاركتها على شبكات التواصل الاجتماعي أو المدونات أو المنتديات لجمع الآراء أو طرح الأسئلة التي تسمح بتعميق فكرة معينة.

كما يتم ذلك من خلال أدوات مشتركة ذات محتوى مختار بعناية، أو عن طريق إرسال رسائل إخبارية إلى مستلمين محددين، أو من خلال اجتماعات منتظمة. يجب تقييم وتيرة النشر في ضوء الجانب الحرج الذي قد تتسم به طبيعة المعلومات المنشورة. ويمكن استكمال النشر الأسبوعي بنشر يومي لفئة من المعلومات التي نعتبرها ذات أهمية (Costa, 2008, p. 59)

● **التحليل النهائي:** بعد إثراء التحليل بالردود التي تلت نشره، يمكن عندئذ إنجازها لتتوافق معه توصيات تهدف إلى إبراز الإنذارات أو الإشارات الضعيفة؛ إعادة النظر في القرارات؛ تأكيد الحدس؛ إثارة ردود الفعل؛ تطوير الاستراتيجية والبحث وخطة العمل؛ إعداد البيئة المعلوماتية. لذا، فإن اليقظة هي عملية لا غنى عنها لفهم البيئة المعلوماتية للمؤسسة بشكل جيد وضمان الحد الأدنى من الموضوعية في اتخاذ القرارات. يجب أن تكون هذه العملية ملائمة لقدرات وموارد وتحديات كل مؤسسة، وأن تشمل جميع الموظفين، وأن تقودها الإدارة. (Coutenceau, 2010, p. 37)

ويمكن تلخيص كل هذه المراحل في الشكل الموالي:

الشكل رقم (06): مراحل اليقظة

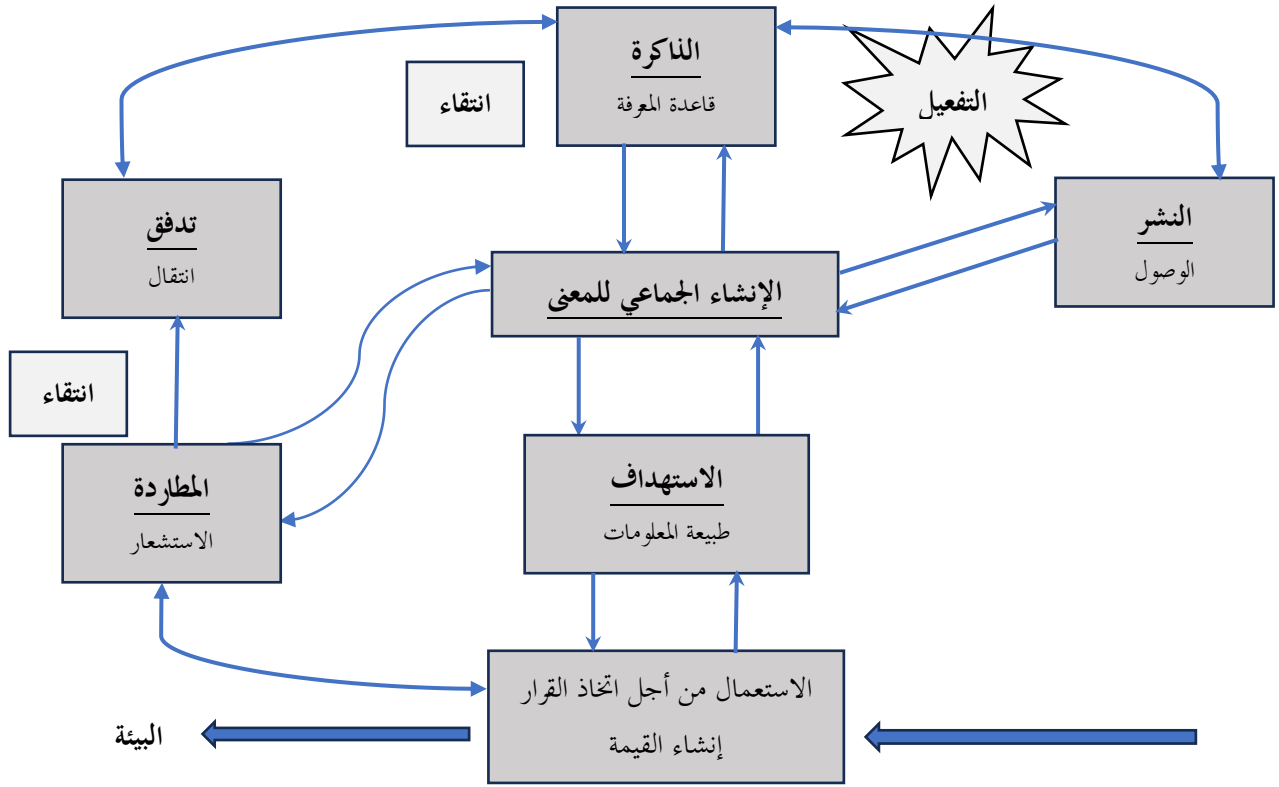


المصدر: (Coutenceau, Guide pratique de l'intelligence économique, 2010, p. 28)

3.3 مراحل سيرورة اليقظة الاستراتيجية حسب H. Lesca

تعتبر اليقظة الاستراتيجية سيرورة ديناميكية معقدة وتكرارية، حيث يُظهر نموذج H. Lesca أنها تمر عبر مجموعة من المراحل المتداخلة والمتكاملة فيما بينها كما هو موضح في الشكل:

الشكل رقم (07): سيرورة اليقظة الاستراتيجية حسب Lesca



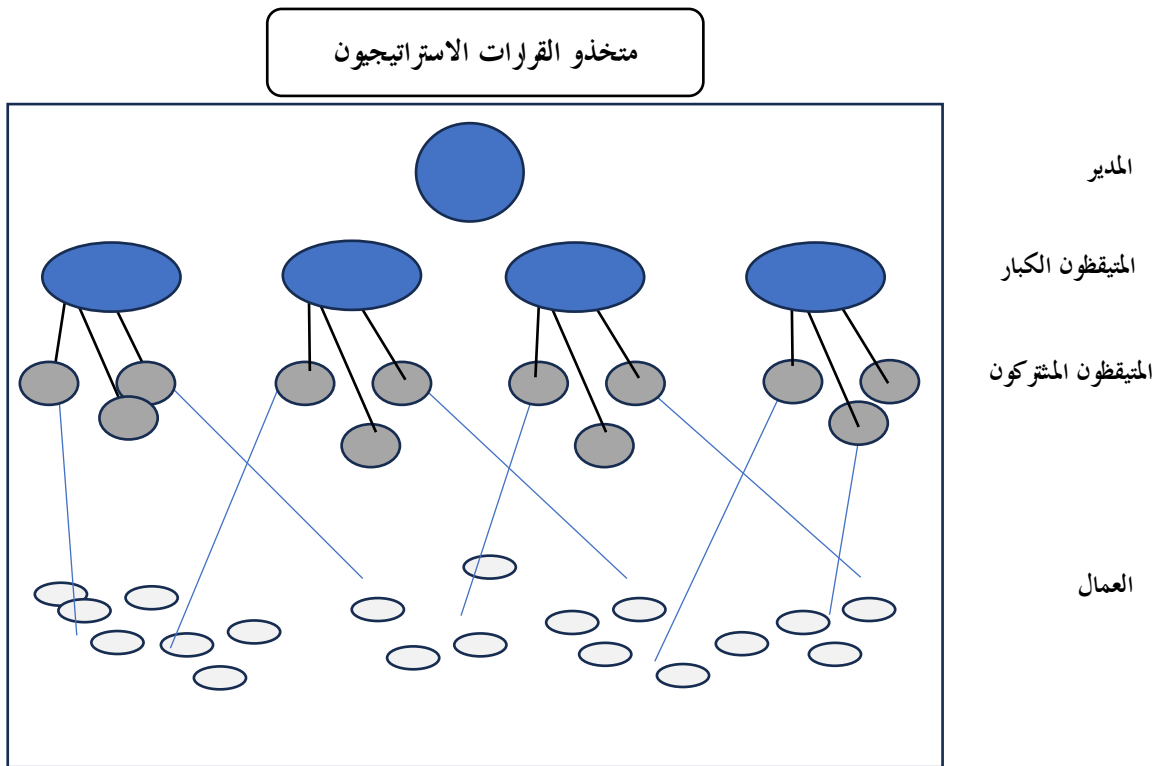
المصدر: (عزيزان و كاريش، 2023، صفحة 27)

المرحلة الأولى: استهداف جزء من البيئة وتحديد طبيعة المعلومات، مصادرها وكيفية تجميعها.
 المرحلة الثانية: مطاردة المعلومات وتجميعها، وكذا تتبع الإشارات الضعيفة والتقاطها، مع تحديد القائمين على ذلك.
 المرحلة الثالثة: تتعلق هذه المرحلة بتخزين مختلف المعلومات المجمعة وحمايتها وبالتالي تشكيل وتنظيم ذاكرة معرفية للمؤسسة يمكن الاعتماد عليها لتفعيل وتغذية سيرورات أخرى لليقظة.
 المرحلة الرابعة: نشر المعلومات المجمعة ومشاركتها مع فئة محددة من الأشخاص المرخص لهم الاطلاع عليها، وبالتالي ضمان سرية وسلامة هذه المعلومات.
 المرحلة الخامسة: تحويل المعلومات والإشارات الضعيفة المجمعة إلى معلومات معالجة ذات معنى، منظمة، وقابلة للاستغلال من طرف أصحاب القرار في المؤسسة، مع تمكينهم من إزالة الغموض وعدم اليقين.
 المرحلة السادسة: استغلال المعلومات في اتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت المناسب، باعتبارها استباقية ذات قيمة مضافة، ويمكن تحويلها لقوة دافعة. (عزيزان و كاريش، 2023، صفحة 28)

4.3 أعوان عملية اليقظة

تحتاج اليقظة إلى منهجية عمل ليتحقق نجاحها وإلى أعوان (كاشفين) مهمتهم الأساسية القيام بهذه العملية، وعون اليقظة (الكاشف) هو فرد له قدرات خاصة وجيدة تمكنه من الاستماع لما يجري خارج المؤسسة، ويستطيع كشف الفرص والتنبيهات عن الأخطار والتهديدات المحتملة، وهو لا يعمل لوحده بل ينتمي لشبكة من المشاركين (الأعوان) في هذه العملية، لأن اليقظة تقوم على أساس العمل الجماعي، والشكل التالي يوضح المشاركين في عملية اليقظة.

شكل رقم (08): المشاركون في عملية اليقظة



المصدر: (ولد عابد و علواطي ، 2017 ، صفحة 08)

يمكن تلخيص المشاركين في اليقظة في الجدول الآتي مع إبراز دور وخصائص كل واحد منهم:

الجدول رقم (09): المشاركون في عملية اليقظة

الخصائص	الدور	ممثلو اليقظة
- تحديد جيد لأهداف المؤسسة.	- يعرضون على جماعة اليقظة الأهداف المستهدفة ذات الأولوية بالنسبة للمؤسسة. - تحليل نتائج اليقظة الإستراتيجية والتي قدمت لهم في شكل سيناريوهات.	- متخذو القرارات الاستراتيجية

الجزء النظري: أدبيات الدراسة

<ul style="list-style-type: none"> - معرفة جيدة للتطورات الحاصلة في البيئة الخارجية. 	<ul style="list-style-type: none"> - ترجمة السيناريوهات إلى أعمال بفضل اتخاذ القرار. - البحث عن الإبداع، أي خلق أفضل المزايا التنافسية للمؤسسة. 	<p>Les Décideur Stratégiques</p>
<ul style="list-style-type: none"> - منشط جماعة اليقظة مع القدرة على العمل الجماعي - مهارات إدارية كالقدرة على تسيير الموارد البشرية - معرفة الوسائل المساعدة على اتخاذ القرارات 	<ul style="list-style-type: none"> - همزة وصل بين متخذي القرارات الإستراتيجية وجماعة اليقظة الإستراتيجية. - إعداد والإشراف على دفتر الشروط. - مسؤول عن تنظيم وسير عملية اليقظة الإستراتيجية. 	<p>- المدير Le directeur</p>
<ul style="list-style-type: none"> - القدرة على العمل الجماعي والتفكير استراتيجيا. - القدرة على التحليل والتكيب وبشكل خاص - القدرة على الرؤية المستقبلية. - المعرفة التامة بمجمل عملية اليقظة. 	<ul style="list-style-type: none"> - تحليل، تركيب وترجمة المعلومات المجمع. - المساهمة جماعيا في إعداد السيناريوهات. - تصحيح الخطوات المتبعة مقارنة مع دفتر الشروط والتحقق من صحة السيناريوهات مقارنة مع البيئة الخارجية. 	<p>- المتيقظون الكبار Les veilleurs séniors</p>
<ul style="list-style-type: none"> - الملاحظة الجيدة، القدرة على البحث والروح الفضولية. - الحيازة على مصادر المعلومات الإستراتيجية مع القدرة على مشاطرة المعلومات فيما بينهم. - قدرة التحكم في فائض المعلومات. 	<ul style="list-style-type: none"> - تحديد مصادر المعلومات. - استكشاف البيئة مع إنجاز ترجمة وتصفية أولية لها. 	<p>- المتيقظون المشتركون Les veilleurs associés</p>
<ul style="list-style-type: none"> - نشاط حيوي دائم في العمل. - روح عمل جماعة عالية. 	<ul style="list-style-type: none"> - من بين العمال يوجد مستخدمين دورهم هو دعم اليقظة الاستراتيجية كأمين المكتبة، كاتب السر وغيرهم حيث يقومون بترتيب الملفات، إدخال المعلومات في الموزع حيث يقدمون بهذا دعما لمرحلة جمع ومعالجة المعلومات كما يوجد من يقدم الدعم التقني للمسؤول عن الموزع والمتخصصين في الجانب المعلوماتي. 	<p>- العمال Les employés</p>

المصدر: (ولد عابد و علواطي ، 2017، صفحة 8)

5.3 سلوكات أعوان اليقظة

كما أشرنا سابقا إلى أن اليقظة لها سلوكات أو تصنيفات مختلفة، فالكاشفون كذلك لهم سلوكات مختلفة وربما هذا ما انعكس على سلوكات اليقظة، حيث بين (Bulinge) أن هناك أصنافا عديدة لأعوان اليقظة (الكاشفين) كل منها يختلف حسب درجة إيجابيته أو سلبيته. أما (Rouach) 1996 فقد بين العديد من أنواع الكاشفين مرتبين حسب درجة عدوانيتهم وخبرتهم في تطبيق اليقظة، ووضح خمس فئات للكاشفين: (Hadjadj, 2019/2020, p. 102)

- المحاربون (المقاتلون): يمتلكون وسائل ضرورية وأدوات خادعة (مغالطة) وليس لهم مجال للتراجع عن العمل في روح الحرب الاقتصادية.

- المهاجمون: من أصل عسكري ينظمون وسائل مهمة وتقنيات محترفة.
- النشطون: ينظمون وسائل محدودة ويطورون شبكة لليقظة التنافسية.
- المستجيبون: يعملون على رد الهجمات ويخصصون ميزانيات جد محدودة.
- النائمون(السليبون): الذين لا يطبقون أبدا أنشطة اليقظة.

6.3 مراحل سيرورة عمل اليقظ

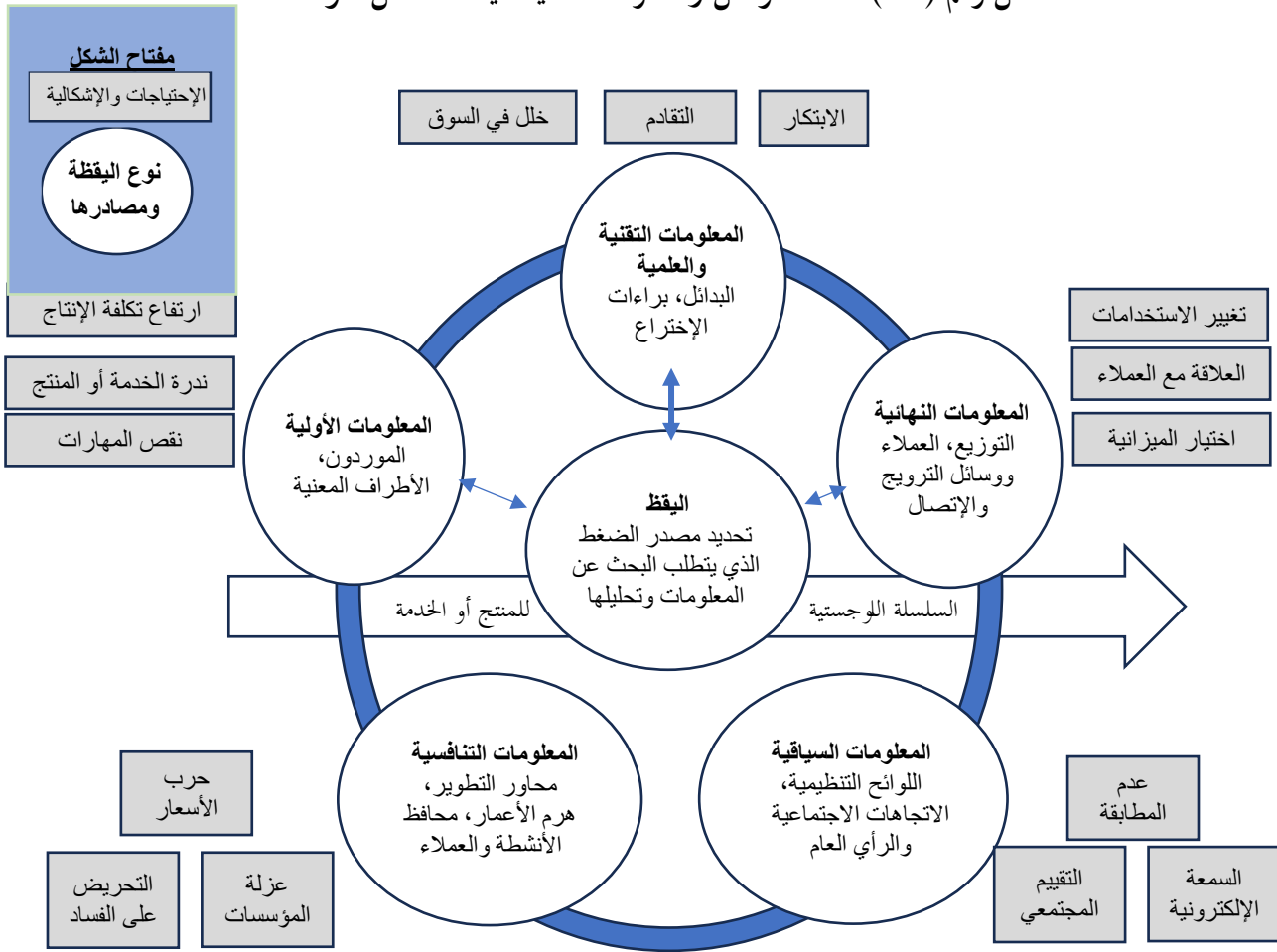
هناك ثلاث تدفقات لوجيستكية logistique تمر عبر المنظمة: التدفق المادي للمنتجات، التدفق المالي، تدفق المعلومات، وهو في صميم أنشطة اليقظة والذكاء الاقتصادي ويتطلب وضع عملية دقيقة للغاية لتوفير المعلومات وتحويلها واستغلالها.

عند التقاطع اللوجستكي مع اليقظة يتكون لدينا مخطط اليقظ Le diagramme du veilleur المستند على مصفوفة بورتر، وهو وسيلة لتوجيه البحث عن المعلومات الاستراتيجية ومساعدة اليقظ في المؤسسة على جمع المعلومات المفيدة وتبسيط عملية فهم الحاجة إلى المعلومات.

يستند هذا المخطط الى مصفوفة الشدة التنافسية التي تربط كل القوى الخمس بأنواع محددة من المصادر واليقظات المناسبة لها لدعم الاستراتيجية بالمعلومات. (Rouzeau, 2019, p. 72)

والشكل الموالي يوضح تتبع اليقظ لتدفق المعلومات دون إغفال الاحتياجات والمشاكل:

الشكل رقم (09) مخطط مراحل ومسارات عملية اليقظة داخل المؤسسة



المصدر: (Deschamps & Moinet, 2011, p. 40)

يوضح الشكل السابق المراحل التي يتبعها اليقظة خلال قيامه بمهامه في المؤسسة وتلخص فيما يلي:

1.6.3 المرحلة الأولى: تحديد أصل المشكلة وطرح الإشكالية

قد يؤدي انخفاض هوامش الربح في المؤسسة الى اتخاذ إجراءات تتمثل في زيادة الأسعار وتوسيع قاعدة العملاء المستهدفين بأخذ بعين الاعتبار سلسلة القيمة كاملة من البداية الى النهاية. ممكن للمؤسسة أن تستنتج وتدرك زيادة في تكلفة الإنتاج سببها مشكل في توريد المواد الخام وندرة وسائل نقلها بسبب النشاط المفرط للمنافسين. هنا يمكن لليقظة أن يعمل على تنويع في المواد الأولية المستخدمة في الإنتاج.

2.6.3 المرحلة الثانية: بناء ومراقبة المؤشرات الاستراتيجية

عندما تتكرر المشكلات التي تؤثر على المؤسسة في مرحلة ما قبل أو بعد المحور اللوجستيكي للمؤسسة، قد يكون من السهل إرساء ووضع يقظة استراتيجية تضمن استغلال المعلومة الجيدة والمفيدة. مثلاً: يمكن للمؤسسة

من تحقيق معظم قيمتها المضافة من خلال عقد حصري يتم التفاوض عليه مع موردها يقودها إلى استخدام يقظة مبنية على نوعين من المعلومات: عدد الموردين وعدد العملاء المحتملين. وبالتالي تتبع التطور عبر الزمن من أجل تحديد نقطة التحول في ميزان القوى والاستعداد على أفضل وجه للمفاوضات المستقبلية.

3.6.3. المرحلة الثالثة: التخطيط لاستغلال المعلومة

قبل الشروع في البحث عن المعلومات أو اليقظة من الضروري على اليقظ أن يضع فرضيات لاستغلال المعلومات لضمان فائدتها العملية. مثلاً وضع هدف مقارنة ديناميكية لمؤسستين مبتكرتين في مجال البحث والتطوير من خلال البحث عن عدد براءات الاختراع المسجلة أو المقالات المنشورة سنوياً.

7.3 الفرق بين اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي

يوجد خلط كبير بين مفهومي الذكاء الاقتصادي واليقظة الاستراتيجية، ويرجع هذا إلى غموض الحدود الفاصلة بينهما وعدم وضوح التعريفات المستخدمة في كل منهما. أحد أسباب هذا الالتباس هو اختلاف معنى مصطلح "الذكاء" عند ترجمته من الإنجليزية إلى الفرنسية، حيث تشير القواميس الإنجليزية إلى الذكاء بمعنى "التخاير والاستخبار"، وهو مفهوم يختلف عن المعنى المستخدم في الفرنسية، الذي يتقارب أكثر مع المعنى العربي للذكاء الاقتصادي (Economic Intelligence)

1.7.3 الاختلاف بين اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي

عندما نتحدث عن الذكاء الاقتصادي، نجد مدخلين مختلفين يتنازعان على تحديد طبيعة العلاقة بين الذكاء الاقتصادي واليقظة الاستراتيجية، مما يستدعي توضيح الفروقات بينهما لفهم أدوارها وأهدافهما بشكل أدق.

✓ المدخل الأول

هناك من يعتبر أن الذكاء الاقتصادي واليقظة الاستراتيجية مصطلحان لنفس المعنى تقريباً، فكلاهما يركز على البحث (جمع)، المعالجة (تفسير أو خلق معنى)، وتوزيع (نشر) المعلومات بهدف استغلالها؛ والاختلاف يكمن فقط في أن اليقظة الاستراتيجية مصطلح جزئي وممارسة بين المؤسسات، وتوزيع المعلومات يكون على أفراد المؤسسة كل حسب اختصاصه. بينما الذكاء يعكس الاقتصاد الوطني ككل، تقوم به هيئات تابعة للدولة في سبيل مساعدة كل المؤسسات دون استثناء أو تخصيص للحصول على المعلومات واستخدامها في تحسين أدائها.

ببساطة، الذكاء الاقتصادي يمكن أن يعرف كمجموعة من الإجراءات المنسقة من بحث، معالجة، وتوزيع، لأجل استغلال المعلومات تفيد الأعوان الاقتصاديين. وتنفذ هذه الإجراءات بطريقة قانونية مع كل ضمانات الحماية اللازمة للمحافظة على ثقافة المؤسسات، مع تحقيق أفضل تكلفة وأقل وقت. فهو مفهوم عام وشامل، يكون على مستوى وطني وليس فقط على مستوى المؤسسة، يستدعي القيام بأعمال متعددة، منسقة وتعاونية من خلالها يتم

إعلام، تحفيز وتعبئة مختلف الأعوان الاقتصاديين. بينما يتم تنفيذ أعمال اليقظة على مستوى المؤسسة، أين الاستراتيجية تخص فقط المؤسسة (بوريش، 2018-2019، صفحة 91)

فالذكاء الاقتصادي يبحث عن معلومات محددة بدل انتظار الأحداث كما تفعل اليقظة، لذلك يمكن اعتبار اليقظة مرحلة أساسية من مراحل الذكاء الاقتصادي وهي وسيلة تسمح بفهم ورصد محيط المنظمة (التكنولوجي، التنافسي، التجاري... إلخ)، وهي كذلك عملية منظمة ومستمرة ومتكررة بغرض البقاء على علم بكل المستجدات في القطاع الذي تشغله المنظمة، وتنتهي هذه العملية بتحصيل وتحليل ونشر المعلومات، أما الذكاء الاقتصادي فهو أشمل إذ يتضمن إضافة إلى نتائج اليقظة القيام بترجمة هذه المعلومات كمؤشرات لاتخاذ القرارات الاستراتيجية والمناورات التكتيكية بما يخدم أهداف المنظمة، بالإضافة إلى التأثير في المحيط والمحافظة على الإرث المعلوماتي للمنظمة. وفي هذا السياق يمكن كتابة معادلة الذكاء الاقتصادي كما يلي:

$$\text{الذكاء الاقتصادي} = \text{اليقظة} + \text{التأثير} + \text{الحماية}$$

قد تم تلخيص أهم أوجه الاختلاف بين الذكاء الاقتصادي واليقظة الاستراتيجية في الجدول التالي:

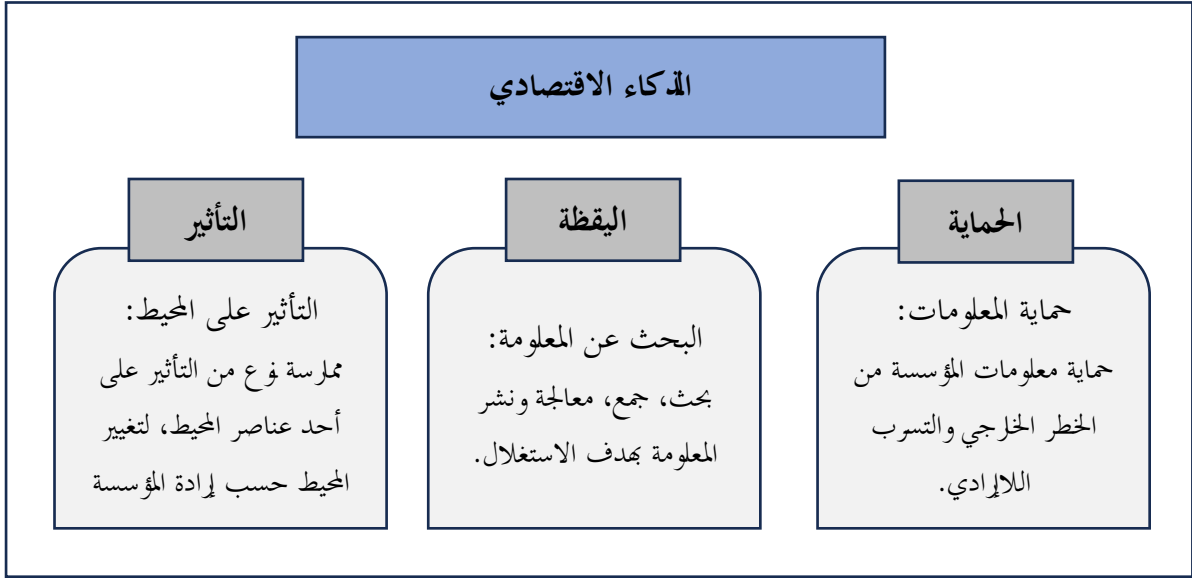
الجدول رقم (10): جوانب الاختلاف بين الذكاء الاقتصادي واليقظة

اليقظة	الذكاء الاقتصادي
من المعلومات تأتي الإستراتيجية	من الإستراتيجية تأتي الحاجة للمعلومة
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 شكل ديناميكي
تقنيات الملاحظات والتوقع	توقع استراتيجي وهجومى قانوني
معالجة مباشرة وتمركز الجهود	معالجة غير مباشرة وتقسيم الجهود
رهان المؤسسة	رهان الأعوان والصالح العام

المصدر: (فيلاي، 2013-2014، صفحة 53)

اليقظة ليست هدف وإنما طريق يؤدي نظريا إلى الذكاء الاقتصادي والذي يعتمد اعتمادا وثيقا على نتائج اليقظة والتي يتمثل دورها في جمع المعلومات واستخدامها من أجل تحقيق أهداف استراتيجية. يقول Baumard "اليقظة ليست إلا وسيلة في حين الذكاء الاقتصادي عبارة عن نظام متكامل" (Coutenceau, 2010, p. 7) وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل (10): مكونات الذكاء الاقتصادي



المصدر: (Bouadam, 2010, p. 14)

كخلاصة، يعد الذكاء الاقتصادي مفهوماً أوسع من البيقة الاستراتيجية، إذ يتجاوز مجرد عمليات الرصد وجمع المعلومات والتحقق من صحتها، ليشمل كذلك وظيفتي حماية الأصول التنافسية والتأثير في المحيط الخارجي، فبينما تركز البيقة على جمع البيانات وتحليلها لضمان دقة المعرفة بالمحيط، يسعى الذكاء الاقتصادي إلى توظيف تلك المعارف في صياغة قرارات استراتيجية قادرة على إحداث أثر ملموس في البيئة التنافسية وتعزيز موقع المؤسسة ضمنها.

✓ المدخل الثاني

هناك من ينظر للذكاء الاقتصادي على أنه مظهر من مظاهر تطور ممارسة البيقة الاستراتيجية، جاء ليقضي على عيوبها. ومن عيوبها أنها مجموعة أنشطة مستقلة: بيقة تنافسية، بيقة تكنولوجية، بيقة تجارية، بيقة بيئية...، وكل نشاط من هذه الأنشطة يعمل ضمن نطاق خاص به في كثير من الأحيان دون تنسيق وخارج الشبكات النظامية لتبادل المعلومات مع الوحدات الأخرى. بالمقابل، الذكاء الاقتصادي يدمج مكونات البيقة الاستراتيجية في عملية واحدة، ويحرص على التنسيق أكثر بين المختصين، وإلى إيجاد آليات لتبادل المعلومات، حمايتها وتنفادي تكرارها.

الذكاء الاقتصادي يزود المؤسسة بعينين وأذنين وتخمينات تمكنها من الاستمرار والتطور، فهو نمط تفكير وعمل مشجع من قبل الإدارة العليا للمؤسسة، يعني الوصول الجماعي إلى المعرفة، فهو يركز على تعميم طرق وأفكار البيقة الاستراتيجية على جميع الموظفين، ويوجه وبدون تخصيص إلى كل شيء باستخدام القدرة الفردية لكل شخص للرد على التساؤلات أو ابتكار تساؤلات غير واردة من قبل.

ويمكن تحديد أهم الاختلافات الموجودة بين الذكاء الاقتصادي واليقظة الإستراتيجية في النقاط التالية: (زواو، 2012-2013، صفحة 13)

✓ الذكاء الاقتصادي هو الانطلاقة التي تدمج مكونات اليقظة الاستراتيجية مع بعضها البعض ويحرص على التنسيق فيما بينها.

✓ بينما اليقظة الاستراتيجية تتوقف عند المعلومة وإعطائها شكل (معنى)؛ يتعدى الذكاء الاقتصادي ذلك إلى حمايتها ووضعها حيز المشاركة.

✓ الاختلاف يكمن بينهما أيضا في الوظائف، فالذكاء الاقتصادي بالإضافة للوظائف الستة لليقظة الاستراتيجية، فإن له وظائف أخرى:

- وظيفة الحماية: "fonction protectrice" إن اكتشاف أو التنبؤ بالفرص والتهديدات متبوع منطقيا بوظيفة حماية نتائج هذا الجهد من التسرب إلى المنافسين، وحماية المؤسسة من ذكاء أو يقظات المنافسين.

- وظيفة التنسيق: "fonction coordinatrice" من خلالها يتم التنسيق بين الاستراتيجيات بتفضيل التفكير الجماعي مما يسمح بتحقيق التوافق والتآزر بين الوظائف؛

- وظيفة الاستباقية: "fonction proactive" ويقصد بالاستباقية إحداث تغيير مرغوب فيه في محيط المؤسسة، وهي أهم عنصر اختلاف بين اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي، فهي لا تسعى إلى إحداث تغييرات في المحيط مثلما يسعى إليه الذكاء الاقتصادي وإنما تحرص على اكتشاف أو التنبؤ بالتغيير ثم إتباعه والخضوع له، وإما اكتشاف التغيير والتفاعل معه.

✓ الذكاء الاقتصادي يحول اليقظة من يقظة مفصلة (مجزئة) إلى يقظة شاملة، ويحولها إلى منهجية لأجل استغلال المعلومات، وإلى تنظيم يحقق التوافق والتآزر بين مختلف اليقظتين وإعطائها معنى في العمل الاستراتيجي.

2.7.3. الفرق بين اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي حسب LESCA

يرى LESCA بأن اليقظة والذكاء الاقتصادي مفهومان متكاملان يتداخلان فيما بينهما ويتشاركان في عدة نقاط، كما يختلفان في نقاط أخرى، ولكنهما يكمل كل منهما الآخر.

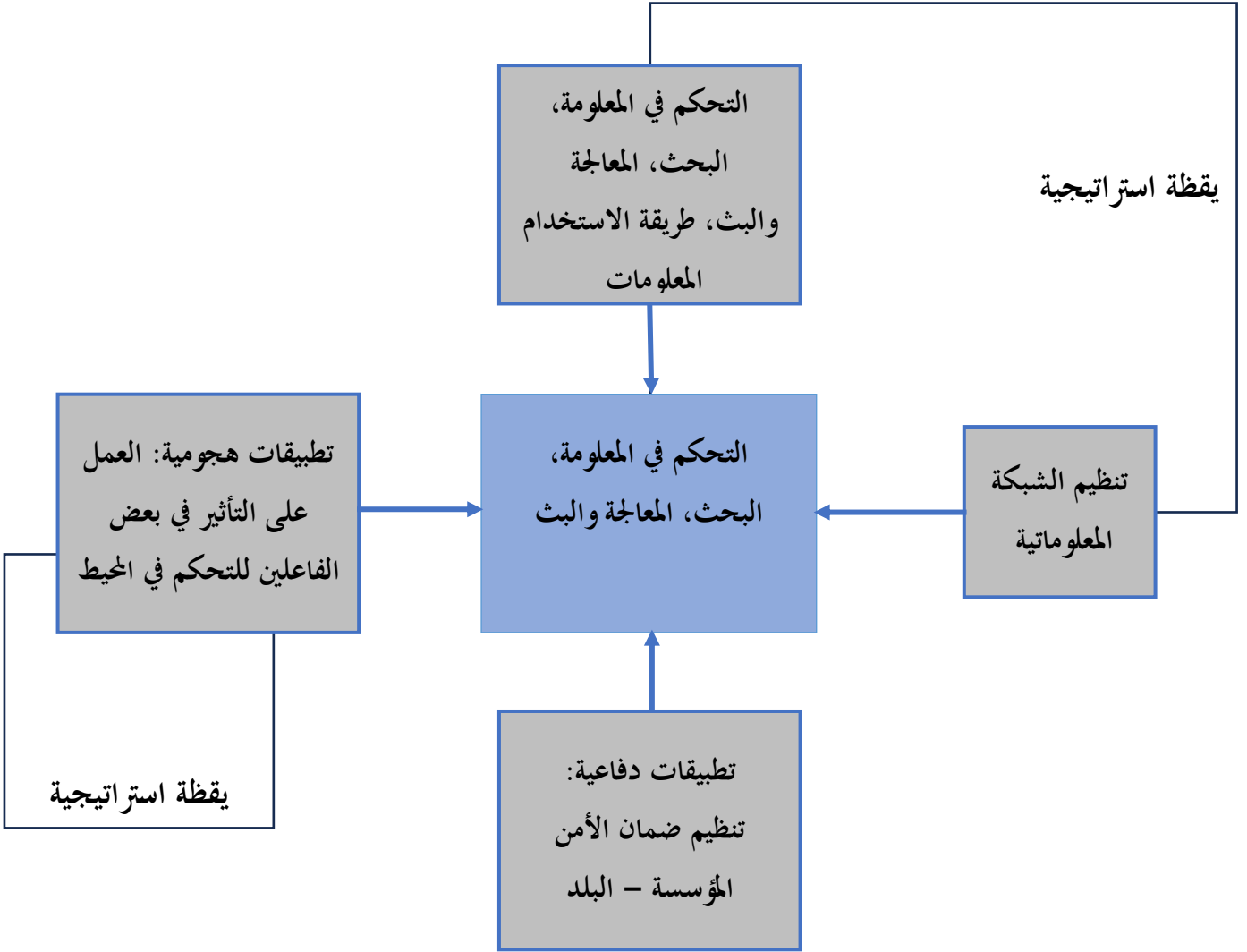
وفقا لـ LESCA، يمكن اعتبار المفهومين مجموعة من الأنشطة المنظمة المرتبطة بجمع، معالجة، وتوزيع المعلومات المتعلقة ببيئة المؤسسة بهدف استغلالها بشكل فعال. أما فيما يخص النقاط المختلفة فإن الذكاء الاقتصادي

يرتبط بالاقتصاد الكلي ويطبق على مستوى الدولة، بينما اليقظة ترتبط بالاقتصاد الجزئي ويتم تطبيقها على مستوى المؤسسة.

ونظرا لتزايد المنافسة وتعقيد بيئة الأعمال على المستوى الجزئي، لجأت العديد من المؤسسات إلى استخدام تكنولوجيات الإعلام والاتصال لإجراء بحوث السوق، ودراسة سلوك المنافسين، وتحليل معلومات تكاملية أخرى. هذه الإجراءات تساعد على مراقبة بيئة المؤسسة بشكل مستمر، مما يمكنها من تحقيق ميزة تنافسية واتخاذ قرارات استراتيجية أفضل. ومن هنا ظهرت اليقظة، خصوصا اليقظة التكنولوجية، التي أصبحت فيما بعد أحد الأسس التي ساهمت في تطوير الاهتمام بالذكاء الاقتصادي. (Lesca H. , 2003, p. 189)

والشكل الموالي يوضح موقع اليقظة الاستراتيجية ضمن الذكاء الاقتصادي:

الشكل رقم (11) موقع اليقظة الاستراتيجية ضمن الذكاء الاقتصادي حسب LESCA

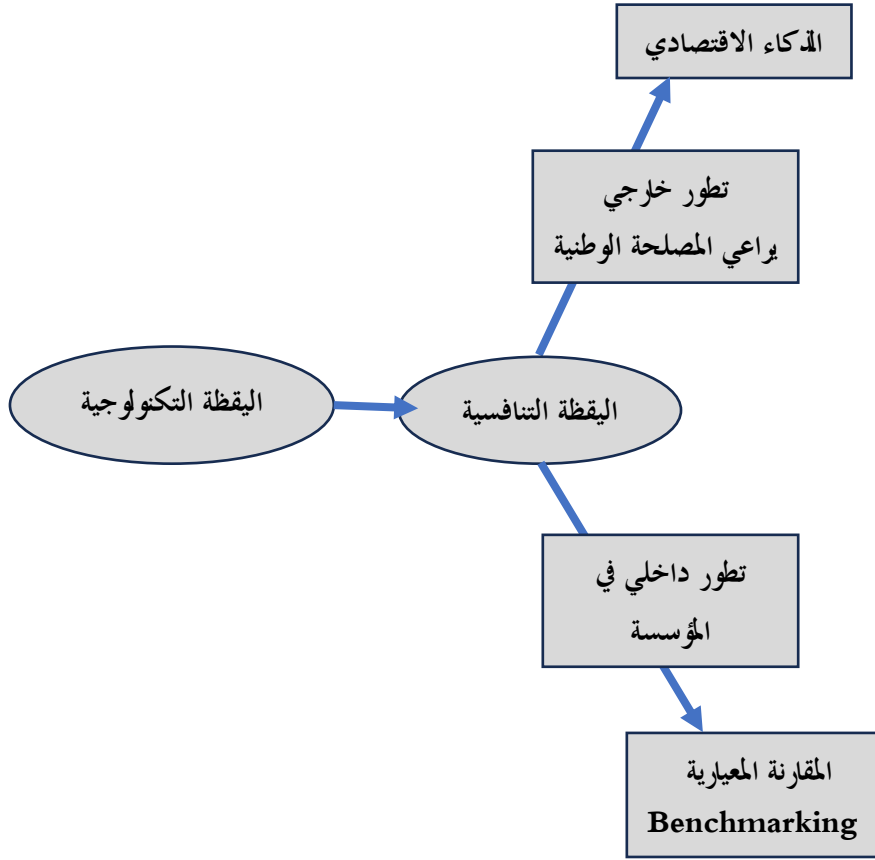


المصدر: (Lesca & Caran , 2006, p. 184)

3.7.3 الفرق بين اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي حسب Jakobiak

يرى Jakobiak أن مصطلح الذكاء يتجاوز مفهوم اليقظة، حيث يركز الذكاء الاقتصادي على وجود نية استراتيجية وتكتيكية، ورغبة في الحوار بين جميع مستويات النشاط وأنواع الفاعلين الاقتصاديين. فقد تطورت اليقظة التكنولوجية إلى يقظة تنافسية، وذلك عبر تقديم المؤسسات في السوق لمنتجات تتميز بتطور تكنولوجي عالي، والسعي لتحقيق تنافسية ذاتية في الأسواق الخارجية. من خلال هذه اليقظة التنافسية، تحتاج المؤسسة إلى إنشاء جهاز الذكاء الاقتصادي. أما لتحقيق التنافسية في الأسواق الداخلية، فتعمل المؤسسة على تطوير قدراتها الداخلية، مثلما يتضح من خلال استخدام تقنيات القياس المقارن (Benchmarking) لتحقيق ذلك. (jakobiak, 2001, p. 13)

الشكل رقم (12) العلاقة بين الذكاء الاقتصادي واليقظة الإستراتيجية حسب Jakobiak



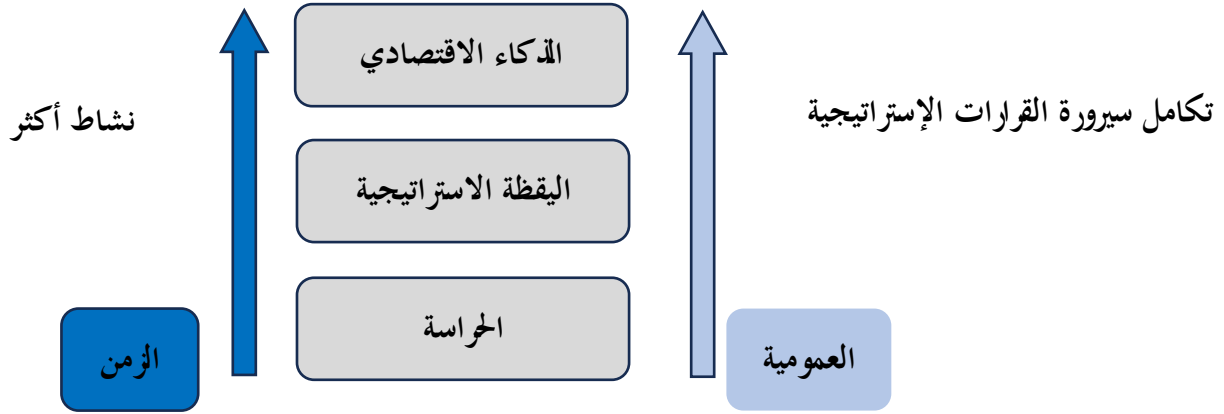
المصدر: (jakobiak, 2001, p. 14)

من خلال الشكل يتضح لنا أكثر البعد الدولي للذكاء الاقتصادي باعتباره وسيلة لتحقيق المنافسة دوليا فيما أن اليقظة تقدم نتائجها أو بتعبير آخر نتائج اليقظة هي معطيات لانطلاقة أو سيرورة الذكاء الاقتصادي.

4.7.3. الفرق بين اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي حسب Corin Cohen

لقد اعتمد Corin Cohen على شرح العلاقة بين كل من الذكاء الاقتصادي واليقظة الاستراتيجية من خلال التطور الزمني للمفهومين من الحراسة لليقظة وبعده الذكاء، كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (13) العلاقة بين الذكاء الاقتصادي واليقظة الاستراتيجية حسب Corin Cohen



المصدر: (Cohin, 2004, p. 67)

من خلال الشكل، نلاحظ أن مفهوم الحراسة ظهر أولاً مع مرور الوقت، تلاه مفهوم اليقظة، ثم الذكاء الاقتصادي. أما من ناحية العمومية، فيظهر أن الذكاء الاقتصادي أوسع وأشمل من النشاطين السابقين. وفقاً لـ Corin Cohen، تمثل الحراسة مرحلة الملاحظة المباشرة لبيئة المؤسسة، بينما اليقظة تأخذ طابعاً توقعياً وتعمل كدعم لوظيفة الإعلام الآلي، وهي وظيفة تحليلية تهدف إلى استشراف تأثير الأحداث على المؤسسة. الذكاء الاقتصادي يتجاوز ذلك، حيث يركز أكثر على معالجة المعلومات بفهم معمق لآثارها، ليقدّم توصيات مدعومة لمتخذي القرار. كما أن الذكاء الاقتصادي أكثر عمومية ودفاعية، وله دور أكبر في دعم عملية صنع القرار الاستراتيجي مقارنة باليقظة.

وبناء عليه، تعد اليقظة جزءاً من الذكاء الاقتصادي؛ إذ أن الذكاء الاقتصادي اليوم يعكس خبرات متراكمة ويتواجد بشكل موسع في المؤسسات، وتدعمه بشكل كبير الأبعاد الجديدة مثل الإنترنت والتكنولوجيا الحديثة للمعلومات، التي عززت جمع ومعالجة ونشر المعلومات بسرعة داخل مختلف أقسام المؤسسة وعلى مستويات مختلفة، سواء داخل المؤسسة أو خارجها. كما يرتبط مفهوم الذكاء الاقتصادي ارتباطاً وثيقاً بالإدارة، المعارف، وإدارة المعرفة. اليقظة بمختلف أنواعها تعمل على متابعة نظامية لكل عناصر النشاط، وهذا يعتبر غير كافٍ، فيجب الأخذ في الحسبان عند مراقبة البيئة العوامل الثقافية؛ جماعات الضغط؛ التأثير؛ الاستعمال الهجومي والدفاعي للمعلومة وهذا ما يعطي البعد الشمولي للذكاء عن اليقظة.

8.3 وظائف اليقظة الإستراتيجية

اليقظة الاستراتيجية هي نشاط يمكن المؤسسة من جمع المعلومات الملائمة التي تساهم في دعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية بشكل أفضل، وضمان قيادة فعالة في ظل ظروف عدم اليقين. لتحقيق ذلك، يجب أن يؤدي هذا النشاط عدة وظائف، غالباً ما تكون ستة وظائف، وأن يتميز بتنظيم جيد وتنسيق بين جميع أفرادها، بالإضافة إلى اتباع طريقة يقظة واضحة سواء كانت شاملة أو مستهدفة.

بالنسبة لليقظة الاستراتيجية، توجد مجموعة من الوظائف أو المهام التي تسعى لتحقيقها، ومن أبرز هذه الوظائف: الوظيفة التنبؤية التي تمثل السبب الأساسي لوجود اليقظة، الوظيفة الإعلامية، الوظيفة التحليلية والتركيبية، وظيفة التشكيل، وظيفة التحريك والاتصال، وأخيراً وظيفة الكشف عن الاحتياجات المعلوماتية.

1.8.3. الوظيفة التنبؤية

الوظيفة الأولى لليقظة وسبب وجودها، هي التنبؤ بالتهديدات والفرص التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة. فاليقظة عليها أن تتوقع تطور الأسواق، تطور المنافسة، القوانين... وتعرف الفرص بأنها أوضاع وأحداث خارجية تساعد المؤسسة بشكل كبير في تحقيق أهدافها، أما التهديدات فهي مواقف أو أفكار أو ظروف يؤدي تجاهلها أو التعامل الضعيف معها إلى عرقلة سير المنظمة أو إلحاق الضرر بها. ونظراً لتنوع واختلاف مصادر الفرص والتهديدات، يجب وضع آلية خاصة لمراقبة جميع هذه المصادر في الوقت ذاته. فالتهديدات لا تقتصر فقط على المنافسين، بل قد تنجم عن قوانين أو تشريعات جديدة، أو عن تقادم المعرفة العلمية والتقنية لدى المؤسسة. أما الفرص فتتنوع بين اندماجات أو تحالفات محتملة، أو تصميم منتج جديد، أو دخول أسواق خارجية جديدة. وتُعد اليقظة الاستراتيجية هي الآلية التي تراقب كافة المصادر الممكنة التي تولد فرصاً أو تهديدات، ومن خلالها تتمكن المؤسسة من توقع الفرص والتهديدات الجديدة المحتملة واتخاذ الإجراءات المناسبة تجاهها. (فالتة، 2012-2013، صفحة 65)

2.8.3. الوظيفة الإعلامية

هي وظيفة قاعدية (أساسية) ضمن نشاط اليقظة، إذ توفير المعلومة للمستخدمين يشكل السبب الثاني لوجود اليقظة. ولا بد أن تكون المعلومة المقدمة من قبل جهاز اليقظة في المؤسسة خام أو معالجة وتتصف بالموائمة "la pertinence" ويتطلب الحصول على هذه الأخيرة القيام بإجراءات التحليل، التركيب والتشكيل. (زواو، 2012-2013، صفحة 53)

3.8.3. وظيفة التحليل والتركيب

التحليل والتركيب هي وظائف أو مهام أساسية في عملية اليقظة الاستراتيجية، وبالخصوص عندما تكون المعلومة متوفرة بكثرة. تحليل المعلومات المجمعة يعني تجزئتها للحصول على العناصر الأساسية والمهمة، والتي تدل على التغييرات المستقبلية في محيط المؤسسة، بينما تركيب المعلومات المجمعة هو تجميع المعلومات المجزأة، المتفرقة، المتقطعة وغير المتجانسة لإيجاد العلاقات والروابط بين المعلومات ولبناء صورة تدل عن واقع ومستقبل محيط المؤسسة.

4.8.3. وظيفة التشكيل

مهمة اليقظة تتمثل في تنظيم المعلومات التي تجمع وتحليلها وتركيبها، حيث تلعب جودة هذه المهمة دورا مهما في فهم الإشارات والمعارف المستخلصة من المعلومات المتاحة. ويقصد بتشكيل المعلومات هو جمعها ووضعها في سياق منظم ومتخصص مثل جداول أو رسوم بيانية أو منحنيات، مما يسهل الوصول إليها عند الحاجة ويوضح معناها بشكل أفضل.

5.8.3. وظيفة الاتصال والإعلام

اليقظة يجب أن تقوم بإرسال المعلومات التي تم جمعها ومعالجتها إلى الأشخاص المناسبين وفي الوقت الملائم، مع تحفيز الأفراد المسؤولين عن "شبكات اليقظة". تعتمد هذه الوظيفة على تشغيل تلك الشبكات لتسهيل تدفق المعلومات عبرها. كما تهدف إلى إيجاد آليات اتصال وتواصل فعالة بين أعضاء اليقظة والأطراف المعنية باستغلال المعلومات، لضمان توافرها لهم في الوقت المناسب وبالصورة الملائمة.

6.8.3. وظيفة تحديد الاحتياجات من المعلومات

القيام بتحديد الاحتياجات من المعلومات التي تجيب عن توقعات المستخدمين، سواء كانت هذه التوقعات ضمنية أو مصرح بها. بمعنى اليقظة تستخدم تقنية الاستهداف، أي تحدد نوع وطبيعة ومصدر المعلومات التي يجب الحصول عليها، أو تحدد أجزاء المحيط الخارجي التي يجب وضعها تحت الرقابة.

9.3 مكونات اليقظة الاستراتيجية

قامت الجمعية الفرنسية للتقييس AFNOR في أبريل 1998 بوضع المعيار XP X50-053 والمتعلق باليقظة لأنها نظام يقترب لنظام المعلومات الاستراتيجية، وشديد الارتباط بالذكاء الاقتصادي حيث يحتوي هذا النظام على عمليات ديناميكية مهمتها مراقبة البيئة والمحيط، وتنطوي على العديد من المراحل التي تشكل فيما بينها نشاط مستمر ومتواصل تقوم به خلايا اليقظة، وقد تشمل المؤسسة ككل أو أحد أنظمتها الفرعية. (AFNOR, 1998, p. 11)

وهي تحتوي على عدة مكونات ثانوية والمؤسسة ليست مجرة بالضرورة على ممارسة وتنفيذ جميعها بل يمكنها أن تختار الأنسب إلى وضعيتها ويمكن تلخيصها فيما يلي:

1.9.3 اليقظة التكنولوجية

هي مجموعة الإجراءات والتدابير التي تتخذها المؤسسة للكشف عن التطورات والمستجدات الحاصلة في البيئة العلمية، والتقنية، والتكنولوجية من خلال تتبع المعلومات وجمعها من مصادرها الأصلية، تنظيمها، وتحليلها ثم نشرها لمراكز اتخاذ القرار وهو رصد كل جديد في الميدان التكنولوجي الذي يهتم المؤسسة.

- كما تشير إلى الجهود المبذولة من طرف المؤسسة، والوسائل المسخرة، الإجراءات المتخذة بهدف الكشف عن كل التطورات والمستجدات الحاصلة في الميادين التقنية والتكنولوجية، والتي تمه المؤسسة حالياً أو مستقبلاً. وتعتمد اليقظة التكنولوجية على العناصر التالية: (Martinet & Marti, 1995, p. 30)
- جمع المعلومات العلمية، التقنية والتكنولوجية لاستغلالها في الإبداع التكنولوجي.
 - التحليل المستمر والمنتظم لبراءات الاختراع في قطاع النشاط.
 - التدقيق التكنولوجي للقطاع الذي تنشط فيه المؤسسة.
 - دراسة السوق التكنولوجي والداخلين، والخارجين منه، والتغيرات التي تطرأ عليه .
 - البحث عن الفرص التكنولوجية واستغلالها والاستفادة من مراكز البحث والتطوير .
 - الاهتمام بالتطور التكنولوجي مثل الاكتشافات العلمية، الإبداع في السلع والخدمات، التطور في أساليب الصنع وظهور مواد ومفاهيم جديدة.

يعتبر هذا النوع من اليقظة من أهمها في المؤسسة، لأنه يسمح بالتعرف على استراتيجية المنافسين وكذا ما ينتظره الزبائن من حاجات ورغبات وهي النقاط الأساسية لوضع استراتيجية المؤسسة، وكثيراً ما تظهر مجموعة من التهديدات من قوة المنافسين في المجال العلمي والتكنولوجي، والمؤسسة تسعى للتعرف على الابتكارات التكنولوجية الحديثة لأنها تمثل فرصة سانحة للتطور والدفاع وتفادي الاستراتيجيات الهجومية للمؤسسات المنافسة (معمولي ، 2016 ، 2015، صفحة 29) وهي تسمح بالتقليل من المفاجآت المتعلقة بالتطورات التكنولوجية، والمنافسين الجدد الذين سيدخلون القطاع بطريقة غير منتظرة.

2.9.3. اليقظة التنافسية

هي نشاط يمكن المؤسسة من حصر قدرتها التنافسية الحالية أو المحتملة من زاوية اقتصادية ومالية من خلال الإصغاء المستمر لما يجري في المحيط، فهي تهتم بالمنافسين الحاليين، والمرقبين، والداخلين الجدد إلى السوق بمنتجات بديلة، وهي مكملة لكل من اليقظة التكنولوجية والتجارية، على اعتبار أن الهدف الأساسي لهم هو تمكين المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية للتموقع في السوق ومواجهة المنافسة التي يشهدها قطاع النشاط، وتسعى إلى جمع المعلومات من البيئة التنافسية بالمتابعة الدقيقة والصارمة لتحركات المنافسين ونشاطاتهم. (Hermel, 2001, p. 11)

والمعلومات التي تستوفيهما اليقظة التنافسية يمكن أن تغطي عدة جوانب نذكر منها:

- التحري عن تشكيلة المنتجات المنافسة وأداء المنافسين واستراتيجياتهم.
- تتبع الأعمال التجارية للمنافسين ومبيعاتهم.
- تحليل التكاليف ومقارنتها بتكاليف المنافسين إذا تسنى لها ذلك.

- إثراء محفظة نشاطات المؤسسة بما يتماشى مع متطلبات السوق والمنافسة.

فاليقظة التنافسية تحدد معايير شدة الضغط التنافسي، وتضع قاعدة بيانات تسمح بالمتابعة الدائمة للمنافسين، كما تضع لوحة قيادة تنافسية تساعد في إحداث قيادة عملية ورد فعل استراتيجي.

3.9.3. اليقظة التجارية والتسويقية

هي يقظة تخص المجال التسويقي وتهتم بالعلاقات التجارية وبطرق وكيفية التسويق الحديث وبالمعطيات المؤثرة على سلوك المستهلك، إذ تسعى إلى تتبع وترقب كل التغيرات الحاصلة في بيئة المؤسسة، والمرتبطة عادة بتغير أذواق المستهلكين وتطور رغباتهم واحتياجاتهم وتطور السوق والطلب والموزعين، إلى جانب الاهتمام المستمر بشكاوي الزبائن، وتعطي أهمية كبيرة لمختلف الضمانات (آجال التسليم، واستمرارية العلاقة مع العملاء والموردين، وجودة المنتجات والخدمات..)، ويعتبرها العديد من الكتاب مصدرا للميزة التنافسية ويطلقون عليها يقظة الموردين، فهي تهدف لضمان تنافسية دائمة. (مصباح و بوخمخ، 2019، صفحة 29)

4.9.3. اليقظة الاجتماعية

اليقظة الاجتماعية أو اليقظة السوسولوجية وهي تتمثل في ملاحظة وتحديد كل الظواهر الاجتماعية من صراعات وتعارضات دينية وعرفية، سوء التفاهم بين الأجيال، التمسك بالعادات والتقاليد. فهي تدفع اليقظة إلى تناول الإشارات الضعيفة وتكون محور اهتمام بمراقبة أذواق المستهلكين وعاداتهم وعقليتهم وسلوكياتهم من أجل فك رموزها، تهتم كذلك بمراقبة مخاطر الاضطرابات والصراعات والحركات الاجتماعية والاحتجاجات، حيث تعكس جميعها القضايا الاجتماعية المطروحة. ويستخدم في ذلك تحليل جميع أنواع الخطابات الصادرة عن الأطراف الفاعلة الرئيسية في النقاش العام على جميع أنواع الوسائط والإعلام. وبالتالي فهي يقظة تعتمد على الحدس أكثر من التحليل العقلاني وتحديد الإشارات الضعيفة هو المفتاح لفهم هذا النظام (Costa, 2008, p. 63)

5.9.3. اليقظة البيئية

هي المراقبة والتيقظ للتطورات التي تؤثر في نشاط المؤسسة في الجانب الاجتماعي، القانوني، السياسي، الاقتصادي والثقافي. تسمح اليقظة البيئية بـ:

- تحديد ومراقبة الظواهر الاجتماعية المرتبطة بالأداء في المؤسسة.
- توفير مناخ اجتماعي سليم يساهم في جعل المبادلات جيدة بين أفراد الجماعة وسهولة معالجة المشاكل الداخلية.

- تتابع من خلالها المؤسسة جميع الأنشطة التي تتعلق بالوضع الاقتصادي العام ومستوى المداخل والأجور وتطورات أسعار الاستهلاك والإنتاج.
- تتابع التحولات الحاصلة في البيئة السياسية بما فيها من قوانين وإجراءات ومعايير وقواعد، والتي لها تأثير حالي أو مستقبلي على نشاط المؤسسة.

6.9.3. يقظة الصورة

تشير إلى الصورة الإيجابية أو السلبية عن العلامة التجارية، المؤسسة، الإدارة، على شبكة الانترنت فهي تمثل أيضا اسم الهوية الرقمية أو السمعة الالكترونية. الهدف منها متابعة صورة المؤسسة أو العلامة التجارية من خلال معلومات نتائج حملة الاتصال، تصورات المستهلكين على المنتديات والمدونات وكذا الشائعات. فهي بذلك تسمح بتقييم الحجم الكمي والنوعي لسمعة العلامة التجارية وكشف أي هجوم من نوع اجتماعي. (Coutenceau, 2010, p. 24)

4 الحماية وأمن المعلومات: البعد الدفاعي للذكاء الاقتصادي

أصبحت المعلومات في وقتنا تمثل أحد أهم المقومات الاستراتيجية التي تبنى عليها القدرات التنافسية للمؤسسات، إذ تشكل قاعدة أساسية لدعم اتخاذ القرار وصياغة السياسات والتوجهات المستقبلية. ومن هذا المنطلق، برز الذكاء الاقتصادي كأداة مركزية لتمكين المؤسسات من جمع المعلومات وتحليلها واستثمارها بالشكل الذي يسمح لها برصد الفرص، والتنبؤ بالتحديات، والتأثير في محيطها التنافسي. غير أن هذه المكانة المحورية للمعلومة جعلتها عرضة لمخاطر وتهديدات متزايدة، خاصة في ظل الاعتماد المتنامي على النظم الرقمية وشبكات الاتصال الحديثة، وهو ما يفرض ضرورة إرساء آليات فعالة لحماية المعلومات وتأمينها.

إن أمن المعلومات في مجال الذكاء الاقتصادي لا يكتفي في الحلول التقنية فحسب، بل يشمل منظومة متكاملة من التدابير التنظيمية والقانونية والبشرية الرامية إلى ضمان سرية المعطيات الاستراتيجية وصيانتها من أي اختراق أو تلاعب أو تسريب، مع ضمان توافرها عند الحاجة. وتكمن أهمية هذه المنظومة في كونها تمثل خط الدفاع الأول عن الأصول المعلوماتية للمؤسسة، وعن مصداقية وفعالية أنشطتها الاستخبارية.

وعليه، سوف نسلط الضوء على مفهوم أمن المعلومات في سياق الذكاء الاقتصادي، من خلال تحليل أبرز التهديدات والمخاطر المرتبطة به، واستعراض أهم الآليات والاستراتيجيات الحديثة الكفيلة بتعزيز الحماية المعلوماتية وترسيخ ثقافة أمن المعلومات داخل المؤسسات، بما يضمن استمرارية أدائها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية في بيئة تنافسية متسارعة التغير.

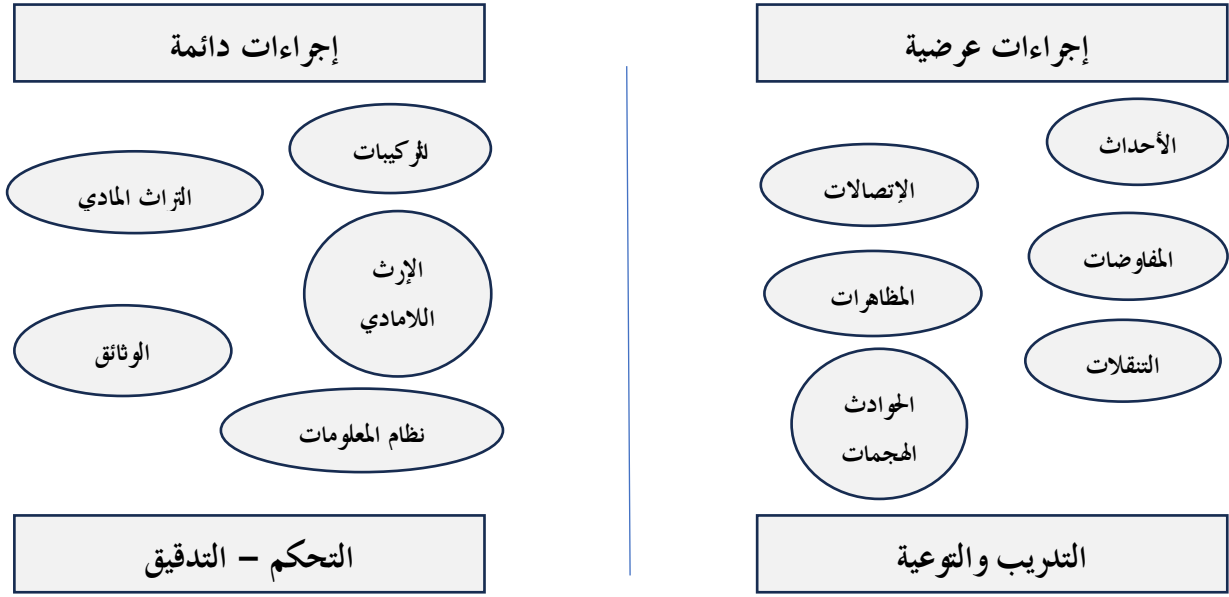
نقصد بالحماية، الحماية من كل التهديدات والحرص على عدم تسرب وسرقة المعلومات الهامة بإتقان أساليب إدارة المشاريع والمهارات، والتحكم الجيد في تكنولوجيا المعلومات والاتصال المعروفة بوظيفة تسيير الخطر المتعلق بالمعلومات، لكي تحافظ على المعلومات التي حصلتها والمعلومات التي قامت بتبليغها لدى هيئة أو عون معين. وأكد Baumard بأن الذكاء الاقتصادي ليس مجرد فن الملاحظة ولكنه ممارسة هجومية ودفاعية للمعلومات، للربط بين العديد من المجالات لخدمة الأهداف الاستراتيجية والتكتيكية للمؤسسة، فهو أداة للربط بين سلوك المؤسسة ومعرفتها (العراي و دحماني، 2018، صفحة 392)

هنا نشير إلى وجود تهديدين رئيسيين للأصول غير الملموسة للمؤسسات: التهديدات العرضية والتهديدات المتعمدة. تشير الأولى إلى الكوارث الطبيعية مثل الحرائق أو الأخطاء غير المقصودة (محو البيانات أو أخطاء الإدخال أو التصميم). أما الثانية فتعكس نهجا متعمدا وغير قانوني للحصول على المعلومات الاستراتيجية (التجسس، التسلل، التخريب، إلخ). وعلى الرغم من هذه التهديدات وعواقبها الضارة على استمرارية المؤسسات وقدرتها التنافسية، يسمح الذكاء الاقتصادي بفضل بعده الدفاعي، بحماية رأس المال غير المادي للمؤسسة. فهو يوفر لها الوسائل اللازمة لإخفاء استراتيجيتها والمهارات المطلوبة لخلق ميزة تنافسية أو حماية حصتها في السوق. الهدف النهائي لوظيفة أمن المعلومات هو الحفاظ على عدم التكافؤ المعلوماتي لصالح المؤسسة التي تحمي أصولها غير الملموسة.

1.4 تدابير الحماية

يجب أن يتم نشر تدابير الحماية التي تتخذها المؤسسة على نطاق واسع، وأن يتم شرحها لجميع الموظفين والأطراف المعنية في النظام البيئي. ويخضع كل عنصر من العناصر الأربعة المكونة للنظام البيئي لتدابير حماية دائمة أو عرضية كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم (14): المحيط المطلوب حمايته



المصدر: (Coutenceau, 2014, p. 164)

1.1.4. حماية الأفراد

● تدابير تتعلق بسياسة الموارد البشرية: يتعلق الأمر بالنسبة للمؤسسة بالحفاظ على خبراتها الأكثر قيمة وتجنب ضياعها، سواء بسبب الإهمال (التقاعد غير المتوقع) أو بسبب استقطاب الكفاءات من قبل المنافسين. لذلك، يجب تحديد نقاط النقل في مجال الموارد البشرية، انطلاقاً من المهارات النادرة: مهارة الحرفيين المتخصصين، وعبقورية المهندسين، والخبرات الفريدة، ومهارات الفنيين الذين يتقنون عملية تصنيع معقدة... يتعلق الأمر بما يلي:

- تحديد المهارات الأساسية.

- كسب ولاء هؤلاء الموظفين.

- الحفاظ على دافعيتهم. (Deschamps & Moinet, 2011, p. 162)

● نظام التأهيل: من المهم تحديد الفرق والأشخاص المعنيين بكل مجال استراتيجي وتحديد نطاق الحقوق والمعلومات اللازمة لأداء مهامهم. يتطلب التحكم في المعلومات الاستراتيجية وضع إجراءات تأهيل من شأنها إضفاء الشرعية على المستفيدين ومسئوليتهم وإضفاء الطابع الرسمي عليه لأنه يحمي المعلومات، وكذلك الموظفين غير المعنيين، لا سيما من التسريبات غير المقصودة أو الضغوط من الأشخاص ذوي

النوايا السيئة. يجب أن ينطبق أيضا على الشركاء الخارجيين وموظفي وظائف الدعم (المالية، القانونية، نظم المعلومات...). (Deschamps & Moinet, 2011, p. 164)

- **الأخلاقيات والامتثال:** يمكن للمؤسسة أن تحضر ميثاق أخلاقي يحدد سياسات السلوك السليم، القواعد والتدابير الأمنية الرامية إلى مكافحة الاحتيال والفساد من أجل الحد من خسائر الأصول الناجمة عن الموظفين غير النزاهيين (الفواتير المزورة، السرقات، اختلاس الأموال، إلخ). وبذلك يمكن للمؤسسة: (Harriet, 2014, صفحة 117)

- تحديد تدابير المراقبة والرقابة الداخلية.

- تنظيم فصل المهام والتحقق المزدوج (التحويلات، دفع الفواتير).

- التوعية بالمخاطر القانونية والمهنية؛ تحديد التدابير التأديبية ومعايير تقديم الشكاوى.

- **التدابير التعاقدية:** تسمح هذه التدابير بتعزيز التزامات السرية التي يتعين على الموظفين الالتزام بها، ولهذا الغرض يمكن للمؤسسة: (Moinet, 2015, p. 50)

- أن تطلب من الموظفين التوقيع على بنود سرية أكثر أو أقل شمولاً، دائمة أو مؤقتة، أو حسب النشاط.

- مطالبة الموظفين الذين يغادرون المؤسسة بتدوين جميع المعارف والمهارات المكتسبة داخل المؤسسة في وثيقة تعاقدية، من أجل تحديد محتوى المعرفة المهنية بدقة.

- وضع عقود سرية مع الشركاء الخارجيين خلال الفترات المرتبطة بعمليات معينة.

- وضع قواعد دقيقة لاستخدام وسائل الاتصال والمعلوماتية، مثل تدابير التشفير، لحماية المعلومات عند استخدام البريد الإلكتروني والإنترنت.

- **التدابير الخاصة بالموظفين الخارجيين:** يجب على المؤسسة تحديد قواعد الحماية الخاصة بالموظفين الخارجيين ويمكن أن تكون هذه القواعد أكثر أو أقل تفصيلاً حسب الجنسية والوظيفة والانتماء المهني للأشخاص المعنيين. على سبيل المثال، يجب أخذ جنسية شركات التدقيق والاستشارات والمعلوماتية في عين الاعتبار كما يجب تحديد تدابير وقائية فيما يتعلق بما يلي: (Bobot, 2011, p. 258)

- شركات المناولة، الموردون، المستشارون ومراجعو الحسابات.

- شركات تقديم الخدمات: التنظيف، إدارة المرافق، صيانة تكنولوجيا المعلومات (التنقل، الجداول الزمنية، المرافقة، المراقبة).

- المتدربون: قامت مؤسسة فرنسية كبيرة تعمل في مجالات محمية للغاية بالاستثمار في توظيف شاب متخصص في المعلوماتية يتمتع بخبرات في مجال القرصنة الإلكترونية في قسم "الحماية الصناعية" التابع لها، حيث تم تجهيز جهاز الكمبيوتر الخاص به كجهاز مؤقت أو جهاز متدرب. وقد كلف باختبار نقاط الضعف في المؤسسة، ونجحت محاولاته للتسلل باستخدام برامج قابلة للتنزيل مجاناً أو بأسعار زهيدة. وكشفت هذه المحاولات عن العديد من الثغرات في الدرع الواقى في عام 2005، تم القبض على طالبة صينية متدربة في شركة Valeo بعد أن قامت باختراق بيانات إدارة البحث والتطوير من جهاز الكمبيوتر المحمول الخاص بها. تم نسخ حوالي أربعين ملفاً تحتوي على معلومات مخصصة لشركة BMW وRenault. يُنصح بشدة بالتحقق من تقارير التدريب قبل نشرها لإزالة المعلومات الحساسة منها. في بعض البلدان، لا يتم تقييم المتدربين بناء على المعرفة التي يكتسبونها خلال تدريبهم، بل بناء على جودة المعلومات التي تمكنوا من الحصول عليها.

- الزوار: يجب تنظيم حركة الزوار في المؤسسة من خلال إجراءات مكتوبة. يمكن تصميم عدة مسارات للزيارات بناء على نوعية الزوار وأصلهم.

2.1.4. حماية البيئة

- تدابير خاصة بالمنشآت: تهدف الحماية المادية للمنشآت إلى منع التسلل وسرقة الأصول المادية أو غير المادية، ويتم تنظيم الحماية بحيث: (El Haoud, 2011, p. 181)

- تأخير الوصول إلى الأماكن الأكثر حساسية من خلال وضع حماية متعددة الطبقات: مراقبة المداخل خارج الموقع، حسب المبنى والطابق والمكان، مع وضع حماية ميكانيكية وأنظمة أمان (أقفال، مراقبة بالفيديو، مراقبة الدخول، تحديد الهوية)

- الكشف عن وجود المتسللين (المراقبة البشرية، أنظمة الكشف عن التسلل).

- تنبيه الأشخاص المكلفين بالتدخل في حالة التسلل عن طريق أنظمة الإنذار.

يمكن الاستعانة بخبرات الهيئات المتخصصة لمساعدة المؤسسات على تحسين حماية مواقعها وفقاً لأنشطتها، وهناك أيضاً مؤسسات متخصصة استقرت في هذا المجال وتستعين بشكل كبير بخبراء سابقين من أجهزة أمن الدولة، وقد تم تدريبهم على تقنيات الاختراق المادي أو الحاسوبي، وهم قادرون على تشخيص نقاط الضعف في نظام الحماية الصناعية والمساعدة في تحديد الإجراءات المناسبة لمعالجتها. ولتجنب الوقوع في الروتين، يمكن لهؤلاء المتخصصين بعد ذلك اختبار سلامة النظام بانتظام للتحقق من فعاليته على المدى الطويل.

أخيراً، من المفيد استكمال هذا النظام بحملات للكشف عن الشذوذات الكهرومغناطيسية التي تسمح بالكشف عن وجود أجهزة تنصت أو تجسس في الأماكن الحساسة (مكاتب المديرين، قاعات مجلس الإدارة، قاعات الاجتماعات السرية، المختبرات)

3.1.4. حماية الوثائق

لم يسمح التحول الرقمي بعد إلى دخول عصر "صفر ورق" على الرغم من أن معظم الوثائق أصبحت رقمية، إلا أنها لا تزال موجودة في شكلين: رقمي وورقي. وبالتالي، تصدر المؤسسات عدداً من الوثائق للاستخدام الداخلي أو الخارجي، والتي يجب أن تتوافق إجراءات إدارتها (الإصدار، الطباعة، النسخ، الإرسال، الاستلام، الحفظ، الأرشفة، التدمير) مع درجة سرية المعلومات التي تحتوي عليها. يجب أن تقتصر الإجراءات الملزمة على الوثائق الاستراتيجية للمؤسسة أو الوثائق المستلمة من العملاء، والتي يجب أن تظل محدودة العدد حتى لا تعقد العمل.

تختلف إدارة الوثائق كثيراً حسب ما إذا كانت رقمية أو ورقية. يمكن أن تسترشد إجراءات إدارة الوثائق التي تحد من مخاطر التزوير أو السرقة أو فقدان الوثائق بالممارسات الجيدة التالية: (Marcon, 2009, p. 203)

- الإصدار: يتولى المحرر أو مشرفه مسؤولية تصنيف وتحديد الحقوق المرتبطة بكل وثيقة (النشر، الاستنساخ، الأرشفة، الإتلاف).
- التأشير: تعتبر عملية التأشير وسيلة للتأكد من صحة الوثيقة وتجنب الاحتيال، لا سيما المالي أو المحاسبي، ويمكن أن تتطلب توقعات من مسؤولي وحدات مختلفة. بالنسبة للوثائق الرقمية؛ يضمن نظام التأشير الإلكترونية صحة هوية الموقع.
- الحفظ: يجب حفظ الوثائق المهمة الموجودة على ورق أو على وسائط رقمية في خزائن أو صناديق مزودة بأقفال أمان، وتقع في أماكن محمية بأنظمة مراقبة بالفيديو وكشف التسلسل والإنذار.
- وضع العلامات: تحديد الوثائق السرية أو السرية للغاية بوضع علامة خاصة على صفحات الوثيقة الورقية، أو بوضع علامات على الوثيقة الرقمية (شعار من نوع Word Art، أحرف رقمية أو علامات بيضاء) أو بالنسبة للوثائق الأكثر أهمية، استخدام تقنيات متخصصة لوضع العلامات لا سيما لمنع التزوير.
- التدمير: تمزيق أو سحق الوثائق الورقية، مع استخدام آلات تمزيق متقاطعة ويجب إرسال الوسائط الرقمية إلى شركات متخصصة لتدميرها.

- النقل إلى الخارج: الحد من عدد الوثائق وتقسيمها بين عدة موظفين إن أمكن، إذ لا يجب ترك الوثائق السرية دون مراقبة.

4.1.4. حماية التراث غير المادي

يجب أن يكون لدى المؤسسة سياسة مناسبة لحماية الملكية الفكرية، لا سيما من خلال تسجيل براءات الاختراع أو العلامات التجارية وفقاً للاستراتيجية التي تقرها الإدارة العامة. إذ يزخر التاريخ الصناعي الحديث بأمثلة على الاختراعات التي تم انتهاك حقوقها من قبل مؤسسات أجنبية، بسبب عدم تخصيص موارد كافية لحماية هذه الاختراعات (خاصة من خلال براءات الاختراع) بسبب عدم إدراك القيمة المحتملة للاختراع، أو بسبب الإهمال أو عدم وجود مشورة من الهيئات العامة أو المؤسسات المتخصصة، فإن المخترعين أنفسهم هم الذين يفقدون أحياناً بشكل غير مقصود حق الحصرية. (Moinet, 2015, p. 35)

في مواجهة التزوير، قد يكون من المفيد التفكير، قبل مرحلة تطوير المنتج، في الإمكانيات التقنية والقانونية للحد من مخاطر النسخ، ويمكن الحصول على المشورة القانونية في هذا الشأن من المديرية العامة لاتحاد المصنعين. فشعارات المنتجات ذات العلامات التجارية يتم نسخها بكثرة من قبل مؤسسات تنشط في بعض البلدان التي لا تحترم القوانين التي تحكم حماية الملكية الفكرية والعلامات التجارية.

✓ **براءة الاختراع:** براءة الاختراع هي أداة قانونية تخدم استراتيجية المؤسسة وتدعم الجهود المبذولة في مجال الابتكار، والتميز عن المنافسين يتطلب وضع استراتيجية براءات الاختراع المعرفة التامة بالبيئة التنافسية والأهداف العامة للمؤسسة لترجمتها إلى سياسة لإدارة محفظة براءات الاختراع وعلى الإدارة العامة أن تدعم هذه المبادرة و أن تتبناها جميع أقسام المؤسسة. إن الاستخدام الحكيم للبراءات هو ضمان لاستمرارية المؤسسات وتطورها وتأمين النشاط الصناعي والتجاري، وتهدف إلى الدفاع أي القدرة على الرد على تهديدات المنافسين، القيادة أي تحويل جهود الابتكار إلى مزايا تنافسية. (Deschamps & Moinet, 2011, p. 160)

لبناء محفظة براءات اختراع قوية يجب تغذيتها باستمرار ببراءات جديدة والتخلي عن التي لم تعد تتناسب مع الأهداف الاستراتيجية، وذلك بتشجيع جميع المبتكرين في المؤسسة بتحديد النتائج التقنية التي يمكن الحصول على براءة اختراع لها.

2.4 حماية نظام المعلومات

يتم نقل المعلومات اليوم بشكل أساسي في شكل رقمي، فإلى جانب العالم الحقيقي ظهر عالم رقمي، وهو الفضاء الإلكتروني الذي يضم التراث المعلوماتي. هذا العالم هو بمثابة فرصة سانحة للنمو الاقتصادي، من خلال تسريع العمليات وتسهيل التبادلات مع النظام البيئي (الشركاء والموردين والعملاء)، مما يسمح بتكثيف تدويل الأعمال. في المقابل؛ يرافق هذا التطور تنوع وتطور التهديدات، مما أدى إلى ظهور العديد من نقاط الضعف. وهكذا أصبح الفضاء الإلكتروني مجالاً للصراع بين القوى الاقتصادية والصناعية الكبرى والعديد من الجهات الفاعلة الخاصة التي يمكنها أن تنخرط في أعمال تخريبية بسرية تامة. كما يوفر الفضاء الإلكتروني فرصاً هائلة للمنظمات الإجرامية والنشطاء الذين يستفيدون بشكل كبير من إخفاء الهوية والإفلات من العقاب وحرية التنقل في الفضاء الإلكتروني. (Coutenceau, 2014, p. 175)

بالنسبة للمؤسسات المتصلة بشبكة الإنترنت والتي لا يرقى مستوى حماية أنظمة المعلومات لديها إلى مستوى التهديدات، أصبح خطر السرقة المنهجية لمعلوماتها الاستراتيجية شديداً للغاية، ويزداد هذا الخطر بسبب التقنيات الجديدة والسلوكيات التي تتطور بوتيرة سريعة: العمل عن بُعد من خلال الاتصال بالإنترنت من المنزل، والمتنقلون الذين يحملون معهم أجهزتهم الرقمية، والحوسبة السحابية، والشبكات الاجتماعية، وانتشار استخدام الأجهزة الشخصية والهواتف الذكية والأجهزة اللوحية.

يمكن أن تصبح عواقب الهجمات الإلكترونية خطراً: (Alloin, 2012, p. 284)

- على الأعمال التجارية، في حالة سرقة البيانات الاستراتيجية أو بيانات الشركاء الخارجيين.
 - قانونية، في حالة سرقة البيانات الشخصية.
 - على الصورة والسمعة، مما يؤدي إلى فقدان الثقة من البيئة الخارجية، بل وحتى الجمهور العام.
- لذلك، من الضروري معرفة التهديدات التي تواجه نظام المعلومات في المؤسسة، وتحديد نقاط الضعف فيه، ووضع سياسات وبنية تقنية وتنظيمية تتوافق مع المستوى المطلوب من سرية البيانات وسلامتها وتوافرها.

● التهديدات

هناك ثلاثة أنواع من التهديدات التي تهدد أنظمة المعلومات.

- ✓ **التجسس الصناعي:** يتعلق الأمر باختراق شبكة المؤسسة للوصول إلى الخوادم التي تحتوي على البيانات السرية، ثم استخراج هذه البيانات لاستعادتها من الخارج. للقيام بذلك، يقوم المتسللون المحترفون بإنشاء أو استغلال ثغرة تقنية (غالباً عن طريق إرسال بريد إلكتروني تصيدي، يتم جعل عنوانه مألوفاً من خلال استبدال هوية أحد الموظفين أو الشركاء الاقتصاديين، ويحتوي على رابط يطلب من المستلم النقر عليه للسماح بتسليم حضان طروادة إلى الجهاز المستهدف) تزداد الأساليب المستخدمة تعقيداً وتصبح غير قابلة

للكشف بواسطة برامج مكافحة الفيروسات (Advance Permanent Threat – APT). ويمكنها أيضا اختراق الأجهزة عن طريق حقن برامج تجسس أو السماح لها بالتحكم عن بعد في الأجهزة الطرفية (الكاميرا والميكروفون والشاشة) وبالتالي تتبع نشاط المستخدم دون علمه للاستيلاء على كلمات المرور ومعلومات تسجيل الدخول. (Caron, 2012, p. 294)

يمكن أن تتعرض أنظمة التحكم والتحكم الصناعية "SCADA" أيضا لهجمات موجهة تهدف إلى تخريب أو تعطيل أو السيطرة على معدات المنشآت الصناعية. وعلى الصعيد المادي، تتمثل الأساليب في الاستيلاء على معدات الحوسبة والاتصالات أو زرع أجهزة تنصت فيها.

✓ **الجرائم الإلكترونية:** فيما يتعلق بالمؤسسات، فإن هدف المجرمين الإلكترونيين هو هدف مالي بحت. لذلك، يسعون إلى اختراق الشبكات إما لاعتراض التدفقات المالية أو لسرقة أرقام بطاقات الائتمان أو قواعد البيانات التي يهددون بيعها أو نشرها إذا لم تدفع المؤسسة فدية. ويمكنهم أيضا إنشاء شبكات botnets من خلال السيطرة على عشرات الآلاف من الأجهزة دون علم مالكيها باستخدام فيروسات تنتقل عن طريق البريد الإلكتروني العشوائي أو التنزيلات. تتيح لهم هذه التقنية شن هجمات رفض الخدمة بهدف إرباك الخوادم وتعطيل شبكة المؤسسة، ويمكنهم بعد ذلك ابتزاز الهدف بعرض وقف الهجوم مقابل دفع فدية. (Coutenceau, 2010, p. 44)

✓ **النشطاء:** الدافع وراء هذه المجموعات هو التأثير والضغط من أجل الدفاع عن قضية اجتماعية أو بيئية. ولإلحاق الضرر بالمؤسسة المستهدفة، قد يستولون على موقعها الإلكتروني ثم ينشرون رسائل تضر بصورتها، أو يشنون هجوما لرفض الخدمة، مثلما يفعل مجرمو الإنترنت، أو يسرقون البيانات.

● نقاط الضعف

تنشأ نقاط الضعف بشكل رئيسي عن السلوكيات البشرية التي توفر عن غير قصد العناصر التي تسمح باختراق الشبكات أو تخلق ثغرات في النظام وكذا سوء تصميم بنية الشبكة بسبب نقص التدريب والانتباه، أو ضعف مستوى حماية أنظمة الأمان الموجودة، أو عدم اكتمال تغطية الإشراف على الأمان وفي الأخير الثغرات التقنية، التي تنشأ عن كلمات مرور ضعيفة المقاومة وعدم تحديث برامج مكافحة الفيروسات، والاتصالات غير الآمنة.

• الشبكة والمعدات

يجب أن تأخذ بنية الشبكة الحاسوبية في الاعتبار منذ مرحلة التصميم المعدات والبرامج الأمنية التي تتوافق مع مستوى الحماية المطلوب. بالنسبة لبعض الفرق الاستراتيجية (البحث والتطوير، الإدارة) أو بعض المشاريع السرية، يجب النظر في شبكات خاصة، دون اتصال مادي بالعالم الخارجي (خاصة الإنترنت).
فيما يتعلق بالمعدات الثابتة (أجهزة الكمبيوتر والحواد) أو المتنقلة (أجهزة الكمبيوتر المحمولة والأقراص القابلة للإزالة ومفاتيح USB)، بما في ذلك معدات المكاتب (الطابعات والمساحات الضوئية...) والاتصالات (المحولات والهواتف الذكية...)، تتمثل الحماية المادية في تحديد الشروط التالية:

- الاستخدام: ضبط إعدادات المعدات، قفل منافذ USB، النقل، التنقل، الاستخدام الخاص، حفظ البيانات على معدات منفصلة ومفصلة ماديًا وكذا النسخ الاحتياطي.
- الوصول إلى المعدات: غرف محمية، كابل أمان لمنع السرقة، مع أنظمة مضادة للتسلل وإنذار، خزائن حديدية.
- التأكد من عدم وجود جهاز تنصت على لوحة المفاتيح (keylogger)؛ تأمين الوصول، وكشف أجهزة التنصت أو الاعتراض، التدمير: تدمير وسائط البيانات.

• أمن نظم المعلومات (SSI)

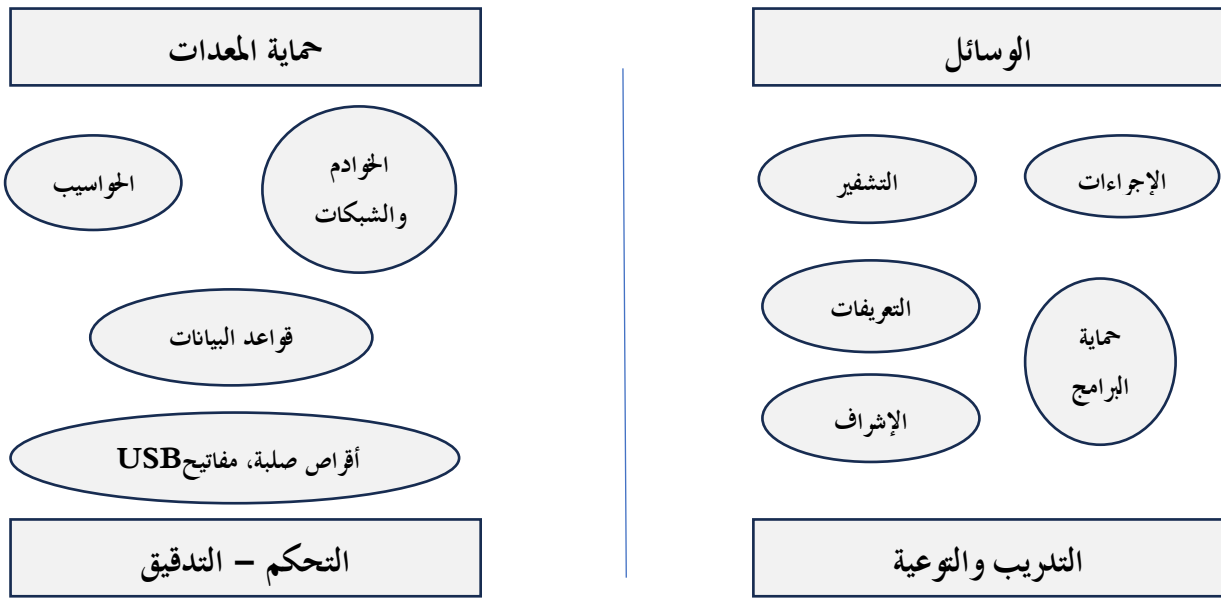
إن مفهوم الذكاء الإقتصادي يشمل أيضا تجاوز النشاطات الجزئية والمتمثلة أساسا في أن نشاطات الذكاء الإقتصادي تتم بطريقة قانونية وتحمل كل ضمانات الحماية الضرورية للحفاظ على الأمن المعلوماتي للمؤسسة والحصول على المعلومة ومعالجتها من جهة، والحفاظ على الإرث التنافسي من جهة أخرى يعدان ضروريان بالنسبة لبعضهما البعض، هذا لا يعني أننا يجب أن نعتبرهما كمحورين لنفس المفهوم، بل لأن النشاطين يتم القيام بهما بنفس الطرق؛ إن مصطلح الذكاء الإقتصادي يمكن إدراجه في إطار خصوصية بعض ممارسات الدولة بالأمن (ممارسات المخبرات والجوسسة المضادة)؛ (سحنون و فاضل، 2006، صفحة 2)

إن الاهتمام المتزايد بالأمن المعلوماتي للمؤسسة يكون حتما مدعوما بتدابير هجومية للذكاء الإقتصادي يتخذها القائمين على المؤسسة، مما قد يؤدي إلى ظهور بعض المخاطر الناتجة عن انحرافات المؤسسة نفسها لأن السباقات التنافسية غالبا ما أدت إلى نشوء منطقة سوداء يصعب التحكم فيها خاصة فيما يتعلق بالانتقال من الشرعية إلى اللاشرعية وأن غياب أدوات التحكم والتفهم للذكاء الإقتصادي يمكن أن يؤدي إلى الانحراف عن احترام السلوكيات والقوانين، حيث أن الخطر الناجم عن الممارسات الممنوعة التي تقوم بها المؤسسات التي تمارس الذكاء الإقتصادي اتجاه مؤسسات أخرى يعد هاما فيما يتعلق بتقنيات امتلاك المعلومات؛ يقال أنه عادة ما تكون المعلومات المتحصل عليها والتي تتم معالجتها في إطار نشاطات الذكاء الإقتصادي لا تطرح أي إشكال قانوني خاص لأن الأمر يتعلق بمعلومات مفتوحة. إلا أن هذه النظرة للموضوع تعد ناقصة لأنه يجب الأخذ بعين الاعتبار حرية استعمال

المعلومة (تعارض المعلومة المفتوحة مع المعلومة المغلقة أي السرية)، فمن وجهة النظر هذه توجد معلومات مفتوحة (بمعنى الدخول إليها غير محدود) والتي من خلالها يمتلك منتجها وأصحابها حقوق خاصة (الحماية عن طريق التأليف، الملكية الصناعية، الحماية التعاقدية بنود يتطلب الحفاظ على أمن نظام المعلومات وضمان سلامة المعلومات وتوافرها؛ حماية البيانات السرية بسياسة مناسبة، ومشاركة كاملة من الإدارة العامة، وتنظيما محددًا، وتوعية مستمرة لجميع الموظفين. (Pinet, 2016, p. 49)

إذ يوفر معيار ISO 17799 دليلًا للتحقق من شمولية التدابير المتخذة وتدقيق جميع تدابير الحماية المطبقة.

شكل رقم (15): نطاق تطبيق المعيار ISO 17799



المصدر: (Coutenceau, 2014, p. 179)

يلخص الشكل أعلاه نطاق تطبيق المعيار ISO/IEC 17799 المرجع التاريخي لأفضل الممارسات في مجال أمن المعلومات، والذي تم تضمينه اليوم في المعيار ISO/IEC 27002 وهي تتميز من ناحية، بين أصول نظام المعلومات التي يجب حمايتها (أجهزة الكمبيوتر، والخوادم، والشبكات، والاتصالات، وقواعد البيانات، والوسائط المتنقلة، والنسخ) ومن ناحية أخرى بين الضوابط التي يجب تنفيذها (التشفير، والسياسات والإجراءات، وإدارة الهويات والوصول، وحماية البرامج، والإشراف). ويضمن عاملان مستقلان: الرقابة والتدقيق والتدريب والتوعية والتحسين المستمر وتبني المستخدمين لهذه الإجراءات. تسمح هذه القراءة بمواءمة استراتيجية الأمن مع إطار معترف به، من خلال ربطه بمجموعات الضوابط الواردة في ISO/IEC 27002 (النسخة السارية)، المستخدمة كدليل لاختيار التدابير المناسبة للمخاطر.

✓ **سياسة أمن المعلومات:** يجب أن تُبنى سياسة أمن المعلومات على أساس حالة التهديدات والعمليات التجارية (الموارد البشرية، المالية، المشتريات، العمليات، الإنتاج، التجارة...)، وطبيعة ومستويات حساسية المعلومات المختلفة، وقيود البيئة (احتياجات الاتصال مع أطراف ثالثة، خارج المؤسسة، المعدات الشخصية...). وهي تتعلق بوسائل الاتصالات والمعلوماتية.

وتهدف إلى تزويد المؤسسة بما يلي: حوكمة وتنظيم مناسبان؛ توجيهات وأهداف وخطط عمل؛ إجراءات لاستخدام وإدارة الشبكات والمعدات؛ تدابير لحماية البيانات؛ قواعد سلوك للموظفين؛ وسائل الإدارة والإشراف؛ نظام الحماية؛ وردود الفعل النموذجية في حالة اكتشاف هجوم أو حادث. (Pinet, 2016, p. 86)

✓ **الجانب التنظيمي:** يجب أن يتيح التنظيم ما يلي: متابعة حالة التهديدات وكشف نقاط الضعف والانحرافات في الأداء؛ وضع إجراءات أمن المعلومات الناشئة عن السياسات والتحقق من تطبيقها السليم وذلك باستخدام الإنترنت والإنترنت والبريد الإلكتروني والشبكات الاجتماعية والتطبيقات والمعدات، ولا سيما الأجهزة المحمولة، تكوين التطبيقات والأدوات التعاونية، اختيار واستخدام المعدات والأجهزة الحاسوبية، اتصالات الأطراف الثالثة، النسخ الاحتياطي والأرشفة، إدارة الشبكات والإشراف عليها، الاستجابة في حالة وقوع حادث.

من جهة أخرى توفير الخبرة الفنية الداخلية أو الخارجية للقيام بمهام الإدارة والإشراف الفني، فضلا عن التطبيق السليم للإجراءات؛ مراقبة أنظمة المعلومات: إدارة الأمن، والتحقق من الأدوات، وتفسير معايير مراقبة النظام...؛ الكشف عن الحوادث والاستجابة لها؛ تدريب الموظفين وتوعيتهم، ولهذا الغرض، يوصى بوضع ميثاق معلوماتي يلخص السلوكيات والقواعد التي يجب على كل موظف الالتزام بها. (Kislin, 2007, p. 205)

✓ **حماية البيانات:** تتكون حماية المعلومات الرقمية من عدة تدابير وإجراءات يجب تطبيقها: أولها؛ نشر حلول الأمان: تقنيات وبرامج حماية للشبكة والخوادم والدلائل والأجهزة الحاسوبية والاتصالات والمعدات المتنقلة...؛ منع تسرب المعلومات الحساسة (أداة DLP: Data Leak Prevention)؛ إنشاء SAS للسماح بالعمل عن بعد على صور البيانات الأصلية المخزنة على خادم آمن ومعزول؛ حماية المنصات التعاونية؛ التوقيع الإلكتروني؛ المصادقة المزدوجة (كلمة مرور، بيانات بيو مترية، رمز مميز...؛)؛ التشفير: البريد الإلكتروني، اتصالات Wi-Fi، الاتصالات عن بعد (VPN)، وسائط التخزين (الأقراص الصلبة أو المحمولة، مفاتيح USB)، الصوت على الهواتف المحمولة؛ تقييد حقوق الوصول إلى المستندات

بواسطة برامج تمنع الطباعة أو الإرسال عبر الإنترنت أو النسخ؛ بالنسبة للهواتف الذكية، بواسطة أنظمة إدارة تسمح بالتحكم في الأجهزة وتنزيل التطبيقات. (Quoniam & Lucien, 2009, p. 25)

ثانياً؛ تطبيق بعض القواعد البسيطة للسلوك. لأن 96٪ من الهجمات الإلكترونية ليست عالية التقنية وكان من الممكن تجنبها بقليل من الحس السليم والصرامة في تطبيق قواعد الأمان وحماية أجهزتك، بما في ذلك الهواتف الذكية، بكلمة مرور قوية وقفل جهاز الكمبيوتر الخاص بك كلما غادرت مكتبك، خاصة في المساحات المفتوحة، حتى لو كان ذلك لفترة قصيرة.

ثالثاً؛ الحفاظ على سرية معلوماتك على وسائل التواصل الاجتماعي وتجنب نشر أي معلومات مهنية أو شخصية قد تسمح لأشخاص ذوي نوايا سيئة بالاتصال بك لتهديدك أو التأثير عليك أو ابتزازك.

رابعاً؛ وضع نظام عدم الإنكار لضمان احترام حقوق الاستخدام المحددة لوثيقة ما (نشر، استنساخ، حق الاطلاع). يجب على المستلم، قبل قراءة المستند الذي تلقاه، الالتزام باحترام الحقوق. في حالة تعرض المستند للخطر، يتيح هذا النظام، إلى جانب وضع العلامات، تتبع مسار المستند وتحديد الخطأ.

بالإضافة إلى التدابير التقنية، يمكن للمؤسسة أن تضع: حماية قانونية، بشكل فردي (التزام بالمسؤولية) أو تعاقدية مع شركاء نظامها البيئي الذين لديهم حق الوصول إلى شبكتها أو بياناتها؛ وتغطية تأمينية للمخاطر المحددة المرتبطة بالهجمات الإلكترونية من أجل التعويض.

5 سياسة التأثير والضغط: البعد الهجومي للذكاء الاقتصادي

تتطور علاقات القوة المعلوماتية بسرعة مذهلة وتتخذ أبعاداً جديدة وقد أدى ذلك إلى اختلال التوازن العالمي وأصبحت المواجهات متعددة الأوجه. وظهرت طرق أخرى للهيمنة: صراع الكلمات والصور والأفكار والتصورات... إذ أصبحت النزاعات، متعددة الأشكال وجميع الأنظمة في حالة تغير وأصبح العالم يعيش في توترات وأزمات متواصلة ومتنوعة. وهكذا ظهرت مجالات جديدة يصعب تقدير الرهانات الاستراتيجية فيها. للتنبؤ بصراعات الغد، من مصلحة الاستراتيجيين الاستلهاً من الأساليب المستخدمة في الحرب الاقتصادية، وفي مقدمتها استراتيجيات التأثير

1.5 استراتيجية التأثير

يتم النظر إلى التأثير بشكل سلمي، حيث يتم ربطه في أغلب الأحيان بالدعاية أو التضليل أو التلاعب، وهي مصطلحات مثيرة للجدل تذكرنا بالحرب الباردة. النهج الانجلوسكسوني يطلق على أي عملية تدفع الخصم إلى اتخاذ

قرارات لا تتوافق مع مصالحه إسم "التأثير". لكن التأثير يمكن أن يمارس أيضا بشكل إيجابي، أي لفتح آفاق جديدة. يشرح آلان جوييه Alain Juillet أن "التأثير هو وسيلة لجعل الشخص الذي نحاطبه على النظر إلى الأمور من منظور آخر، وتغيير نمط تفكيره، وتعديل أساسياته"، ويضيف: "يحدث هذا التغيير بفعل العناصر التي نقدمها له والتي تدعوه إلى التفكير". إذ كلما زاد ذكاء المرء، زادت قابليته للتأثر لأن التأثير يستدعي قدرة المستمع على التحليل، حيث يتعين عليه التمييز بين ما يعتقدُه والعناصر الجديدة التي تعرض عليه، والتي عليه أن يقيّم صحتها. ويمكن لأي حجة قوية تقدم له أن تدفعه إلى إعادة النظر في حكمه، وبالتالي موقفه. ومن هنا تبدأ عملية التأثير. (Bariety, 2012, p. 345)

1.1.5 مفهوم التأثير

تجد المؤسسات نفسها مضطرة إلى إعادة النظر بشكل جدي في سوق مضطربة تبحث عن معنى ومرجعيات وفي مواجهة أزمة ثقة كبيرة، ومن المعروف أيضا أن أي أزمة تشكل في الوقت نفسه فرصة رائعة لإعادة التفكير في طريقة العمل والتصرف، سواء على مستوى استراتيجية التنمية أو على مستوى عرض النشاط والنتائج. ومن ثم فإن الفارق يكمن أساسا في الصورة والقيم وقبل كل شيء في الهوية وهو فارق يمثل عاملا أساسيا. ولتلبية هذه المتطلبات، يجب على المؤسسات إعادة النظر في اتصالاتها، لا سيما من حيث المضمون وهذا يعني التخلي عن الخطاب المعتاد. وهي النقطة المحورية التي يمكن أن تغير فيها استراتيجيات التأثير قواعد اللعبة وتمنح ميزة تنافسية واضحة للمؤسسات لأن التواصل المؤثر هو أولا وقبل كل شيء تواصل "مميز".

إن الإعلان مفيد وله دور يلعبه تجاه السوق والجمهور العام لكن منطلق الإعلان الذي يسوق صورة مثالية أصبح أقل إقناعا، حيث يتفق الجميع على أن خطاب وكالات الاتصال هو أحادي الاتجاه والنتيجة أن الرسائل تمر ولكن تصبح مملة، إذ أدت الأزمة إلى العودة إلى الواقع لتعزيز قيمة المؤسسة بشكل حقيقي. ويمكن أيضا التفكير في أشكال أخرى من الاتصال، وبالتالي إعطاء معنى ومعايير للرسائل التي يتم إيصالها وهذا يتطلب تغييرا في المنظور أي إعادة تعلم التفكير والتصرف على المدى الطويل. كما يشرح آلان جوييه Alain Juillet، "التأثير الحقيقي، الذي ينظم ويهيكل ويتوقع يتطلب التفكير والتصرف على المدى الطويل، لأننا لا نغير نمط التفكير بشكل فوري بل نفكر بطريقة سطحية قصيرة المدى أو بشكل فوري، ولكن لكي نتصرف بذكاء على المدى الطويل، يجب تجاوز هذه الحالة والتوجه نحو التحليل المنهجي". (Juillet & Racouchot, 2012, p. 163)

في عالمنا المتغير باستمرار تعتبر الصورة هي نتيجة المعالجة التي تقوم بها وسائل الإعلام، وهي حجر الزاوية في تقييم المؤسسة، حيث يحددون تصور السوق للمؤسسة ومنتجاتها. لذلك، يتعين على المؤسسة أن تقدم لمن يشكلون الرأي العام صورة إيجابية من خلال عدد من الموضوعات والرسائل والوسائل لإقناعهم بنقل هذا الموقف، فبالنسبة

إلى آلان جوييه Alain Juillet، "مفتاح النجاح هو التمكن من تمييز الهيكل من خلال تعزيز قيمته، فلم يعد الأمر يتعلق بالتواصل حول المنتج بل باكتساب هوية قوية من خلال خطاب متكرر، راق ومميز ومنظم. هنا، نحن نتحدث بشكل نموذجي عن التأثير بينما التطور في التواصل حول منتج ما لا يصدقه المتلقي لأن المتحدث لا يمكن أن يكون في الوقت نفسه الحكم والطرف". (Juillet & Racouchot, 2012, p. 165)

2.1.5. العوامل الرئيسية لاستراتيجية التأثير

تستجيب استراتيجية التأثير في المقام الأول لرغبة واحدة وهي طمأنة المراقبين بأن الاستراتيجية المتبعة مناسبة، وربما القيام بأعمال مضادة للتأثير في مواجهة الضغوط وأعمال التضليل الأخرى القادمة من خارج المؤسسة. يتطلب تنفيذها تفكيراً مسبقاً لاكتساب القدرة على التوقع ورؤية موضوعية للبيئة، مما يسمح بتحسين استخدام أدوات الذكاء الاقتصادي وبعض وسائل الاتصال. وكما يوضح فرانسوا برنارد هويغ François-Bernard Huyghe، يبدو التأثير "استراتيجية غير مباشرة تهدف إلى الحصول على موافقة أو سلوك من الآخرين، إما من خلال هبة صورته، أو من خلال أي شكل من أشكال الإقناع أو تشكيل معايير الحكم، أو أخيراً من خلال وساطة الحلفاء أو الشبكات". الأمر لا يتعلق بالتوجه مباشرة إلى السوق لإقناعه بتميز المنتجات المعروضة، بل بجذب انتباه صناعات الرأي والجهات المعنية والفاعلة التي تشكل صورة المؤسسة من خلال تطوير خطاب متكرر، يربط باستمرار بين القيم التي ترغب المؤسسة في عكسها وسمات الهوية التي تبرزها، وتصبح بحكم الواقع بالنسبة لأصحاب المصلحة وفي مقدمتهم صناعات الرأي شريكاً متميزاً، والهدف الذي تسعى إليه المؤسسة هو أن تفرض نفسها تدريجياً باعتبارها المصدر المرجعي في مجال نشاطها. (Racouchot, 2012, p. 365)

2.5. التواصل المؤثر

التأثير أولاً وقبل كل شيء هو مسألة ذهنية، فإبراز الهوية يشكل جوهر استراتيجية التأثير شريطة أن يتم تحديد موقع العمل الذي يتم القيام به بشكل صحيح، لأن التأثير يعني جعل أولئك الذين يراقبون ويقيمون ويحكمون على الهيكل المعني يتعرفون عليه على أنه مختلف وقوي وأصيل ومتسق وحامل لمشروع من خلال قدرة استراتيجية التأثير على تطوير خطاب أصلي ومنظم، يجعل المؤسسة تظهر كرائدة في قطاع نشاطها.

إن إبراز هوية المؤسسة من خلال خطاب رفيع المستوى يسمح لها بالتميز عن منافسيها وفرض نفسها في السوق، وهذا يتطلب قوة شخصية معينة من جانب المسير، وهو موقف دقيق يولد في النهاية عائداً على الاستثمار لا يستهان به. يضيف آلان جوييه Alain Juillet "تعد العلامة التجارية أحد الأصول المهمة في ثروتها غير الملموسة، وهي جزء من رأس مال المؤسسة لأنها قيمة سوقية تتوافق مع الصورة التي نريد إعطائها على الصعيد

الوطني أو الدولي، وهي أداة مؤثرة تضمن استمرارية المؤسسة من خلال تمكينها من تطوير أنشطة الامتياز والتراخيص والتحالفات التي تمثل فرصا وشراكات محتملة". (Racouchot, 2012, p. 367)

إن إظهار الخصوصية لا يتعلق بقدر كبير بخبرات المؤسسة بقدر ما يتعلق بإبراز الهوية التي نرغب في إظهارها، إلى جانب الأدوات التي تدعم بشكل مباشر النهج التجاري مثل الإعلان، التسويق المباشر... يتعلق الأمر بتقديم عوامل أخرى تعطي صورة عن المؤسسة تجعلها مرجعا، ويجب أن تضيء هذه الصورة معنى على عملها. فلكي تكون المؤسسة ذات مصداقية يجب أن يكون لها مضمون. ومن خصائص الهوية أنها تبرز الأصالة. إذن لا ينظر إلى الاتصال على أنه مجرد أداة تنفيذ بل كأداة قوية قادرة على ترجمة الأهداف التي حددتها الإدارة العامة إلى واقع ملموس بأقصى قدر من الفعالية، وهنا يجب الجمع بين استراتيجية التأثير وتطبيقها العملي أي الاتصال المؤثر.

1.2.5. أهداف الاتصال المؤثر

لا تهدف استراتيجية التأثير إلى مخاطبة العالم بأسره بل إلى الوصول إلى أهداف محددة بدقة، لا يتم التواصل مباشرة باتجاه السوق أو الرأي العام، بل نحو محيط المؤسسة، أي: (Pelletier & Cuenot, 2013, p. 176)

- ناقلو الرأي والمؤثرون (الصحفيون والخبراء والباحثون والمراقبون والمحللون الاقتصاديون والماليون).
- صناع القرار في القطاعين العام والخاص (المنتخبون والهيئات المحلية وغرف التجارة أو الحرف والاتحادات المهنية، إلخ).
- الموظفون والعملاء والشركاء والمناولون، الذين يؤيدون الصورة الإيجابية للمؤسسة، والتي تضيء معنى على عملها وتقدر أولئك الذين يعملون فيها.

فهم الذين سيشكلون في النهاية تصور السوق عن المؤسسة ومنتجاتها للفوز في الحرب الاقتصادية، لا يكفي أن تكون الأفضل من الناحية التقنية بل يجب أن يكون هناك خطاب عالي الجودة، دقيق، موثق جيدا، منظم، متسق وذو مغزى، ينقله قادة أقوى لديهم الشجاعة لتحمل اختلافهم للمطالبة بهوية خاصة بهم، فهي توليفة دقيقة، صعبة التنفيذ، ولكنها قادرة على حل بعض المشاكل التي تسببها الأزمة الحالية.

من جهة أخرى يتيح الالتزام بالتواصل المؤثر ما يلي: (Delamotte, 2009, p. 108)

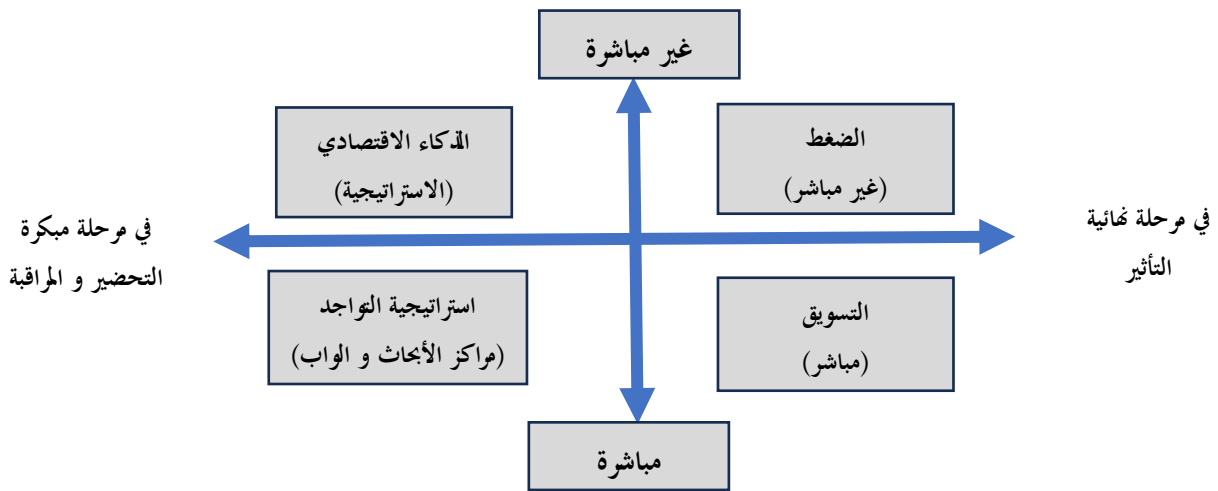
- إظهار النشاط الاستباقي مقارنة بمنافسيها وإثارة الاهتمام إذ تستبق المؤسسة مجالات جديدة للاتصال، مما يثير بالضرورة اهتمام الرأي العام.

- تعزيز هويتها، وإبراز قيمها الداخلية وبالتالي التميز عن المنافسين، حتى تظهر المؤسسة بشكل طبيعي كرائدة للرأي في قطاعها.
- تعزيز سمعتها حيث تطور المؤسسة استراتيجية طويلة الأمد وواقعية، تأخذ في الاعتبار التحديات الجديدة للإدارة.

في النموذج الكلاسيكي، تخاطب المؤسسة السوق مباشرة في نهج التأثير، أين تكون الرسائل موجهة إلى الرأي العام. يتلقى الرأي العام هذه الرسائل ويحللها ثم يتفاعل معها ويتبادلها ويعيد صياغتها. وبذلك يساهم في تشكيل هوية المؤسسة التي سيتم عرضها على السوق. وبالتالي، فإن التأثير يدخل في إطار الاستراتيجيات غير المباشرة والشاملة. وتكتسب الرسائل وزنا أكبر عندما تصدر عن مصادر معترف بها ومستقلة، وليس مباشرة عن المؤسسة، التي لا يمكن أن يتهمها السوق بأنها الحكم والطرف في آن واحد. (Juillet & Racouchot, 2012, p. 168) بالإضافة إلى خطة الاتصال البسيطة، يمكن النظر في أدوار أخرى وفقا للخطة الاستراتيجية المعتمدة على الصعيد التجاري، ويتعلق الأمر بالحفاظ على علاقة دائمة مع العملاء وأيضا إتاحة فرصة للتواصل وموضوع للحوار لفرق المبيعات. أما على صعيد الموارد البشرية فيتعلق الأمر بجذب المواهب الشابة وتعزيز الالتزام بثقافة المؤسسة.

أخيرا، على الصعيد المالي، تهدف المقاربة المقترحة إلى التأثير بشكل إيجابي على أولئك الذين يقيمون المؤسسة، وللقيام بذلك يعتمدون إلى حد كبير على التحليلات التي يقدمها صناع الرأي. (Bariety, 2012, p. 356) والشكل الموالي يوضح التواصل الاستراتيجي الفعال في مجال الذكاء الاقتصادي:

الشكل رقم (16): التواصل الاستراتيجي في مجال الذكاء الاقتصادي



المصدر: (Pelletier & Cuenot, 2013, p. 179)

يلخص الشكل التواصل الفعال في استراتيجية الذكاء الاقتصادي عبر محورين: محور أفقي يعبر عن مرحلة التدخل من التحضير والمراقبة إلى صناعة التأثير، ومحور عمودي يميز بين قنوات مباشرة وغير مباشرة. تتوزع الأدوات تبعاً لذلك إلى أربعة: الذكاء الاقتصادي الاستراتيجي (مبكر، غير مباشر: يقظة وتحليل وسيناريوهات داخلية)، واستراتيجية التواجد (مبكر، مباشر: مواقع وشراكات معرفية)، والتسويق (متأخر، مباشر: حملات وإطلاقات موجهة للسوق)، والضغط والتأثير (متأخر، غير مباشر: الضغط). القراءة الديناميكية للشكل هي انتقال من جمع وتحليل إلى تأثير، ومن رسائل مباشرة إلى تأثير عبر وسطاء بما يطابق ثلاثية الذكاء الاقتصادي (اليقظة والحماية والتأثير) حيث يوجه المخطط اختيار الأداة الأنسب بحسب المرحلة ونمط القناة مع تعيين مؤشرات مختصرة للنتائج.

2.2.5. ركائز التواصل المؤثر

التأثير هو أداة أساسية لدعم الخطة الاستراتيجية للمؤسسة ويفترض وجود هذه الخطة مع إرادة واتجاه واضحين من أجل النجاح في الالتزام العملي بالتأثير. يمكن تلخيص هذه الركائز فيما يلي: (Racouchot, 2012, p. 368)

- **استهداف أصحاب المصلحة وقادة الرأي:** يتعلق الأمر هنا بمخاطبة أولئك الذين يشكلون صورة وشهرة الهيكل المعني، ومن هنا تأتي الحاجة إلى محتوى تحريري ذو قيمة مضافة عالية، يخاطب أهدافاً قادرة على تحليل ونقل العناصر المقترحة التي تبدو لها جدية بالاهتمام.
- **إعطاء الأولوية للكتابة والمعلومات عالية الجودة:** تظل قوة الكتابة قائمة، فالوسائل المكتوبة جيداً والموجهة والذاتية الجودة والتي تنقل أفكاراً ومفاهيم واضحة وقوية، وتسجل نفسها على المدى الطويل، تفرض نفسها كمرجعيات تنقل المعنى، وبالتالي تجذب انتباه صناع الرأي. وهؤلاء هم بحكم تعريفهم كيانات تفكر، وبالتالي فهم قادرون على استقبال الرسائل المنتظمة والجدية بالاهتمام لأن المصادر الموثوقة والموثوقة جيداً لا تزال مرجعية، والرقمية تسهل نشرها. وهذا ما تعكسه شبكات التواصل الاجتماعي، بشكل واع أو غير واع.
- **تأكيد الهوية:** إذا كانت الإعلانات تسمح للجمهور العام برؤية العلامة التجارية وتسمح للتسويق بتحديد توقعات السوق المستهدفة بشكل أفضل من أجل تحسين الأهداف التجارية، فإن التأثير يتطلب العمل على عناصر أخرى قبل عملية اتخاذ القرار. إن الخطاب المتكرر والمنظم والمستنير والموجه يسمح بالتميز عن المنافسين. لإثارة الاهتمام، يجب قبول عدم الحديث عن مجال العمل الأساسي أو التواصل حول المنتج وما يجب إبرازه هو سمات الهوية الخاصة بالهيكل المعني. لا ينظر إلى التواصل هنا على أنه مجرد أداة تنفيذ بل يجب أن يكون قادراً على إعطاء معنى للأهداف التي حددتها الإدارة العامة.

- **فهم المواقف:** إن إقامة اتصال مؤثر هو قبل كل شيء مسألة ذهنية ويجب على الإدارة أن تظهر رغبتها في تقديم خصوصية حقيقية بالنسبة للذين يشكلون الرأي العام. يتطلب الاتصال المؤثر الجرأة والفضول ويعني أن يكون لديك رؤية شاملة لبيئتك وفي الوقت نفسه، أن تقيم توأصلا دائما بين الهوية التي تريد إبرازها والعناصر التي يتم جمعها من الأخبار والتي تدعم هذا الموقف. ومن هنا تأتي أهمية اليقظة المستمرة للأفكار والمنشورات.
- **العمل على المدى الطويل:** في عالم يتسم باللحظية، يجب أن نتخذ موقفا معاكسا ونسجل أعمالنا على المدى الطويل. عندئذ يرى أصحاب المصلحة وقادة الرأي أن المؤسسة المعنية تطور استراتيجية مختلفة، قوية، أصيلة، متسقة، ذات مغزى، وبالتالي واعدة للمستقبل. انطلاقا من هذا الأساس الذي يضيف مصداقية على عملهم، يمكن للمتحدثين الرسميين وغيرهم من أعضاء جماعات الضغط أن يوظفوا مواهبهم مع أهدافهم وأصحاب المصلحة.
- **تلبية الحاجة إلى المعنى:** إلى جانب الأدوات التي تهدف إلى دعم النهج التجاري بشكل مباشر، الإعلان، التسويق المباشر... ويتعلق الأمر بتقديم وسائل أخرى تهدف إلى إعطاء صورة إيجابية عن الهيكل المعني، لإضفاء معنى على عمله. لتكون موثوقا، يجب أن يكون لديك مضمون. نمنح ثقتنا للكيان الذي يثبت أنه يعرف وجهته. لأنه لديه تصور واضح وشامل لوضعه وتطوره وهذا التصور هو ما يجب أن يشاركه مع من يتابعون أنشطته، من خلال إرسال إشارات مفهومة إليهم، ومن خلال تزويدهم بمعايير مرجعية عبر رسائل منتظمة ومدروسة.
- **تنفيذ عوامل تثبت مصداقية النهج:** بمجرد تحديد الخيار الاستراتيجي بوضوح، يتم دمج إجراءات التأثير بشكل ملموس في اتصالات الهيكل العميل. ثم يأتي اختيار الوسائط التي سيتم استخدامها: النشرات الإخبارية، والمذكرات، والمجلات، والكتيبات التي تصدر على فترات منتظمة، أو التقارير، والخطب، والمقالات، والندوات، التي توفر فرصة لعمليات العلاقات العامة... بفضل محتوى تحريري رفيع المستوى، قادر على دعم وشرح، وقبل كل شيء، تعزيز الهوية التي اختارت الإدارة أن تضعها في صميم استراتيجيتها.

تشكل هذه الركائز الهيكل الأساسي لأساليب محددة المعالم تسمح بالحصول على نتائج واضحة وملموسة ومفيدة لكل من الإدارة الاستراتيجية ومسؤولي الموارد البشرية والمتخصصين في الاتصال والضغط.

إذا أرادت استراتيجية التأثير أن تكون قوية ومتسقة، فيجب أن تنطلق من تفكير في هوية الهيكل المعني، وأن تكون مدعومة بخطاب رفيع المستوى. لا يمكن للتأثير أن يؤدي ثماره إلا إذا كان قادرا على أن ينعكس من خلال رسائل منظمة ومنطقية ومتناسقة، تثبت قدرة الإدارة على التطلع إلى المستقبل والمدى البعيد. يجب على كبار المديرين والمتخصصين في الاتصال والاستراتيجيين المدنيين والعسكريين والخبراء والأكاديميين تبادل خبراتهم. في عالم متصل

بالشبكات، يشكل تبادل المعرفة والقدرة على التكيف مع التكوينات الجديدة والرغبة في تأكيد الهوية الخاصة عوامل أساسية للنجاح. (Laurier, 2004, p. 95)

3.5 سياسة الضغط

لطالما كانت الكلمة "لوبي" محرمة بسبب دلالتها السلبية. ولتعريف اللوبي، سنستخدم التعريف الوارد في الكتاب الأخضر الصادر عن المفوضية الأوروبية في عام 2007: "جميع الأنشطة التي تهدف إلى التأثير على صنع السياسات وعمليات صنع القرار في المؤسسات الأوروبية". وبالتالي، فإن المعيار المعتمد هو القدرة على التأثير على صنع السياسات وعمليات صنع القرار. وتدقق المفوضية الأوروبية تعريفها بتحديد طبيعة المهنيين الشرعيين "الذين يمارسون الضغط ويعملون لحساب مكاتب استشارية متخصصة في الشؤون العامة، أو مكاتب محاماة، أو منظمات غير حكومية، أو مجموعات تفكير، أو تجمعات مهنية". ويستكمل هذا التعريف بقائمة أكثر شمولاً تضم منظمات المجتمع المدني مثل النقابات واتحادات أرباب العمل وجمعيات المستهلكين والمنظمات الممثلة للبيئات الاجتماعية والاقتصادية والجمعيات الخيرية والمنظمات المجتمعية. تاريخياً، كان قادة الصناعة أو المؤسسات يحتكرون العلاقة مع صانعي القرار العام في إطار منطق وطني عموماً. (De Marcilly, 2012, p. 373)

على الرغم من أن المفوضية الأوروبية تعلن أنها "لطالما اعتبرت أن التبادل المنتظم مع الأطراف الثالثة يمكن أن يحسن جودة سياساتها ومقترحاتها التشريعية". تذكر المفوضية في بيانها أنه "يتوقع من ممثلي المصالح تطبيق مبادئ الشفافية" وأنه "بالمثل، يتعين على أعضاء المفوضية وموظفي المؤسسات الأوروبية الالتزام بقواعد صارمة تضمن نزاهتهم".

سياسة الضغط هي حالة خاصة من حالات ممارسات التأثير من حيث أنه يركز على البعد السياسي لاستراتيجية المؤسسة. وهي العملية التي من خلالها تحاول مجموعة مصالح (منظمة مهنية أو شركة أو رابطة شركات) التأثير على قرار عام وتهدف إلى توجيه النصوص التشريعية والتنظيمية لصالحها، أصبح الضغط السياسي أكثر انتشاراً بسبب زيادة عدد القوانين التي تحكم الحياة اليومية للمؤسسات. (SI SALAH-KISSOUM, 2022, p. 80)

1.3.5. أهم الجهات الفاعلة في سياسة الضغط

• ممثلو المؤسسات

إن تحديد الأشخاص الرئيسيين المسؤولين عن الإجراءات العامة لمؤسسة ما ليس بالأمر السهل إذ تختلف أوصاف الوظائف باختلاف الهياكل: مسؤول عن الشؤون المؤسسية والعامة والتنظيمية، بل وحتى عن الاتصالات. تفضل بعض المجموعات الصناعية دور المستشار لدى رئيس المؤسسة. كما يجب منح اهتمام خاص للمستوى الهرمي للشخص الذي يدير هذه الأنشطة. هناك تزايد في الوظائف المماثلة لوظيفة الضغط في المؤسسات الناشئة في مجال

الشراكات بين القطاعين العام والخاص. ومع ذلك، تركز هذه الوظائف على المناقصات العامة وتتطلب مهارات إدارية مختلفة عن مهارات الضغط، الذي يهدف إلى دعم صانع القرار في وضع القوانين أو المعايير.

تتمثل مهمة جماعات الضغط "الداخليين" في متابعة الأخبار التشريعية، وتحديد الملفات، والمشاركة في عملية صنع القرار من خلال اعتماد الاستراتيجيات المناسبة. كما يتعين عليهم أيضا مقابلة صانعي القرار، وإقامة تحالفات، وجمع المعلومات، وحتى المسودات. تتمتع المؤسسات بميزة مزدوجة مقارنة بالجهات الفاعلة الأخرى في مجالات النفوذ. تمتلك المؤسسات وسائل إنشاء أماكن للقاءات رسمية أو غير رسمية تهدف إلى الربط بين صانعي القرار في القطاع الخاص ونظرائهم في القطاع العام. (De Marcilly, 2012, p. 376)

القيمة المضافة الثانية للمؤسسات، والأكثر أهمية، هي الكفاءة التقنية. في مواجهة تزايد اللوائح والمعايير، قد يضطر المشرع إلى الاعتماد على خبراء المجتمع المدني لمساعدته في الصياغة الفنية للإرادة السياسية.

• الفيدراليات المهنية

يتمثل دور الاتحاد المهني في التواصل، فيظل مصدرا قيما للمعلومات بالنسبة لصانعي القرار والجمهور. لرسم خريطة للأطراف الفاعلة في موضوع معين، يُعد خبراء الاتحاد مصادر المعلومات الأسهل في الوصول إليها. بالنسبة للمؤسسات القوية في السوق، من المهم أن يكونوا ممثلين جيدا داخل هيكلهم المهني، لأن من يتدخل باسم الهيكل سيعتبر ممثلا للقطاع وبالتالي لأعضائه. وبهذا الصدد، فإن التأثير الداخلي لا يقل أهمية عن الضغط الخارجي. علاوة على ذلك، يجب أن نتذكر أن أعضاء الاتحاد قد يكونون منافسين في أسواقهم المحلية أو الدولية. لذلك، ينبغي توخي الحذر الشديد في الرسائل التي يتم إرسالها، وكذلك الاستماع جيدا.

من حيث الذكاء الاقتصادي، ربما يكون هذا المجال هو الأكثر حساسية من الناحيتين الدفاعية والهجومية. على سبيل المثال، تمثل المناقشات حول المعايير المستقبلية تحديا كبيرا سيحدد استراتيجية الابتكار والتجارة لقطاعات مثل السيارات والطاقة والتمويل والأغذية الزراعية. في مواجهة العديد من الأطراف المعنية، سيكون صانع القرار العام منتبها للمواقف المشتركة التي تجمع عددا كبيرا من المصالح. وبهذا الصدد، يجب على أي مؤسسة ترغب في التواجد في سوق ما في المستقبل أن تكون على اطلاع تام، بل وأن تكون نشطة في وضع المعايير التي ستحدد السوق.

التحدي الأكثر حساسية بالنسبة للاتحادات المهنية هو تحقيق التوازن بين مختلف المصالح الداخلية. بدون هذا التوازن، يصبح من الصعب التوصل إلى موقف مشترك. وبدون موقف مشترك، لا يوجد موقف للدفاع عنه سوى الوضع الراهن. لهذا السبب، فإن الاتحادات التي تنجح في الحصول على موافقة أعضائها وهامش للمناورة من أجل المناقشة تحقق نتائج إيجابية. على العكس من ذلك، فإن المنظمات التي تلتزم بمواقفها الأولية لديها فرص ضئيلة للنجاح بالنظر إلى الحاجة المتزايدة إلى التوصل إلى حلول وسط. (Laurier, 2004, p. 263)

• المستشارون

تشكل شركات الاستشارات في مجال الضغط السياسي جزءا كبيرا من المهنيين في هذا القطاع. الخدمات المقدمة واسعة النطاق وتشمل جميع جوانب الشؤون العامة: المراقبة، وإقامة العلاقات، وتنظيم الاجتماعات، وتحديد الاستراتيجيات، وتنظيم الشبكات والتحالفات، ومتابعة اللجان البرلمانية، وصياغة الملخصات أو الحجج. يمكن للعميل أن يختار أن يمثل المستشار مباشرة أو أن يستعين به لدعم فرقه حسب الكفاءات المتاحة.

2.3.5. تحديات سياسة الضغط والتأثير

التطور المستمر الذي يشهده السياق العالمي يقلل بشكل كبير من الحدود الثقافية والاجتماعية لجميع البلدان. تتمثل قوة الأمة اليوم في تبني جميع الأطراف الفاعلة لمرجعيتها الخاصة التي تركز على ثقافتها وأساليب حياتها ومعاييرها. وبما أنه لم يعد بإمكانها فرضه بالقوة، فإن الأمر يتعلق بالتأثير والإقناع على نطاق واسع. ولا يختلف الأمر بالنسبة للمؤسسات. فترسيخ مكانتها القوية يتم من خلال منتجاتها وخدماتها بالطبع، ولكن أيضا وبشكل كبير من خلال إتقانها للبيئات المختلفة. إتقان المعلوماتي الذي سيمكنها من خلق ظروف مواتية لتطوير استراتيجياتها الخاصة. نحن نتحدث هنا عن استراتيجيات التأثير.

التأثير، وهو الثالث من بين الممارسات في مجال الذكاء الاقتصادي، يمنح المؤسسة التي تمتلكه القدرة على تحقيق أهدافها دون قيود أو عود. في المرحلة الأولية، يتيح ذلك تمهيد الطريق للمواجهة قبل وصول الأطراف المتحاربة بوقت طويل وفي المرحلة النهائية، يسمح ذلك بمنطق غير متمائل، بإجراءات "حرب معلوماتية" تهدف إلى إضعاف المنافس.

إن اتباع سياسة مدروسة للتأثير العالمي لا يعني غزو العالم، بل ترسيخ مكانة القوة، وتحقيق توازن دائم في ميزان القوى القائم، وخاصة السيطرة على البيئات الجيوسياسية والجيواقتصادية والتكنولوجية والثقافية من خلال "التعلم الاجتماعي"، تتيح هذه الاستراتيجية كل الحرية اللازمة في ضوء التطورات المستقبلية من منظور منطقي تجاري بحت. وبالتالي، فإن عمليات التأثير هي جزء من مجموعة أدوات الذكاء الاقتصادي، تماما مثل مراقبة وحماية المعلومات معرفة كل شيء قبل الجميع، وحماية المعلومات، وإعداد البيئة؛ كل ذلك يتم تحقيقه وفقا لرؤية شاملة؛ كانت هذه هي أهداف مبدأ "تشكيل العالم" الذي اتبعته إدارة كلينتون في التسعينيات. (Rival, 2006, p. 25)

بطبيعته، التأثير هو قبل كل شيء حالة ذهنية، ويتم ممارسته على المدى الطويل ويصعب قياس نتائجه. إنه يؤثر على التصورات ولا يمكن بأي حال من الأحوال الخلط بينه وبين الاتجار بالنفوذ الذي هو مجرد نهج فردي ناتج عن مصلحة خاصة ويهدف إلى استغلال أي نوع من السلطة. يعتمد التأثير الحقيقي على شبكات دورها تنسيق عدد كبير من الوسائل إما للحصول على عقود كبيرة، أو لإنشاء بيئة معيارية مواتية، أو لنشر أو تعديل أو تحسين أو الدفاع عن صورتها. من ناحيتين، تعتبر استراتيجية التأثير خطوة أساسية للتعبير عن القوة لأنها تولد دائرة إيجابية

تسمح لأحدهما بإثراء الآخر. علاوة على ذلك، فإن مفهوم القوة نفسه يأخذ بعدا مختلفا تماما، حيث لم يعد الأمر يتعلق بممارستها بل باستخدامها.

لتحسين البيئة الخاصة بها ووضعها في خدمة أنظمتها الثقافية والمعمارية. قد يرى البعض في ذلك تناقضا كبيرا، لأن القوة والنفوذ، اللذان لا يمكن فصلهما عن بعضهما البعض من أجل ازدهارها المتبادل، هما أيضا ضامنان لبعضهما البعض: فكل منهما يلعب دور القوة والقوة المضادة. ما سيحدد التوازن بين الاثنين وسيكون له تأثير إيجابي على البشرية هو درجة الإغراء المرتبطة بممارسة التأثير. غير أن عملية الإغراء تستند إلى عملية معقدة من إبراز الذات والتباهي مع الآخر. في الوقت الحاضر، لم تعد الحاجة إلى الأمن أساسية، كما أن عوامة التبادلات تعزز الشعور بالانتماء إلى مجتمع. لكي تكون فعالة، يجب أن تمر قدرة الإغواء، وبالتالي القدرة على التأثير، أولا وقبل كل شيء بالاعتراف بالآخر، وهو ما يتبين، أنه غالبا ما يكون تحديا. (Delamotte، 2009، صفحة 68)

6 التجارب الدولية في الذكاء الاقتصادي

لم تكن أول الكتابات عن الدور الهجومي للمعلومات المفتوحة في القضايا الاقتصادية نتيجة تفكير أكاديمي حول النهج الإنتاجي والتنافسي للمؤسسات، بل نتيجة لأعمال دقيقة للغاية حول القضايا غير العسكرية للدول القومية ويعد تقرير المهندس الألماني ستيفان هيرزوغ stefan Herzog، الذي أعد في عام 1915، أحد النصوص المكتوبة القليلة التي توثق الخبرة الألمانية في هذا المجال. وقد كتب التقرير على افتراض أن ألمانيا ستخرج منتصرة من الحرب العالمية الأولى العالمية، ويعدد الوسائل التي يجب اتخاذها للحفاظ على مصالح القوة الألمانية تجاه المهزومين وبقية العالم. ذهب تفكير هيرزوغ إلى حد التوصية بعدم نقل الصناعات الألمانية التي تعتبر منتجاتها ضرورية للخارج من أجل التفاوض عليها مقابل المواد الخام. (Roch & Bocquillon, 2012, p. 36)

ترفع بعض الدول اليوم، الذكاء التنافسي إلى مرتبة السياسة الوطنية: فرنسا، من خلال مصطلح التنافسية والأمن الاقتصادي، والولايات المتحدة، من خلال مصطلح الأمن الاقتصادي. تحت تأثير الأعمال الفرنسية، عينت مجموعة الدول التي يمثلها الاتحاد الأوروبي الذكاء التنافسي كأحد أولويات السياسة الأوروبية للتنافسية الصناعية والابتكار. في المقام الأول، تؤكد هذه التطورات دور الدول في واقع المنافسات الدولية وتخفف بشكل كبير من التحليلات التي تشير إلى تراجع قدرتها على العمل في قلب الأسواق العالمية. (Baumard, 2012, p. 178)

بالنسبة إلى Harbulot & Baumard، لم تتردد بعض القوى في مناقشة علنية التوسع الضروري لبقائها. وهذا هو الحال بشكل خاص بالنسبة إلى اليابان وألمانيا اللتين طرحتا في عدة مناسبات مسألة مساحتهما الحيوية من حيث الاستيلاء على الأراضي أو الاستيلاء التجاري. لم تجر مثل هذه المناقشة في فرنسا. لفهم هذا الاختلاف في النهج، من الضروري أن يتبع العالم الأكاديمي مسار النقاش التاريخي في البلدان المعنية من أجل تحديد تطور آليات التأثير التي تدعم منذ عقود الهجمات التجارية لبعض الاقتصادات الوطنية. (Baumard, 2012, p. 186)

1.6 التجربة البريطانية

كانت المملكة المتحدة القوة الاقتصادية الأولى في العالم خلال الثورة الصناعية، فمنذ إنشاء أول مصانع النسيج، لعبت المؤسسات الصناعية دوراً أساسياً في السيطرة على الابتكار التقني، لحماية المعلومات المتعلقة بآلة غزل القطن. كانت المصانع تفرض عقوبات شديدة على العمال في حالة كشفهم عن خصائص هذا الاختراع للتجار الأجانب، تصل إلى بتر يد من يجرؤ على ارتكاب مثل هذا العمل.

كما لعبت المعلومات دوراً رئيسياً في التأثير على استغلال حقول النفط وإدارة النزاعات المتعلقة بتسويق النفط. تتركز اليوم، قوة بريطانيا العظمى في المؤسسات الكبرى وشركات التأمين والمؤسسات المالية والبنوك بخبراء في "ذكاء الأعمال" لإدارة أنشطتها. وقد أنشأت المؤسسات الكبرى وظائف مخصصة لهذه النشاط، بل إن هناك سوقاً خاصاً للمعلومات (رسائل متخصصة، قواعد معرفية تستهدف المؤسسات والأعمال التجارية، إلخ). وقد أدى ذلك تدريجياً إلى إنشاء أقسام "الذكاء التسويقي" في المؤسسات الإنجليزية، وذلك منذ نهاية الخمسينيات. الذي أصبح بعد ذلك تخصصاً مستقلاً مثل أي تخصص آخر في الإدارة. (Dhaoui , 2008, p. 74)

لقد راهنت المملكة المتحدة منذ وقت مبكر على أهمية المعلومات كأداة استراتيجية. فقد استعان النظام البريطاني بخدمات الاستخبارات والبنوك والمؤسسات المالية والمؤسسات متعددة الجنسيات ومكاتب الدراسات والقطاع الصناعي والوكالات الحكومية والبعثات الدبلوماسية لتعزيز اقتصادها الوطني. (Martre, fevrier 1994, p. 34)

يتم إسناد مهام دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المملكة المتحدة، بشكل متزايد، وتحمل الدولة جزءاً كبيراً من تكاليفها، إلى القطاع الخاص، بهدف تحقيق أقصى قدر من الكفاءة في الإنفاق العام. بالإضافة إلى العدد الهائل من الشبكات والجمعيات المهنية، تعهد الآليات الرئيسية المتعلقة بقضايا الذكاء التنافسي إلى ثلاث منظمات كبرى: 1. Business Links: وهي منظمة لتوجيه وتقديم الاستشارات للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أنشأتها وزارة التجارة والصناعة.

2. UK Trade and Investment (UKTI): وهي الهيئة الحكومية التي تدير المستشارين التجاريين العاملين في السفارات وتوفر المعلومات التشغيلية للمؤسسات حول قضايا اليقظة الاقتصادية في الأسواق الخارجية.

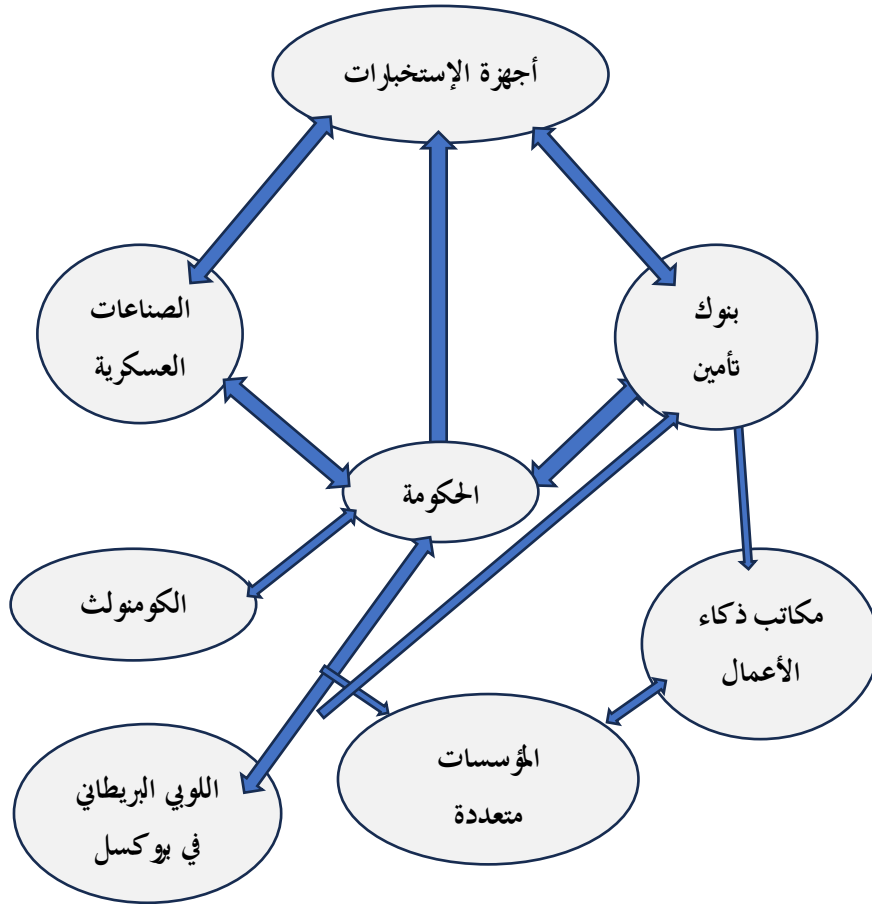
3. شبكات نقل المعرفة (Knowledge Transfer Networks KTN): هي خدمة متطورة لليقظة ونقل المعرفة والتواصل. وهي شبكات مواضيعية تغطي القطاعات الاستراتيجية للمملكة المتحدة وتستند إلى المجالات التكنولوجية الأكثر تطوراً: المواد المتقدمة، والصحة، والهندسة والتصميم، والإلكترونيات والضوئيات، والتكنولوجيات الجديدة للطاقة، وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والتنمية المستدامة.

في جميع هذه الأنظمة، يتم التركيز بشكل كبير على إدارة ومراقبة جودة جميع الهيئات الممولة من الموارد العامة وشبه العامة الموجودة في كل المناطق. (Baaziz, 2015, p. 220)
ما نستخلصه من حالة بريطانيا

- حماية المعلومات ذات الطابع الاستراتيجي أمر بالغ الأهمية لحماية التراث الاستراتيجي للمؤسسات.
- الذكاء الإقتصادي هو تخصص قائم بذاته، يتطلب المهارات اللازمة لممارسته بشكل جيد، وقد أدركت المؤسسات البريطانية ذلك ومنحته المكانة التي يستحقها داخل المؤسسة.

والشكل الموالي يوضح التنسيق بين الأطراف الفاعلة في نظام الذكاء الاقتصادي في المملكة المتحدة:

الشكل (17) الذكاء الاقتصادي في المملكة المتحدة



المصدر: (Martre, fevrier 1994, p. 24) – أنظر الملحق رقم (01)

يمثل هذا المخطط نموذجاً دالاً على كيفية تنظيم منظومة الذكاء الاقتصادي في الاقتصاد البريطاني، حيث تظهر الصورة وجود شبكة مترابطة تجمع بين مختلف الفاعلين الاستراتيجيين في الدولة، يجمعهم هدف واحد يتمثل في حماية المصالح الاقتصادية وتعزيز القوة التنافسية لبريطانيا على الصعيد الدولي.

تقف الحكومة البريطانية في قلب هذه المنظومة بصفتها الجهة المنسقة والموجهة للتفاعلات بين الأطراف المختلفة، ومن أبرزها أجهزة الاستخبارات التي تقوم بدور محوري في جمع المعلومات وتحليلها لخدمة متخذي القرار في المجالين الاقتصادي والأمني. كما تشكل المؤسسات المالية الكبرى (البنوك، شركات التأمين) ركيزة أساسية في هذا النظام، نظرا لدورها في تمويل الأنشطة الاقتصادية واستشراف المخاطر.

وتتعاون الحكومة كذلك مع المؤسسات متعددة الجنسيات ومكاتب الذكاء الاقتصادي التي تساهم في تحليل الأسواق والمنافسين وتقديم الدعم المعلوماتي للشركات والمؤسسات العمومية.

أما الصناعات العسكرية فتمثل قطاعا استراتيجيا يربط الأمن القومي بالاقتصاد من خلال علاقة وثيقة مع أجهزة الاستخبارات والحكومة.

ولا يمكن إهمال الدور الخارجي المتمثل في الكومنولث واللوبي البريطاني في بروكسل، اللذين يتيحان للمملكة المتحدة توسيع نفوذها الاقتصادي والدبلوماسي عبر شبكات التعاون الدولية.

إن هذا التكامل بين القطاعين العام والخاص، وبين المستويين الوطني والدولي، يعكس نموذجا متقدما للذكاء الاقتصادي القائم على التنسيق المؤسسي وتبادل المعلومات من أجل خدمة المصالح العليا للدولة البريطانية.

2.6 التجربة الأمريكية

تم تقديم مفهوم الذكاء الاقتصادي رسميا في الولايات المتحدة في أوائل الستينيات من قبل H Wilensky خلال تلك الفترة، بدأت المؤسسات الأمريكية الكبرى في إنشاء أقسام داخلية لـ "الذكاء التنافسي" بعد الهجمات اليابانية التي استهدفت صناعة السيارات الأمريكية وكادت أن تؤدي إلى اختفاء عمالقة هذه الصناعة. وقد أدرك المسؤولون الأمريكيون أهمية تطوير مفهوم الذكاء التنافسي بسبب هذا التهديد. (Dhaoui, 2008, p. 72)

في عام 1980، شرح M.E. Porter ما يعنيه بنظام الاستخبارات التنافسية وقام بتنظيم مفهوم ما نسميه الآن الذكاء الاقتصادي. وأوضح المؤلف أننا ندخل في نوع من الأسواق حيث سيصبح دور المعلومات أكثر أهمية. وأضاف أنه من أجل معالجة حجم المعلومات الواردة من جميع أنحاء العالم، ستكون هناك حاجة إلى تقنيات لمعالجة المعلومات لم تكن موجودة بعد في السوق.

وهكذا دخل مفهوم الذكاء الاقتصادي في برامج التعليم منذ عام 1980، لا سيما مع منشورات بوتر. إذ في عام 1982، نشر كتابين بعنوان "الخيارات الاستراتيجية والمنافسة: كيفية التقدم على المنافسين والحفاظ على الميزة التنافسية" و"الاستراتيجية في عالم تنافسي" بالإضافة إلى كتاب في عام 1985 بعنوان "الميزة التنافسية" وهكذا أدرك الأمريكيون أهمية السيطرة على المعلومات والبيئة منذ نشر مؤلفاته وشعروا بالحاجة إلى إدخال الذكاء الاقتصادي في نظامهم السياسي والاقتصادي في عام 1986. (Roux & De Jong, 2012, p. 108)

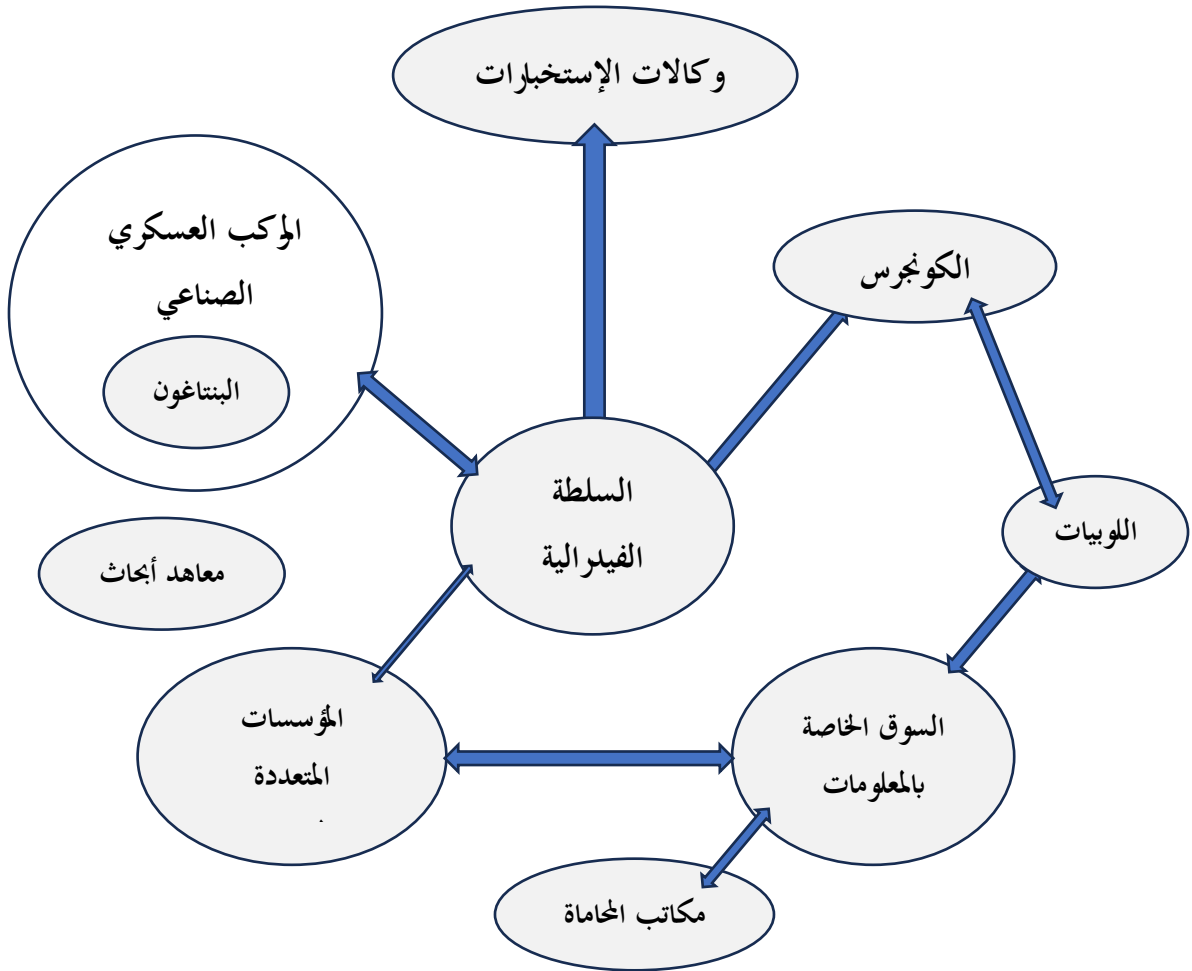
وقد وضعت المؤسسات الأمريكية الكبرى آليات مهمة من "المعلومات التنافسية" لمواجهة المنافسة الداخلية الأمريكية. هذا المنطق هو نتيجة المنافسة القوية التي كانت تدور بين المؤسسات الأمريكية التي كانت تهيمن على

الأسواق العالمية حتى منتصف الثمانينيات والتي لا تؤخذ التهديدات التنافسية من الاقتصادات الأخرى (الألمانية أو اليابانية أو الكورية) في الاعتبار في التفكير التنافسي للشركات الأمريكية.

يلبي التنسيق الاستراتيجي بين المؤسسات الأمريكية للتعامل مع الأسواق الدولية متطلبات الربح لكل شريك من خلال منطق الربحية على المدى القصير أو الاستحواذ على مكانة مهيمنة في السوق (Martre, fevrier 1994, p. 37).

والشكل الموالي يوضح التنسيق بين الأطراف الفاعلة في نظام الذكاء الاقتصادي في الو.م.أ:

الشكل رقم (18) الذكاء الاقتصادي في الاقتصاد الأمريكي



المصدر: (Martre, fevrier 1994, p. 39) - أنظر الملحق رقم (02)

يظهر هذا المخطط طبيعة الذكاء الاقتصادي في الاقتصاد الأمريكي، والذي يتميز ببنية معقدة تتقاطع فيها المصالح السياسية، الاقتصادية والعسكرية في إطار من التنسيق المؤسسي الواسع.

تقع السلطة الفدرالية (Pouvoir fédéral) في قلب هذا النظام، إذ تشرف على مختلف الفاعلين وتعمل على توجيه الجهود نحو خدمة المصالح الاستراتيجية للولايات المتحدة.

ترتبط السلطة الفدرالية ارتباطا وثيقا بكل من الكونغرس الذي يسنّ التشريعات ويحدد أولويات الأمن الاقتصادي، والوكالات الاستخباراتية (Agences de renseignement) التي تقوم بجمع وتحليل المعلومات الاستراتيجية حول الأسواق والمنافسين الدوليين.

كما يحتل المركب العسكري الصناعي (Complexe militaro-industriel)، المكوّن من وزارة الدفاع (البنتاغون) وشركات الصناعات الدفاعية، موقعا مركزيا في هذا النموذج، حيث يشكل أحد الأعمدة الأساسية التي تدمج بين التكنولوجيا والاقتصاد والأمن القومي.

وتلعب مراكز البحوث (Instituts de recherche) دورا داعما في تطوير المعرفة والتكنولوجيا، مما يعزز القدرات التنافسية الأمريكية ويغذي شبكة الذكاء الاقتصادي بالمعلومات الدقيقة والتحليلات العلمية.

من جانب آخر، تشكل اللوبيات (Lobbies) عنصر ضغط وتأثير داخل الكونغرس، إذ تسعى إلى توجيه السياسات العامة بما يخدم مصالح القطاعات الاقتصادية الكبرى والمؤسسات متعددة الجنسيات.

أما السوق الخاصة بالمعلومات (Marché privé de l'information) فتعد مكونا مميّزا للنموذج الأمريكي، إذ يسمح تداول وتحليل البيانات التجارية والاستراتيجية عبر شركات خاصة متخصصة، ما يمنح الذكاء الاقتصادي الأمريكي طابعا ليبراليا يعتمد على المنافسة والقطاع الخاص.

وترتبط بهذه السوق أيضا مكاتب المحاماة (Cabinets d'avocats) التي تؤدي دورا قانونيا واستشاريا في مجال حماية الملكية الفكرية والعقود الدولية وتدبير المنازعات ذات الطابع الاقتصادي.

وفي هذا السياق، تتفاعل المؤسسات متعددة الجنسيات (Firmes multinationales) مع مختلف هذه الجهات ضمن شبكة متكاملة، تجمع بين الدولة، القطاع الخاص، ومراكز النفوذ السياسي والعسكري، بهدف تعزيز النفوذ الاقتصادي الأمريكي عالميا.

إن هذا النموذج يعكس رؤية أمريكية للذكاء الاقتصادي تقوم على التداخل بين القوة الاقتصادية والعسكرية والعلمية، في إطار من المرونة المؤسسية والانفتاح على القطاع الخاص، ما يجعل منه نظاما ديناميكيا يستجيب بسرعة للتحديات العالمية ويستفيد من تكامل المصالح بين الدولة والفاعلين الاقتصاديين.

لقد شهدت فترة ولاية الرئيس بيل كلينتون تشكيل قطب اتحادي قوي مسؤول عن الذكاء الاقتصادي وزيادة تبادل المعلومات بين الدولة والمؤسسات حيث كان حجم هذه الرّدة الفعل كبيرا، والوسائل المستخدمة هائلة، وتدخل البيت الأبيض ووزارة التجارة كانت مبررة في مواجهة النهب العلمي والتقني، الذي ارتكبه بشكل أساسي اليابان والذي هدد بشكل خطير القدرة التنافسية والمواقف التنافسية الأمريكية في السوق الدولية.

في عام 1996، طور الرئيس بيل كلينتون تنفيذ العملية من خلال حشد الجميع من أجل تطور المؤسسات الأمريكية مع إنشاء "مركز الدعوة" في عام 1993. ويمثل هذا المركز، الذي يندرج في إطار نظام هجومي للبحث

عن العقود الدولية، مكانا للقاء بين قادة جميع المؤسسات الكبرى وموظفي الإدارة العامة لاتخاذ قرارات مشتركة بشأن العقود التي يمكن أن تدعمها الإدارات الحكومية في الخارج.

يعتمد مركز الدعوة على شبكة الدعوة التي تتكون من شبكة وزارية تجمع بين كفاءات الفاعلين السياسيين والإداريين الأمريكيين. وقد أثبت هذا النظام فعاليته في عدة مناسبات من خلال استعادة العديد من الأسواق وإدراج الذكاء الاقتصادي في صميم الاستراتيجية الأمريكية التي تركز بشكل خاص على حماية المصالح الاقتصادية. (Roux & De Jong, 2012, p. 117)

من ناحية أخرى، أدى الاتصال المستمر بين الممارسين والأكاديميين الأمريكيين إلى ظهور مجتمع ممارسة كبير تجسد في عام 1986 بإنشاء جمعية محترفي الذكاء التنافس.

تعد الوطنية الاقتصادية الأمريكية بمثابة ضمانة للمصالح الخاصة، دون تشجيع الوعي بالمصلحة الجماعية. ولم يتغير هذا النموذج من الذكاء التنافسي تمامًا إلا في نهاية القرن العشرين.

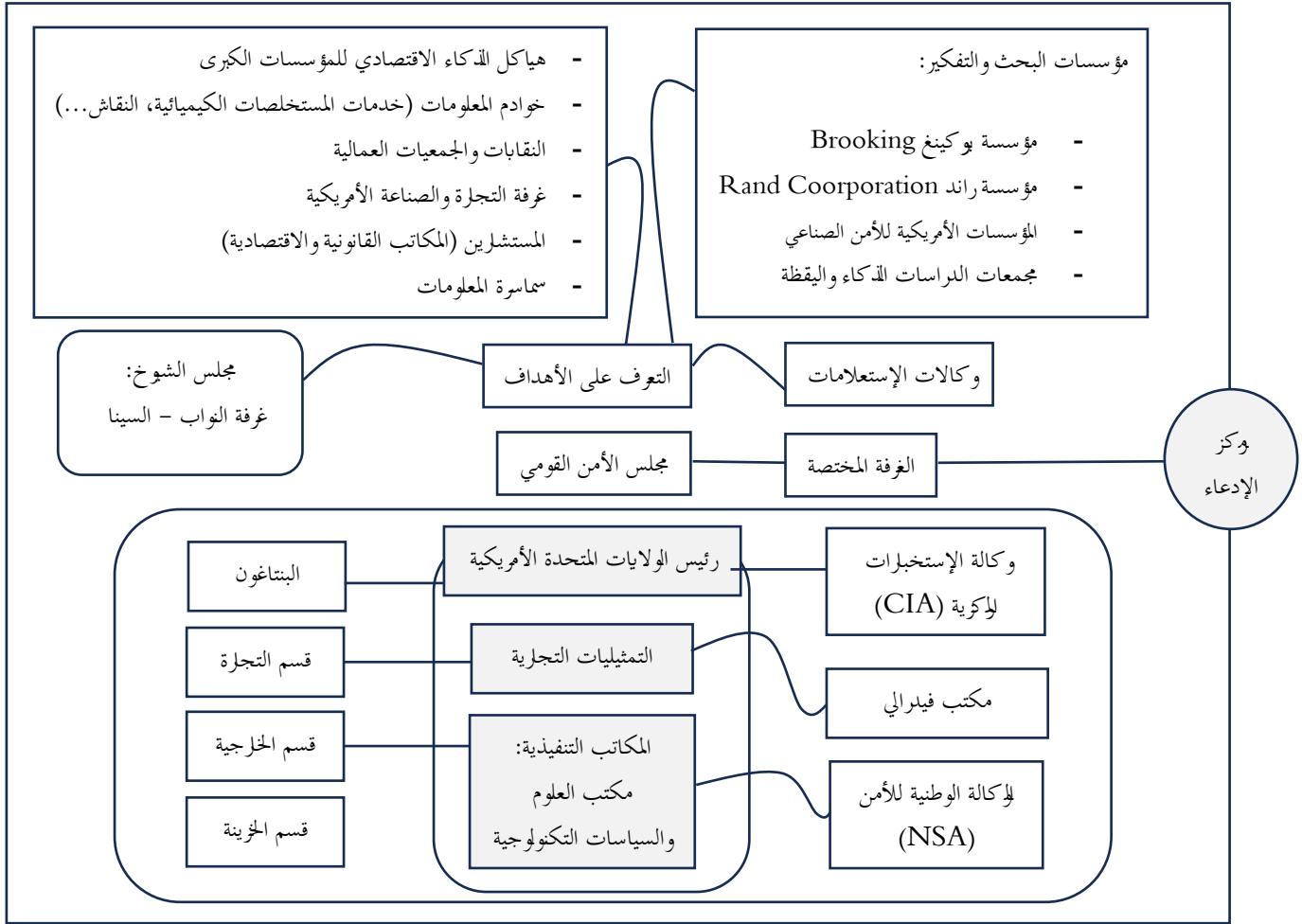
توجه إدارة الولايات المتحدة سياستها الاقتصادية بشكل حازم لخدمة المؤسسات. وقد تجسد هذا التوجه عندما أنشأ الرئيس كلينتون المجلس الاقتصادي الوطني (National Economic Council)، المكلف بتقديم المشورة للرئيس بشأن جميع القضايا المتعلقة بالأمن الاقتصادي، أي المصالح الاقتصادية الأمريكية في السوق المحلية والعالمية. تعود هذه الثقافة النظرية حول الذكاء التنافسي إلى عاملين:

- الدور الرائد للقوة الأمريكية في تطوير اقتصاد السوق؛
- المنهجية التي يتم بها ربط معارف الذكاء التنافسي بمعارف الإدارة ونشرها على الإدارة التنفيذية.

ما نستخلصه من حالة الولايات المتحدة

- الدفاع والرغبة في مواجهة التهديدات يمثلان نشاطا قائما بذاته في نهج الذكاء الاقتصادي.
 - إتقان المعلومات شرط لا غنى عنه للدعاء بممارسة الذكاء الاقتصادي الحقيقي وضمان نجاحه.
 - تعبئة الكفاءات في ممارسة الذكاء الاقتصادي تضمن فعالية مثل هذا النظام.
- الهدف الأساسي لعملية الذكاء الاقتصادي في الولايات المتحدة فيتمثل في دعم التأثير وعمل جماعات الضغط لتحقيق أهداف المصلحة العامة في الداخل والخارج. كما تشترك كافة الهيئات والمؤسسات في إعداد الإستراتيجية الوطنية ذات الأولوية بالنسبة للبلد، والتخطيط لتنفيذها وفقا لآليات عمل محكمة الدقة كما يوضح الشكل التالي:

الشكل رقم (19) النموذج الأمريكي



المصدر: (حمداني، 2012، صفحة 19) - أنظر الملحق رقم (03)

في هذا الإطار تدرج أهداف فرعية كتسهيل عملية الحصول على المعلومات ذات القيمة الاقتصادية والإستراتيجية للجميع، دعم وتحسين التلاحم الوطني، التخصيص الجيد للموارد قصد التحكم في تكنولوجيا المعلومات، التفكير المتواصل في حماية الشبكة الوطنية للمعلومات. لتحقيق هذه الأهداف تعمل المؤسسات حول المركز الرئيسي لهذا النظام وهو البيت الأبيض والمجلس الأمن القومي حيث يتم تشكيل ما يسمى بغرفة الحرب (war room) خاصة بكل سوق يتم اعتبارها إستراتيجية قصد جمع، تركيز وتوزيع المعلومات الخاصة بها بين الأعوان الاقتصاديين العموميين والخواص على حد سواء.

هذا النظام يتبنى نشاط الوكالات الخاصة للاستعلامات مثل Pinkerton Kroll كما توجد هيئات مركزية أخرى كالمجلس الاقتصادي الوطني الذي أسس سنة 1993 والذي يعتبر تأسيسه ثورة في مجال تقديم الدعم والاستشارة لمختلف الهيئات. (حمداني، 2012، صفحة 20)

وتتميز شركات الذكاء الاقتصادي الأمريكية بحجمها الضخم والممتد إلى كافة أنحاء العالم، وتستخدم طاقات مادية وبشرية هائلة. كمؤسسة Kroll International التي توظف ما بين 5000 - 6000 موظف في 60 مكتب حول العالم، وتحقق رقم أعمال يقدر بحوالي 10 مليار دولار سنوي.

3.6 التجربة اليابانية

تشير معظم الدراسات والأبحاث إلى أن مصطلح الذكاء الاقتصادي قد ظهر لأول مرة في اليابان، حيث كان يسمى (Meiji) بنظام الاستخبارات أو الذكاء التنافسي، حيث تم وضع نظام ذكاء اقتصادي ياباني تدريجياً في عهد الميجي (1868-1912م) حيث توجهت اهتمامات اليابانيين حول ضرورة بناء اقتصاد ياباني قوي وفق نظام الحماية تجاه الاقتصاد الغربي، وقد تخللت هذه الفترة تورط اليابان في حروب مدمرة مع الصين وروسيا وكوريا، ثم جاءت الحرب العالمية الأولى فالثانية والتي انتهت باستسلام اليابان، وبذلك عرفت اليابان أوضاعاً قاسية جداً فقد دمر اقتصادها وبنيتها التحتية بالكامل، ويمكن الاستدلال على ضعف اليابان في تلك الفترة من خلال المؤشرات التالية:

- نصيب الفرد من الناتج القومي الإجمالي يقدر ب (200 \$) مقارنة ب (600 \$) لألمانيا، و(900 \$) لبريطانيا، وحوالي (1200 \$) للولايات المتحدة الأمريكية.
- المصانع اليابانية بعد الحرب العالمية الثانية تعاني من نقص في المكننة والآلات المستغلة في الإنتاج، الأمر الذي اضطر اليابان إلى شراء الآلات القديمة من الولايات المتحدة لاستخدامها في مصانعها، كما كانت المصانع اليابانية تعاني من تأخيرات كبيرة في دفع رواتب العمال بالإضافة إلى كثرة الإضرابات والفوضى في المصانع.
- أما على صعيد التجارة الخارجية فقد كانت الأوضاع سيئة للغاية بسبب العلاقات العدائية لليابان وكره البلدان المجاورة بسبب الاستعمار الياباني لها في السابق، كما أن منتجاتها في تلك الفترة كانت ذات جودة متدنية ومستوى تكنولوجي متخلف.

ونتيجة للأوضاع السابقة الذكر وانحزام اليابان في الحرب العالمية الثانية وخضوعها للوصاية الأمريكية، أصبحت اليابان مضطرة لوقف الاستثمارات في الميدان العسكري، والتركيز على ضرورة إعادة الإعمار والبناء وتحديد وتحديث اقتصادها على أنقاض أقوى قوة اقتصادية والمتمثلة في وزارة التجارة الدولية والصناعة (MITI) والتي اعتمدت على استخدام الأساليب العسكرية في الاستخبارات الاقتصادية التي من شأنها أن تنسج خبرة استثنائية في إدارة المعرفة وتبادل المعلومات على جميع المستويات الحكومية وحتى المؤسسات وذلك من خلال جعل المعلومات وسيلة للضغط من أجل دفع عجلة التنمية الاقتصادية وبذلك أصبحت اليابان تعتبر أول بلد في العالم اتخذ من

المعلومة عاملاً رئيسياً للتنمية وأداة تنافسية فعالة واهتم بها قبل الجميع على أنها مورد جماعي وليست مورد فردي وذلك بفضل تميز اليابانيين وتفوقهم في العمل الجماعي. (خوالد و بوزرب، 2017، صفحة 43)

يتميز نموذج الذكاء الاقتصادي الياباني بنهج جماعي وهجومي للمعلومات. وقد احتفظ بخاصيتين: من ناحية، الاستخدام المكثف للمعلومات لخدمة سياسة هجومية للتنمية الصناعية؛ ومن ناحية أخرى، إدارة ديناميكية للسرية تسمح بتحديد بوضوح ما يجب حمايته باعتباره استراتيجياً، وما يمكن تبادله.

يعتمد اليوم، نظام الذكاء الاقتصادي الياباني على قنوات متعددة لتبادل المعلومات والتشاور بين ثلاثة محاور من أجل ضمان اتساق التوجهات الوطنية وتقييمها بشكل مستمر. نذكر في المقام الأول القطب الوزاري الذي يتخذ شكل لجان استشارية (shingikai) تضم الدولة والمجموعات الصناعية والبنوك والمؤسسات التجارية (sogo shos-has) والجامعات. ثم القطب المهني الذي تشكله مختلف الجمعيات المهنية. وأخيراً، القطب العلمي الذي يضم المجتمع العلمي الذي يقدم فيه خبراء المؤسسات بشكل منتظم أعمالهم في إطار لجان فنية. (Inkai) ويرتبط جميع هؤلاء الفاعلين بممثلين متعددين في الخارج يعملون على جمع المعلومات والمعارف، وتشكل الشبكات الناتجة عن ذلك شبكة عالمية. (Dhaoui , 2008, p. 71)

يتميز النموذج الياباني في الذكاء الاقتصادي بمجموعة من المميزات والخصائص والتي يمكن إيجازها في النقاط التالية: (خوالد و بوزرب، 2017، صفحة 44)

- الانتقال من التقليد للنموذج الأمريكي نحو الابتكار عن طريق التكامل بين الذكاء الاقتصادي والمنافسة ووظيفة، البحث والتطوير وغزو الأسواق الدولية.
- نظام قائم على أساس التعاون وتضافر الجهود بين الدولة، والمؤسسات العامة والخاصة والجامعات، الأمر الذي يعزز من قدرة الوصول واستخدام المعارف والخبرات.
- نظام ذكاء اقتصادي قائم على أساس الاستثمار في المعلومة الإستراتيجية، حيث تشير عدة دراسات إلى أن (1.5%) من رقم أعمال المؤسسات اليابانية يستثمر في مجال الذكاء الاقتصادي كما تستغرق ما نسبته (3% - 4%) وقتها في هذا المجال كما تمتلك اليابان ما يزيد عن (73) مكتبا للمعلومات حول العالم، من أبرزها معهد ميتسوبيشي للبحث (MRI) ومعهد غونوما للبحث (NRI).
- نظام ذكاء اقتصادي متوجه نحو تعزيز تنافسية البلد، حيث تبنت اليابان نموذج اقتصادي تنموي قائم على أساس الصناعة، وفي سبيل ذلك أرسلت اليابان عدة بعثات دراسية إلى الولايات المتحدة الأمريكية وبعض الدول الأوروبية بهدف الخزن السريع للأفكار والتقنيات اللازمة لاستدراك البلدان الغربية وتجاوزها ولاسيما في قطاعات النسيج، الحديد والصلب، بناء السفن، والزراعة.

والمندربين اليابانيين إلى الخارج، واستقبال المتدربين الأجانب ومطالبة هؤلاء بإعداد تقارير حول مهامهم، وخلال سنوات إعادة الإعمار تمكن اليابانيون من دمج البحث والتطوير عن طريق تكنولوجيات قلدت أو سرقت، الشيء الذي حدث فعلا مع الاقتصاديات الناشئة في آسيا والصين خصوصا. كما يتضح من الشكل أعلاه أن نظام الذكاء الاقتصادي الياباني يقوم على الوزارة الأولى (الوزير الأول) والوزارات الاقتصادية، وعالم الأعمال (البنوك، السوق المالية، وكالات الاستثمار، الصناعات الكبرى، ...، وغيرها). ما نستخلصه من حالة اليابان

- إن تبادل المعلومات الاستراتيجية له أهمية قصوى من ناحية في انتشار ممارسة الذكاء الاقتصادي لأن المعلومات هي مادتها الخام، ومن ناحية أخرى في نجاح هذه الممارسة، بالنظر إلى نتائج الاقتصاد الياباني.
- الثقافة الجماعية الهجومية للمعلومات، المتجذرة في المجتمع الياباني، تشجع على نهج الذكاء الاقتصادي .

4.6 التجربة الألمانية

يعد تاريخ الممارسات الألمانية في مجال الذكاء الاقتصادي طويل إذ يعود أصل الروح الجماعية للبحث عن المعلومات وتبادلها إلى القرن الثالث عشر، في التنظيم التجاري للرابطة الهانزية وهي شبكة أعمال حقيقية بين التجار المتجولين والمصرفيين الذين يستخدمون المعلومات الاقتصادية لإدارة أعمالهم. في القرن التاسع عشر، شجعت الدولة الألمانية المصرفيين والصناعيين على التعاون من أجل تعويض ضعف مصداقيتها المالية ومواجهة الهيمنة الإنجليزية. هذه الرغبة هي أساس تنظيم تدفق المعلومات اليوم التي تتلاقى في قلب ألمانيا الاستراتيجية الذي يتكون بشكل أساسي من البنوك والمجموعات الصناعية الكبرى وشركات التأمين . وتستند شبكات العلاقات، التي تتدفق عبرها هذه المعلومات، إلى الثقة والسرية واحترام الكلمة المعطاة لصالح المصلحة المشتركة. (Delamotte, 2009, p. 107)

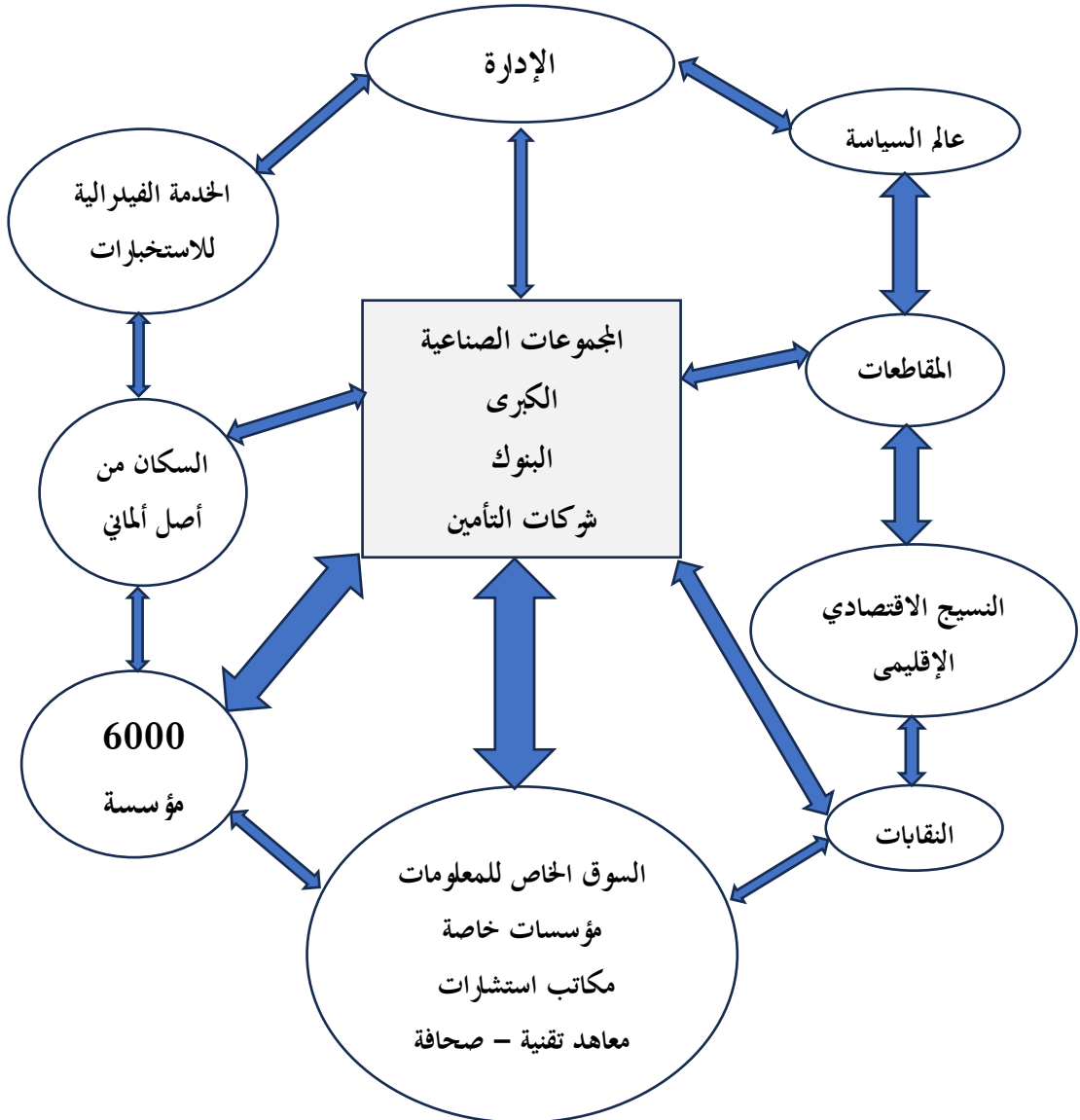
أدى تأثير التحديث الذي سعى إليه الألمان وحققه بسمارك Bismarck في نهاية القرن التاسع عشر إلى إعطاء الألمان طموحا وإرادة للتفوق على البريطانيين. في عام 1933، دعم النموذج الاجتماعي الألماني هتلر Hitler وأظهر نجاحا مذهلا في الحرب الاقتصادية، وبعد عام 1945، سمحت هذه الإرادة نفسها بإعادة بناء الصناعة وصورة البلاد، فضلا عن تطور مستمر.

تركز المنظمة على الصناعات والبنوك والتأمينات التي تدور حولها الإدارات والنقابات والبنك المركزي الألماني والمؤسسات التجارية والحكومة الفيدرالية، إلخ. بالإضافة إلى ذلك، تضاف إلى هذه المنظمة صفات أخرى: الوطنية الاقتصادية للممثلين الدبلوماسيين، وشبكات العلاقات بين صناعات القرار (الصناعات والبنوك وشركات التأمين)، والأعمال الجماعية والانضباط.

يوظف نظام الذكاء الاقتصادي الألماني بشكل فعال جميع هذه الجهات الفاعلة لوضع استراتيجيات حقيقية للتواجد في الأسواق الخارجية مع الجمع بين التعاون السياسي والاقتصادي والتكنولوجي والثقافي وتلعب المؤسسات

المقربة من الأحزاب السياسية، والموجودة في الخارج، مثل مؤسسة كونراد أديناور Konrad Adenauer، دورا رئيسيا في تزويد الشبكات بالمعلومات الاستراتيجية، والتأثير عليها، والمساهمة في نشر النموذج الاقتصادي والثقافي الألماني. إذا كانت ألمانيا هي القوة الاقتصادية الأولى في أوروبا، فذلك بفضل نظامها الوطني للذكاء التنافسي. حيث بني الاقتصاد الألماني على مبدأ الوحدة الاستراتيجية للمراكز الرئيسية لاتخاذ القرار: المؤسسات، البنوك، شركات التأمين، شركات النقل، دور التجارة، المناطق (Länder) والدولة. يعتمد كذلك النموذج الألماني للاستخبارات التنافسية على شعور جماعي عميق بـ "الوطنية الاقتصادية". تتلاقى تدفقات المعلومات نحو مركز اهتمام يجمع بين البنوك والمجموعات الصناعية الكبرى وشركات التأمين. يتكون هذا المركز من شبكة علاقات غير رسمية بين صناع القرار. (Martre, fevrier 1994, p. 46)

الشكل (21) الذكاء الاقتصادي في الاقتصاد الألماني



المصدر: (Martre, fevrier 1994, p. 47) - أنظر ملحق رقم (05)

يبرز هذا المخطط معالم نظام الذكاء الاقتصادي في الاقتصاد الألماني، الذي يتميز بتكامل كبير بين الدولة والقطاع الخاص والمجتمع المدني في إطار من التنظيم المؤسسي الصارم والتنسيق الفيدرالي. تعد الإدارات الحكومية (Administrations) الركيزة الأساسية في هذا النظام، إذ تقوم بدور تنسيقي بين مختلف الفاعلين، وتسهم في وضع السياسات العامة التي تدعم التنافسية الصناعية والابتكار. وترتبط هذه الإدارات ارتباطا مباشرا ب العالم السياسي (Monde politique) وبالولايات الفيدرالية (Länder)، التي تتمتع بصلاحيات واسعة في المجالين الاقتصادي والتنموي.

نجد في قلب هذا النموذج المجموعات الصناعية الكبرى، البنوك، وشركات التأمين (Grands groupes (industriels, Banques, Compagnies d'assurance) التي تمثل المحرك الأساسي للاقتصاد الوطني، وتعمل في تناغم مع الدولة والمؤسسات البحثية لتحقيق التوازن بين النمو الاقتصادي والحفاظ على الاستقرار الاجتماعي. أما جهاز الاستخبارات الألماني (BND)، فيساهم بدوره في حماية المصالح الاقتصادية من التهديدات الخارجية من خلال جمع المعلومات وتحليلها لصالح الحكومة والقطاع الصناعي.

كما يعتبر السوق الخاص بالمعلومات (Marché privé de l'information) أحد العناصر المحورية في المنظومة، إذ يضم مؤسسات خاصة، معاهد تقنية، مكاتب استشارات، وصحافة اقتصادية متخصصة، تعمل جميعها على إنتاج المعرفة الاقتصادية وتوفير المعلومات الدقيقة للشركات وصناع القرار.

ويبرز في هذا السياق الدور الحيوي ل النسيج الاقتصادي الإقليمي (Tissu économique régional) والنقابات (Syndicats)، اللذين يعكسان أهمية البعد الاجتماعي في النموذج الألماني، حيث تشرك النقابات في صنع القرار الاقتصادي لضمان توازن المصالح بين رأس المال والعمل.

ولا يمكن إهمال مساهمة المؤسسات التجارية (sociétés de commerce 6000) التي تعدّ حلقة وصل بين السوق الداخلية والأسواق العالمية، وتدعم نقل التكنولوجيا والممارسات التجارية الحديثة.

أما السكان من الأصل الجرمانى (Populations de souche germanique) فيمثلون البعد الثقافي والاجتماعي للنظام، القائم على روح الانضباط، العمل الجماعي، والثقة في المؤسسات.

إن النموذج الألماني للذكاء الاقتصادي يتميز بكونه نظاما تشاركيا ومؤسساتيا يجمع بين الدولة، الصناعة، البحث العلمي، والمجتمع، في إطار من التنظيم الفيدرالي والشفافية، مما يجعله نموذجا ناجحا في تحقيق التنمية المستدامة والتفوق الصناعي لألمانيا على الساحة الدولية.

5.6 التجربة الصينية

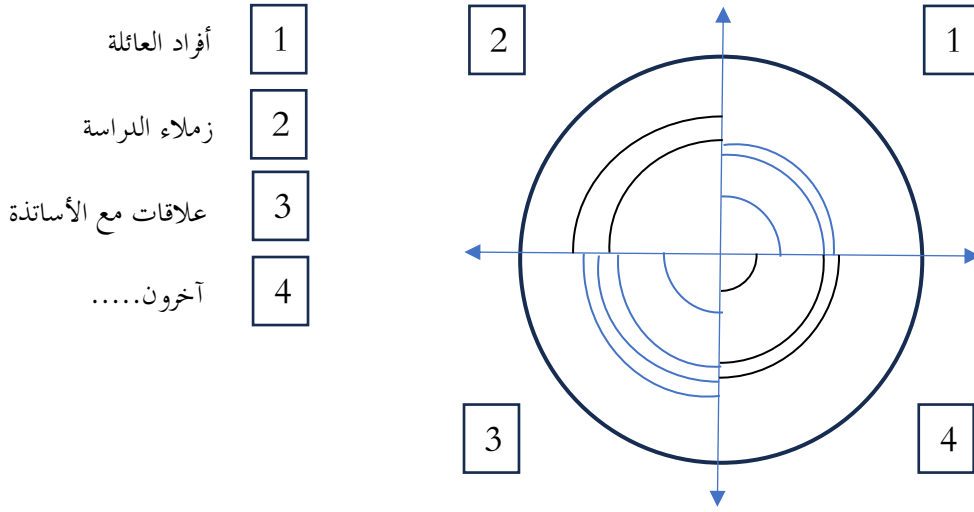
إن بروز الصين كقوة اقتصادية عظمى ساهمت في كسر الأحادية القطبية الاقتصادية وإعادة إرساء الخارطة الاقتصادية العالمية وكذا تطلعها للريادة الاقتصادية ليس وليد الصدفة، وإنما يعود بالإضافة إلى اتساع رقعتها الجغرافية وغناها الطبيعي والبشري، إلى طبيعة الثقافة الصينية وعلى العموم ثقافة المجتمعات الكونفوشيوسية التي تجمع بين

سعيها للتقدم التكنولوجي ومحافظتها على ثقافتها الوطنية التي تشكل مرجعيتها، فالفرد الصيني الذي يتميز بتقديسه للعمل، الانضباط، الصرامة، نكران الذات، الوطنية الاقتصادية العالية. فإنه كذلك يعمل ضمن نسق متين من الروابط الاجتماعية التي تسمى Guanxi، هذه الروابط الاجتماعية بالإضافة إلى اللغة الصينية التي تتميز بالتعقيد نوعاً ما ومحدودية انتشارها شكلت صمام أمان أمام أي تسرب للمعلومات أو حتى محاولة فها اللغز الصيني، فبهذا تكون منظومة الذكاء الاقتصادي الصيني كمضخة معلومات في اتجاه واحد، كما أن ما يميز الصين مقدرتها على انتزاع أسرار التكنولوجيات من الدول المتقدمة هو كذلك مقدرتها على تطويرها وتكييفها بصيغتها الخاصة، فالصين متيقنة بأن أكدوبة التحويل التكنولوجي التي يتغنى بها الغرب ما هي إلا ضرب من الخيال، فهي ترى بأن التكنولوجية تكتسب ولا تعطى، لذا عملت على إقامة منظومة للذكاء الاقتصادي تتميز بوحدة الخطة من حيث التنظير وحرية المبادرة في التطبيق. (سيواني، 2013، صفحة 261)

ال Guanxi هو مفهوم يندرج في الثقافة والمجتمع الصيني. في بيئة قانونية معقدة وغير شفافة، يدفع هذا المفهوم الفرد إلى تفضيل نهج الشبكات عندما يواجه مشكلة تتعلق باتخاذ القرار. كل فرد لديه شبكة تضم العائلة والأصدقاء والجهات المهنية. يمكن تفعيل هذه الشبكة المرتبطة بالفرد في أي وقت ووضعها في خدمة المنظمة، مما يسهل الوصول إلى المعلومات وحل المشكلات. يعد Guanxi مبدأ ثقافياً قوياً وأساساً ثقافياً، مما يفسر استخدامه الطبيعي في سياق الاستخبارات الاقتصادية. إذا كان الذكاء الاقتصادي يدرس في آسيا دون الحاجة إلى مدارس، فذلك لأن العقول هناك مهياً ثقافياً لذلك. (Liu & Boutin, 2012, p. 127)

يكشف تعريف Guanxi عن عدة أبعاد: يتم استخدام Guanxi لحل مشاكل اتخاذ القرار. ويفهم مفهوم مشكلة اتخاذ القرار هذا بمعناه الواسع ويشمل حل المشاكل العائلية والشخصية والمهنية. وهو شبكة من العلاقات تتمحور حول فرد وليس حول مجموعة. وهذا ما يجعل الربط بين Guanxi والذكاء الاقتصادي غير بديهي في البداية. حيث، يهدف الذكاء الاقتصادي إلى حل مشكلة اتخاذ القرار التي غالباً ما تنشأ على مستوى المنظمة.

الشكل (22) الدوائر المركزية ل Guanxi



المصدر: (Liu & Boutin, 2012, p. 126)

يعرف بورنوا وروماني الشبكة بأنها "نهج منظم يخدم الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة ويهدف إلى تحسين قدرتها التنافسية من خلال جمع ومعالجة المعلومات ونشر المعرفة المفيدة للسيطرة على بيئتها (التحديات والفرص). تستخدم عملية المساعدة في اتخاذ القرار هذه أدوات محددة، وتحشد الموظفين، وتستند إلى تنشيط الشبكات الداخلية والخارجية". يكشف هذا التعريف عن فرق كبير بين الشبكة Guanxi .

Guanxi هي شبكة فردية يمكن أن تخدم منظمة ما حتى لو تم تنفيذها في سياق منظمة ما، فإن Guanxi لن تكون قابلة للنقل إلى المنظمة. فالشخص الذي يمتلك Guanxi يأخذها معه إذا غادر المنظمة. كما يوضح (Yin Fan (2002) ، فإن Guanxi هي "شبكة خاصة تتميز بالتبادلات الشخصية غير الرسمية والسرية".

(Liu & Boutin, 2012, p. 129)

حالة الصين أقل تطوراً من حالة اليابان، ولكن وفقاً للأخبار التي انتشرت في السنوات الأخيرة حول اتهامات التجسس الصناعي من قبل متدربين أو موظفين صينيين في شركات أوروبية أو أمريكية، تظهر الصين بشكل متزايد علامات على تبنيها السري للذكاء الاقتصادي. هناك اتهامات موجهة إلى المتدربين الصينيين التي تكشف، وفقاً لـ "المركز الاستراتيجي الأوروبي للاستخبارات والأمن"، عن وجود شبكة من الطلاب الصينيين الذين يفترض أنهم يقومون بالتجسس الصناعي في أوروبا. ظهرت الحالة الأولى في 29 أبريل 2005 في فرنسا مع التحقيق مع طالبة صينية شابة، ليلي هوانغ، في قضية فالو VALEO، بتهمة اختراق نظام المعلومات الخاص بالمؤسسة، والوصول إلى معلومات استراتيجية تتعلق بنماذج سيارات من المقرر طرحها قريباً في السوق، وإساءة استغلال الثقة (مقال نشرته صحيفة لوموند في 20 جوان 2005). كان ذلك مرتبطاً بحقيقة أن فالو VALEO موجودة في السوق الصينية، حيث تمتلك المؤسسة 8 فروع وتأمل في بيع منتجاتها بقيمة 1.3 مليار يورو في عام 2010.

تم الكشف عن عدة حالات أخرى في السويد في عام 2005، وكذلك في بلجيكا في عام 2005، مما أدى إلى اكتشاف شبكة متعددة الجنسيات حقيقية للذكاء الاقتصادي الصيني. ويعتقد أن هذه الشبكة نشطة في فرنسا وبريطانيا وألمانيا. ويبدو أن هدفها هو أوروبا الوسطى، وتضم متدربين وباحثين وأساتذة شباب وطلاب دكتوراه في العلوم. وتستهدف في المقام الأول المؤسسات العاملة في قطاعات التكنولوجيا المتقدمة والاتصالات والأدوية والتمويل، وكذلك المؤسسات التكنولوجية المختلطة التي تعمل في المجالين المدني والعسكري.

في مواجهة مثل هذه الأمثلة، تم الكشف عن الجهود السرية التي تبذلها الصين في مجال اليقظة والذكاء الاقتصادي، مما أدى إلى زيادة المخاوف والشكوك من جانب الدول الأوروبية وغيرها. ويرتبط ذلك بحقيقة أن الصين أصبحت في غضون بضعة عقود لاعبا اقتصاديا مهيمنًا ولا غنى عنه، ونجحت تماما في نظامها الاقتصادي.

(Dhaoui , 2008, p. 72)

وهكذا، من خلال تكثيف توسعها في جميع أنحاء العالم، ولا سيما في القطاعات التكنولوجية، حققت الصين نموا اقتصاديا سريعا خلال العقد الأخيرين، واحتلت المرتبة الثالثة في حصة الناتج المحلي الإجمالي العالمي، وتعد المنتج الرئيسي للصناعات المتطورة على الصعيد الدولي. كما كانت ثالث أكبر منتج عالمي للمنتجات المرتبطة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات (TIC) في عام 2000، مما سيمكنها قريبا من احتلال المرتبة الأولى كأكبر منتج للمعدات (TIC) في العالم.

أكد Q. Miao، مروج الذكاء الاقتصادي في الصين، أن الثورة الاقتصادية الصينية التي تركز على الانفتاح على السوق قد أدت إلى انفجار الطلب على الذكاء التنافسي في الصين ووفقا لـ Q. Miao ، يمكن فهم ممارسة المقارنة المعيارية ومتابعة التقنيات وتحليل براءات الاختراع بشكل أفضل إذا استند الصينيون إلى الذكاء التنافسي. ونتيجة لذلك، تخلوا عن التقنيات للتركيز على الاستراتيجيات في مجال الأعمال من أجل غزو الأسواق الدولية وتنمية الاقتصاد الصيني. في يوليو 1992، بدأت دورات الذكاء التنافسي في الصين للشركات الصينية، وبفضل المشاركات في المؤتمرات والندوات، صدرت العديد من المنشورات الصينية حول هذا الموضوع وأصبح مفهوم الذكاء التنافسي منتشرا إلى حد ما في الصين. (طارق دبو و صابر الياس، 2023، صفحة 9)

ما نستخلصه من تجربة الصين:

- إن سرية أنشطة البحث عن المعلومات وحماية النوايا الاستراتيجية أمر مهم لضمان تقدم المؤسسات في أسواقها دون جذب انتباه المنافسين والجهات الفاعلة في البيئة المحيطة.
- يتيح تطوير الشبكات والتشعبات التنظيمية اكتساب أرضية في السوق الخاصة بالمؤسسة، ولكن أيضا الانفتاح على أسواق جديدة من أجل تنويع أنشطتها وضمان استمراريتها.

6.6 التجربة الفرنسية

لطالما لعبت الحكومة الفرنسية دورا قويا في مجال ثقافة المعلومات، وذلك بفضل إنشاء شبكات المعلومات الاقتصادية والتقنية، ولا سيما من خلال العمل التقليدي للإدارة الفرنسية، ودور غرف التجارة والصناعة، وإنشاء هيكل دعم التقدم التقني منذ عهد نابليون ومؤسسة تشجيع الصناعة الوطنية.

بدأ النقاش حول الذكاء الاقتصادي في فرنسا مع ظهور تقرير بعنوان "المعلومات والقدرة التنافسية" في عام 1991. في هذا التقرير، يثير المكتب العام للتخطيط نقاط الضعف في فرنسا وتسلط المفوضية العامة للتخطيط الضوء على نقاط الضعف في مجال "المعلومات المهنية"، موضحة أن هذا التقرير ليس سوى بداية وأنه من الضروري تعميق التفكير في هذا الموضوع. كما يشير التقرير إلى وجود "علاقة وثيقة بين إدارة المعلومات والذكاء." (Cohin, 2004, p. 27)

في فرنسا، كانت أعمال المفوضية العامة للتخطيط مع تقرير هنري مارتر في عام 1994 هي التي سمحت بتوضيح المفهوم وبدء تفكير شامل حول هذا المفهوم.

كانت هناك بعض الاختلافات داخل مجموعة العمل، وكان التعريف الذي تم اعتماده نتيجة الرغبة في التوصل إلى توافق في الآراء. يعرّف تقرير مارتر "الذكاء الاقتصادي بأنه مجموعة الإجراءات المنسقة للبحث والمعالجة والتوزيع بهدف استغلال المعلومات المفيدة للفاعلين الاقتصاديين. وتجري هذه الإجراءات المختلفة بشكل قانوني مع توفير جميع الضمانات اللازمة لحماية تراث المؤسسة، في أفضل الظروف من حيث المدة والتكلفة".

ويحدد التقرير ما المقصود بالمعلومات المفيدة. وهي "المعلومات التي تحتاجها مختلف مستويات صنع القرار في المؤسسة لوضع وتنفيذ الاستراتيجية والتكتيكات اللازمة لتحقيق الأهداف التي حددتها المؤسسة بهدف تحسين مكانتها في بيئة تنافسية. وتنظم هذه الإجراءات داخل المؤسسة حول دورة مستمرة، تولد رؤية مشتركة لأهداف المؤسسة." ويواصل تقرير مارتر شرحه بأن مفهوم الذكاء الاقتصادي ينطوي على "تجاوز الإجراءات الجزئية التي يشار إليها بمصطلحات مثل التوثيق والمراقبة وحماية التراث التنافسي والتأثير... وهذا التجاوز ناتج عن نية استراتيجية وتكتيكية." (Martre, février 1994, p. 50)

يعرف كريستيان هاربولو (Christian Harbulot)، الذي عمل كثيرا على هذا المفهوم في فرنسا، الذكاء الاقتصادي بأنه "البحث عن المعلومات المتاحة للجميع وتفسيرها من أجل فهم نوايا الفاعلين ومعرفة قدراتهم. وهي تشمل جميع عمليات المراقبة في البيئة التنافسية وتختلف عن الاستخبارات التقليدية من حيث طبيعة مجال تطبيقها، لأنها تتعلق بمجال المعلومات المفتوحة وتتطلب بالتالي الالتزام بأخلاقيات مهنية موثوقة؛ هوية الفاعلين فيها، حيث يشارك جميع الموظفين والإداريين، وليس الخبراء فقط، في بناء ثقافة جماعية للمعلومات؛ خصائصها الثقافية، حيث تنتج كل اقتصاد وطني نمودجا أصليا للذكاء الاقتصادي." (Harbulot, pourquoi l'intelligence économique, 2012, p. 67)

وفقا للمؤلفين إريك ديلبك وجيرار بارديني (Eric Delbecque et Girard Bardinier)، يشمل الذكاء الاقتصادي على الصعيد العملي إجراءات المراقبة (الحصول على المعلومات الاستراتيجية ذات الصلة) والأمن (عدم الكشف عن الأسرار) والتأثير (نشر المعلومات أو معايير السلوك والتفسير التي تدعم استراتيجيتها). المراقبة هي عملية منهجية للبحث وجمع ومعالجة (تحليل ووضع في سياق) ونشر المعلومات. وتشمل المراقبة الجوانب العلمية والتكنولوجية، القانونية والتنظيمية والمؤسسية والتجارية والبيئية وغيرها. و يعد تشخيص ومتابعة المنافسين في صميم هذه العملية. يهدف الرصد إلى مراقبة وفك رموز البيئة التنافسية وكشف الإشارات الضعيفة التي تكشف عن الاتجاهات الناشئة. وبطبيعة الحال، فإنه يستخدم على نطاق واسع تقنيات المعلومات الجديدة عبر الإنترنت، ولكنه يستعين أيضا بالعامل البشري والخبراء والوثائق المكتوبة غير الرقمية وما إلى ذلك. تسمح هذه المقاربة للمؤسسة بتحسين موقعها في بيئتها وأسواقها ومواجهة المنافسين الآخرين. (Dufan, 2010, p. 4)

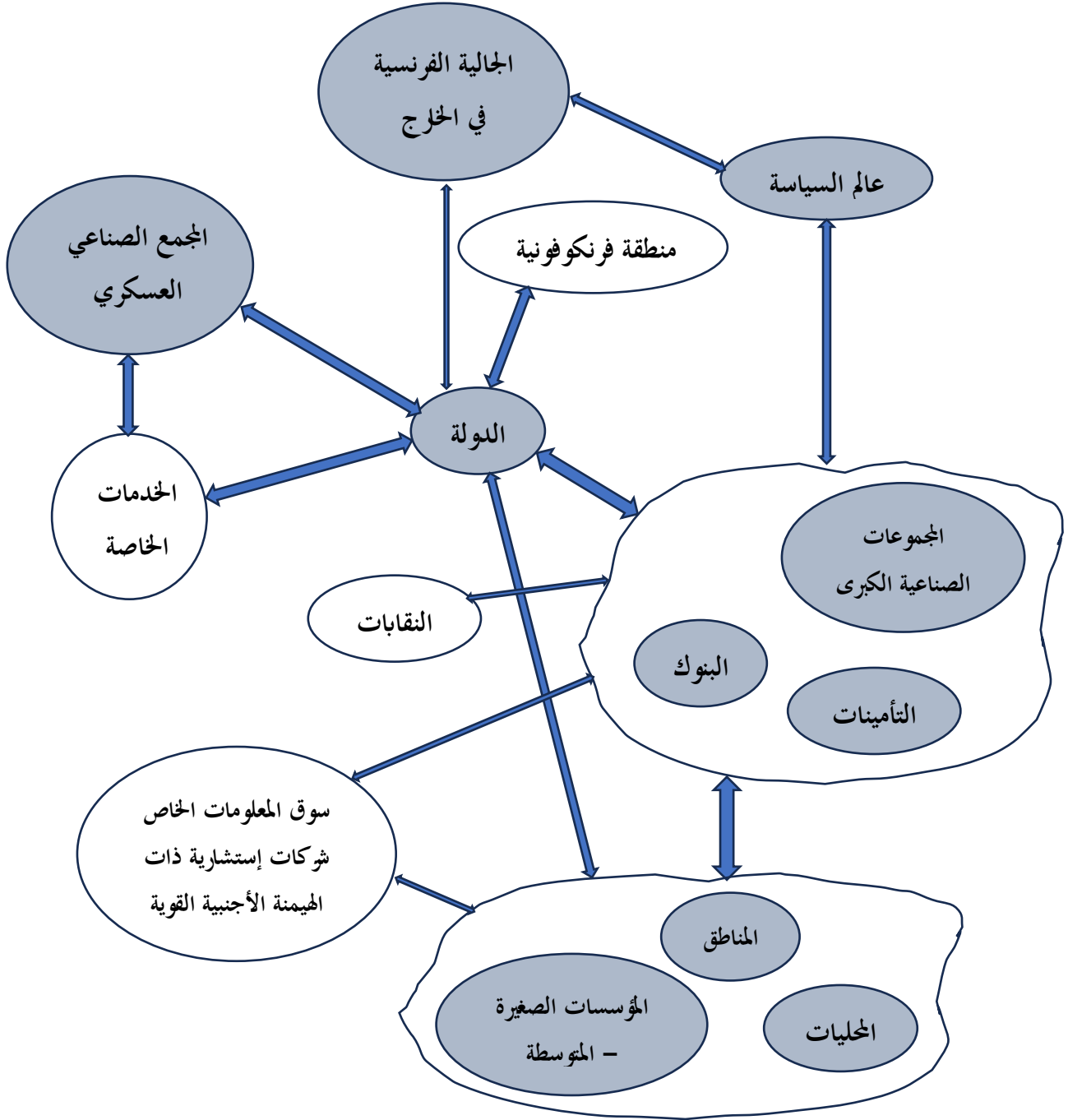
ولكن لا يكفي جمع المعلومات الاستراتيجية عن البيئة التنافسية. يجب أن يرافق نظام البحث عن المعلومات هذا جهاز أمان وسلامة مناسب. يتعلق الأمر بضمان السلامة المادية والمعلوماتية والممتلكات غير المادية للمؤسسة. وعلى الصعيد العملي، يمكن إجراء تدقيق للضعف والتهديدات، وتوعية الموظفين من خلال تحديد الإجراءات الوقائية المدججة في استراتيجية المؤسسة، وتحديد التهديدات التي تهدد أنظمة المعلومات وحمايتها وفقا لذلك. أخيرا، يتضمن الذكاء الاقتصادي إجراءات التأثير.

تصف الوكالة الفرنسية لتنمية الاستخبارات الاقتصادية (AFDIE) التأثير على النحو التالي: "ترتبط شروط اتخاذ القرار بالبيئة العامة للمؤسسة؛ ويتمثل التأثير في تغيير هذه البيئة بشكل إيجابي، وربما تغيير قواعد اللعبة لصالحها. إن تحديد استراتيجيات التأثير وتنفيذها يتيح للمؤسسة تحسين موقعها في الأسواق، والاستفادة من صورة أفضل، والاستفادة من المعايير الموازية، وجذب الانتباه بشكل أفضل إلى المنتجات التي لا تلبي احتياجات المستهلكين فحسب، بل تفي أيضا بالقواعد البيئية قيد الإعداد، في إطار التنمية المستدامة.

يشمل التأثير معظم أنشطة الاتصال التي تقوم بها المؤسسة، من الإعلان إلى الاتصال المؤسسي والضغط، كما يشمل الترويج للصورة والرد على هجمات المنافسين، ويسمح بإعداد عمليات التسويق وإطلاق المنتجات. إن عدم إتقان استراتيجيات التأثير لأن كل مؤسسة تمارس تأثيرا، حتى لو كان غير مقصود، على بيئتها يؤدي إلى تأخر المؤسسة في الرد أو ردها بشكل غير مناسب على الهجمات التي لم تتمكن من توقعها واستباقها.

وفيما يلي شكل يوضح موقع الذكاء الاقتصادي في الاقتصاد الفرنسي والذي جاء في تقرير مارتر

الشكل (23) الذكاء الاقتصادي في الاقتصاد الفرنسي



المصدر: (Martre, février 1994, p. 57) - أنظر ملحق رقم (06)

يعكس هذا المخطط معالم النموذج الفرنسي للذكاء الاقتصادي، وهو نموذج يتميز بتركيزه القوي على دور الدولة المركزي في تنسيق مختلف الفاعلين الاقتصاديين والسياسيين. فالدولة (État) تمثل المحور الرئيسي للمنظومة، إذ تقوم بدور قيادي في توجيه السياسات الاقتصادية وجمع المعلومات الاستراتيجية وتوزيعها على مختلف الشركاء.

وترتبط الدولة بعلاقات مباشرة مع العالم السياسي (Monde politique)، الذي يحدد التوجهات العامة والسياسات الكبرى التي تنظم عمل مختلف الفاعلين في الحقل الاقتصادي.

في قلب المنظومة نجد المجموعات الصناعية الكبرى، البنوك، وشركات التأمين (Grands groupes (industriels, Banques, Assurances)، وهي القوى الاقتصادية الرئيسة التي تمثل المحرك الأساسي للاقتصاد الوطني، وتتعامل بشكل مباشر مع الدولة في صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات الاقتصادية. كما تساهم الجهات الإقليمية (Régions, Départements) والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (PME-PMI) في دعم النسيج الاقتصادي الوطني من خلال الابتكار والإنتاج المحلي، إلا أن دورها يبقى أقل تأثيراً مقارنة بالمجموعات الصناعية الكبرى.

أما السوق الخاص بالمعلومات (Marché privé de l'information)، الذي يضم مكاتب استشارات خاصة، فيعد من مكونات المنظومة المهمة، غير أنه يتميز في النموذج الفرنسي بوجود هيمنة أجنبية واضحة، ما يبرز نقطة ضعف في السيادة المعلوماتية مقارنة بالنماذج الأخرى. وتلعب النقابات (Syndicats) دوراً اجتماعياً واقتصادياً فاعلاً، من خلال التفاوض وحماية حقوق العمال، والمشاركة غير المباشرة في رسم ملامح السياسة الاقتصادية.

من جهة أخرى، يشكل المركب الصناعي العسكري (Complexe militaro-industriel) والخدمات الخاصة (Services spéciaux) جزءاً مهماً من منظومة الذكاء الاقتصادي الفرنسي، حيث تساهم في حماية المصالح الاقتصادية الحيوية وتأمين التدفقات الإستراتيجية للمعلومات.

كما يميز النموذج الفرنسي وجود مستويين خارجيين في المنظومة:

- الجالية الفرنسية في الخارج (Communauté française à l'étranger) التي تساهم في ربط الاقتصاد الفرنسي بشبكات دولية من النفوذ الاقتصادي والثقافي.
- الفضاء الفرنكفوني (Aire francophone) الذي يشكل مجالاً جيوسياسياً واقتصادياً يدعم التوسع الخارجي للنفوذ الفرنسي.

إن هذا النموذج الفرنسي يتميز بطابعه الممركز حول الدولة وبمحاولة خلق توازن بين الفاعلين العموميين والخواص. لكنه يواجه تحديات تتعلق بضعف مشاركة القطاع الخاص في إنتاج المعلومة الاستراتيجية، وهيمنة مكاتب استشارات أجنبية على سوق المعلومات. وبالرغم من ذلك، يُعد النظام الفرنسي مثلاً على محاولة الدمج بين البعد السياسي، الاقتصادي، والدولي ضمن رؤية وطنية موحدة للذكاء الاقتصادي.

في فرنسا، كما ذكرنا سابقاً، بدأ النقاش حول الذكاء الاقتصادي مع صدور تقرير هنري مارتر في عام 1994. وقد تضمن هذا التقرير عدداً من المقترحات في 4 نقاط نذكرها هنا:

- نشر ممارسة الذكاء الاقتصادي في المؤسسات
- تحسين تدفق المعلومات بين القطاعين العام والخاص

- تصميم قواعد البيانات وفقا لاحتياجات المستخدمين
- تعبئة عالم التعليم والتدريب

أدى هذا التقرير إلى إنشاء لجنة مؤقتة للقدرة التنافسية والأمن الاقتصادي (CCSE) تابعة لرئيس الوزراء. أنشأ هذه الهيئة المحافظ ريمي بوترات، Rémy Pautrat كان الهدف منه تقديم المشورة للحكومة بشأن توقعات المؤسسات وزيادة التآزر بين القطاعين العام والخاص. لكن هذه المبادرة تعثرت، على الرغم من بعض التجارب التي أجراها عدد من المحافظين الرواد في بعض المناطق.

في عام 2002، طلب رئيس الوزراء الجديد جان بيير رافاران Jean-Pierre Raffarin من النائب برنار كارايون Bernard Carayon إعداد تقرير عن الاستخبارات الاقتصادية، في سياق منافسة اقتصادية متزايدة. نشر التقرير في عام 2003 تحت عنوان: "الاستخبارات الاقتصادية والقدرة التنافسية والتماسك الاجتماعي"، وأعاد إحياء النقاش.

وقد لاحظ برنار كارايون (Bernard Carayon) حينها تقاعس السلطات العامة تقريبا منذ صدور تقرير مارتري (Martre) وغياب التعاون بين القطاعين العام والخاص. ودعا إلى سياسة عامة للذكاء الاقتصادي تستند إلى أربعة محاور:

- تعزيز القدرة التنافسية، لا سيما من خلال دعم المؤسسات في غزو الأسواق الخارجية.
- وضع آلية للأمن الاقتصادي في مجال شبكات المعلومات والعمليات الصناعية والأدوات القانونية (الملكية الفكرية على وجه الخصوص).
- وضع استراتيجية للتأثير، لا سيما في مجال توقع المعايير التنظيمية.
- نشر حملات توعية وتدريب في جميع أنحاء البلاد تتناسب مع احتياجات الفاعلين الاقتصاديين.

طرح تقرير كارايون (Carayon) أيضا السؤال الأساسي المتعلق بتحديد النطاق الاستراتيجي للاقتصاد الفرنسي. وفي أعقاب تقرير كارايون، في نهاية ديسمبر 2003، أعلنت الحكومة عن تعيين مسؤول رفيع المستوى مكلف بالاستخبارات الاقتصادية (HRIE)، تابع للأمانة العامة للدفاع الوطني ومكلف بتحفيز وتنسيق سياسة عامة في مجال الذكاء الاقتصادي.

إذ كان أحد الإجراءات الرئيسية التي اتخذتها الحكومة بناء على تقرير برنارد كارايان هو تعيين آلان جوييه Alain Juillet في يناير 2004 في منصب مسؤول رفيع المستوى في الذكاء الاقتصادي. وقد عمل آلان جوييه، الذي جمع بين الخبرة المهنية في القطاع الخاص وعالم الاستخبارات تحت إشراف رئيس الوزراء، على تصميم وتنفيذ نهج للتنسيق بين الوزارات يمثل مشروعا إداريا ناشئا حقيقيا يتيح معالجة جميع المسائل المتعلقة بالاستثمار الأجنبي والأمن الاقتصادي في الوقت الفعلي وبطريقة منظمة. وتتلخص التدخلات الرئيسية للحكومة في تقديم الدعم

التشغيلي للمؤسسات الكبرى المصدرة، وحماية النطاق الاستراتيجي للاقتصاد الفرنسي، وبرامج إقليمية لدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وسياسة للتوعية بالوطنية الاقتصادية، وتنظيم ندوات حول الاستثمار الأجنبي. وتجدر الإشارة إلى أن هذا الارتباط بين الأمانة العامة للحكومة والمسؤول الأعلى عن الذكاء الاقتصادي قد تعرض لانتقادات من قبل برنارد كارايون Bernard Carayon في تقريره الثاني المقدم إلى رئيس الوزراء في عام 2006 بعنوان "A armes égales" (بأسلحة متساوية). ووفقا له، فإن ذلك قد يؤدي إلى إحداث أو تعزيز الالتباس المتكرر بين الاستخبارات والذكاء الاقتصادي، ويقصر فهم القطاعات الاستراتيجية على القضايا الأمنية. بالتزامن مع تعيين مسؤول رفيع المستوى عن الذكاء الاقتصادي، قامت وزارة الداخلية بإجراء تجارب إقليمية في تسع مناطق رائدة، من خلال نظام متماسك، يتبع المحاور الأربعة المقترحة في تقرير كارايون (Rapport Carayon) ويستند إلى منهجية الوكالة لنشر المعلومات التكنولوجية (ADIT) تشكل الأمن القومي والتنمية المحلية في الواقع البعدين اللذين يشكلان "جوهر عمل" وزارة الداخلية، التي تعمل بصفتها وزارة الأقاليم والتنمية المحلية. (Martre, février 1994, p. 65)

تلعب السلطات العامة دورا أساسيا في مجال الأمن الاقتصادي، وفي إنتاج ونشر المعلومات اللازمة لاكتساب الأسواق، وفي دعم التوسع التجاري الدولي للشركات الصغيرة والمتوسطة. ومن هذا المنظور، فإن تداول المعلومات بين القطاعين العام والخاص يعد عنصرا أساسيا لنجاح السياسة العامة في مجال الذكاء والأمن الاقتصادي. أظهرت النتائج الإيجابية للتجربة الإقليمية وجود طلب قوي على الربط الشبكي وتداول المعلومات الاستراتيجية. وتقرر تعميم هذه المبادرة على جميع الأقاليم. وهذا هو موضوع التعميم الصادر في 13 سبتمبر 2005 الموجه إلى المحافظين من قبل وزير الدولة. تقنّن هذه التعميمات تعميم نظام الذكاء الاقتصادي الإقليمي. وهي ترسم إطارا مشتركا مع مراعاة تنوع الحالات وتعد أداة منهجية.

أطلقت فرنسا في عام 2004 سياسة صناعية جديدة هجومية تستند إلى مراكز التنافسية التي كان هدفها الرئيسي هو الابتكار. حددت الوفد المعني بتنظيم الأراضي والإجراءات الإقليمية (DATAR) مركز التنافسية على أنه اتحاد بين المؤسسات والصناعيين ومراكز الأبحاث ومؤسسات التدريب، الذين يلتزمون باستراتيجية مشتركة تهدف إلى التنمية، حول مشاريع مبتكرة حيث يتم حشد جميع المهارات وتبادلها.

تم تصميم هذه المبادرة وتنفيذها في إطار الاستراتيجية الشاملة للمنطقة التي يقع فيها المركز: إنه مكان توجد فيه أحدث التقنيات في صناعات ذات إمكانات نمو عالية، ولديها قدرات على الظهور على الساحة الدولية وهذا يعني بطبيعة الحال أن الذكاء الاقتصادي يجد فيه مجالات للتطبيق. التدريب والاستثمار والمراقبة والاستخبارات الاقتصادية والترويج هي عناصر لا يمكن فصلها عن بعضها البعض لضمان تنافسية المؤسسات في المركز والتنمية الاقتصادية للمناطق. (Dufan, 2010, p. 9)

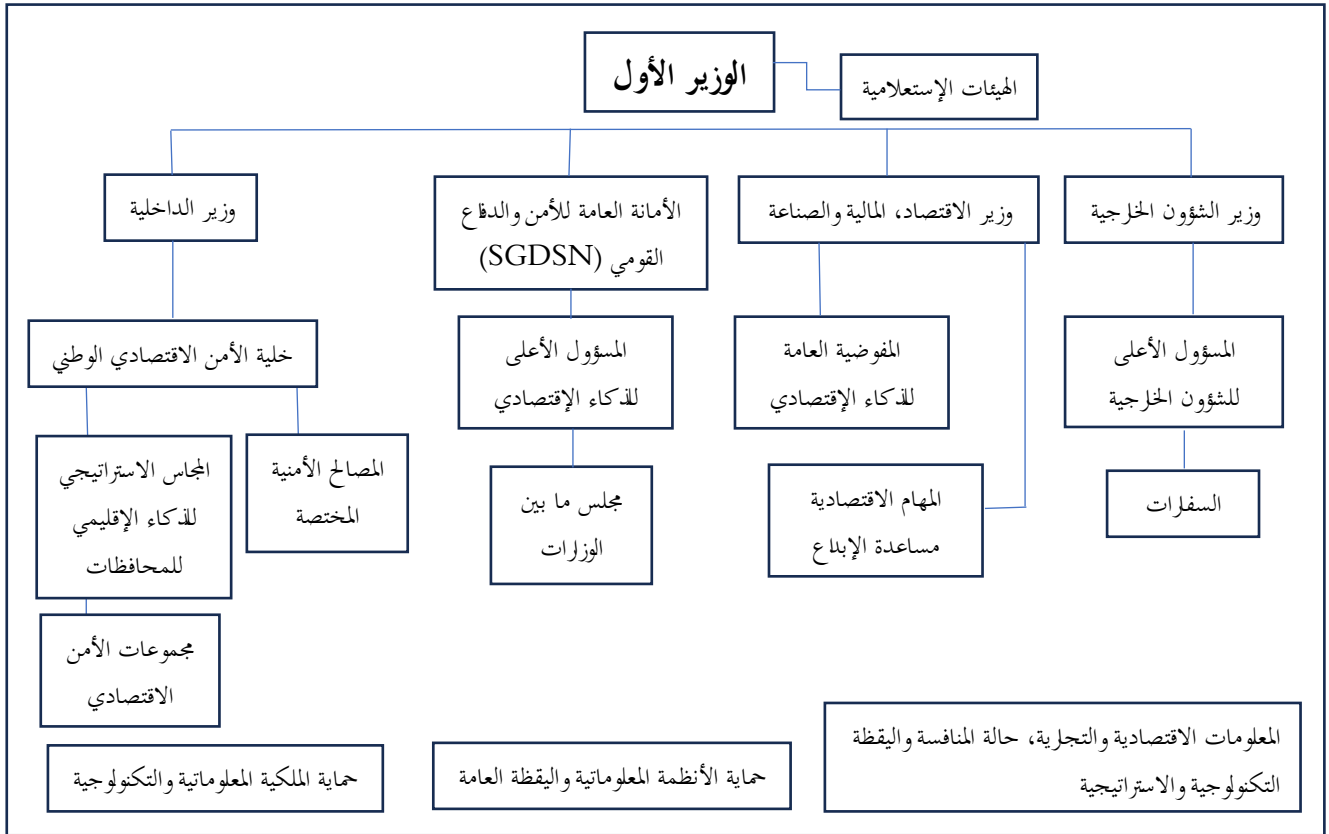
ما نستخلصه من نموذج فرنسا

- اهتمت فرنسا أولا بالرصد التكنولوجي، ثم بالرصد الاستراتيجي، وأخيرا بالذكاء الاقتصادي.

- الأنواع المختلفة من اليقظة واليقظة الاستراتيجية، هي مكونات أساسية في نهج الذكاء الاقتصادي.
- إن مشاركة الهيئات الحكومية في تعزيز الذكاء الاقتصادي في المؤسسات أمر بالغ الأهمية وقد أثبتت فعاليتها في فرنسا، كما في بلدان أخرى.

والشكل الموالي يلخص النموذج الفرنسي:

الشكل (24) النموذج الفرنسي



المصدر: (حمداني، 2012، صفحة 21) - أنظر الملحق رقم (07)

خلاصة الجزء الأول

يهدف الجزء الأول الى تقديم مراجعة أدبية لمفهوم الذكاء الاقتصادي في المؤسسة كمنظومة إدارة معرفية واستراتيجية تحول المعلومات المتاحة من مصادر مفتوحة ومشروعة إلى معرفة قابلة للتنفيذ تدعم القرار إذ تبرز التعريفات المرجعية ثلاثة وظائف مترابطة: اليقظة لرصد الإشارات القوية والضعيفة، الحماية لصون الأصول المعلوماتية والملكية الفكرية، والتأثير لتعديل البيئة بما يخدم الأهداف. ويؤطر المفهوم ضمن أربع تيارات: الحرب الاقتصادية، الأمن الاقتصادي، التنافسية، والدبلوماسية الاقتصادية؛ ما يوضح تعدد زوايا النظر ووظائف الجهاز داخل الدولة والمؤسسات.

تناول الجزء النظري جذور المفهوم عبر محطات متعددة: خلايا الذكاء البريطانية والأمريكية في الخمسينيات، مساهمة LUHN (1958) في تصور "نظام للذكاء" داخل المؤسسات، طرح ويلنسكي WILENSKY (1967) للذكاء التنظيمي، مساهمة أغيلار AGUILAR في "المسح البيئي"، ظهور اليقظة التكنولوجية وكشف الإشارات الضعيفة لدى أنسوف ANSOFF، ثم تعميق بورتير PORTER للتنافسية (1980) وتبلور مفهوم اليقظة بين 1985-1988. هذه السلسلة تظهر انتقال الحقل من التجميع الوصفي للمعلومة إلى إتخاذ القرار المعتمد على التنبؤ إذ تعرف اليقظة بخصائصها (الاستباق، الدورية، التشاركية، الشرعية) وبمراحلها: تحديد الاحتياجات، جمع المعلومات، التحليل، النشر، مع نماذج تفصيلية لـ Lesca لسيرورة العمل.

يميز هذا الجزء بين اليقظة والذكاء الاقتصادي (اختلاف النطاق والغاية والحوكمة) وفق مقارنات متعددة Lesca، Jakobiak، Corin Cohen كما يفصل مكونات اليقظة: التكنولوجية، التنافسية، التجارية، التسويقية، الاجتماعية، البيئية، ويقظة الصورة أو السمعة. وبالتالي اليقظة مدخل تشغيلي يمد الذكاء الاقتصادي بمدخلات محللة وقابلة للاستخدام.

يستعرض هذا الجزء كذلك تدابير الحماية على أربعة مستويات: الأفراد (السرية، التدريب، أخلاقيات التعامل)، البيئة والمحيط (ضبط الدخول)، الوثائق (التصنيف، التتبع)، والتراث غير المادي (المعارف الضمنية والتجارب). ويخصص محور لحماية نظام المعلومات، حوكمة البيانات، التحكم بالولوج، المراقبة، النسخ الاحتياطي، خطط الاستمرارية. هذا يعني أن لا فعالية لليقظة بلا أمن معلوماتي يضمن موثوقية الانسياب وجودة الأثر.

يعرف التأثير كاستراتيجية شرعية هجومية (بناء التحالفات، إدارة السمعة)، ويعرض ركائزه (الأهداف، الفاعلون، الرسائل، القنوات، التوقيت) وأدوات التواصل المؤثر، ثم سياسة الضغط (الجهات الفاعلة، آليات العمل، اعتبارات الأخلاقيات والشفافية). يمكننا القول إن التأثير يحول المعرفة إلى قوة تفاوضية تعجل تبني القرارات. نجاح الذكاء الاقتصادي يتطلب حوكمة واضحة، مسارات تشغيل قياسية، وأمن معلوماتي راسخ، مع قياس أثر يربط المنتج المعلوماتي بالقرار والنتائج.

كما أردنا إبراز أن المؤسسة نظام منفتح يقيم علاقة تفاعلية مع بيئته التنافسية، وأن الذكاء الاقتصادي ليس سوى ضرورة لمساندة هذا الانفتاح على الخارج وحمايته.

يتيح الذكاء الاقتصادي مواجهة التحولات الخارجية المحيطة بالمؤسسة من خلال تطوير ممارسات جديدة، وتحسين مواءمة الأنشطة المختلفة لتسهيل امتصاص المعلومات، وابتكار معارف جديدة قابلة للتكيف مع التغيرات. وبذلك يصبح قادرا على تحويل المعلومة الى ميزة تنافسية تحقق منفعة معتبرة. الدروس الدولية تؤكد أن الطريق الأمثل هو نموذج هجين: تنسيق مركزي ومعالجة محلية للسياقات، مع ثقافة مشاركة ومعايير أخلاقية.

يمهد هذا الإطار النظري للجزء التطبيقي عبر خارطة طريق قابلة للتكييف داخل المؤسسات الجزائرية ومنها GICA حيث تستند إلى تحديد الاحتياجات، وأتمتة تدفق المعلومة، وتدوير المعرفة، وتفعيل قنوات التأثير ضمن بيئة مؤمنة رقميا.

الجزء التطبيقي:

واقع الذكاء الاقتصادي في الجزائر
(حالة مجمع GICA)

تمهيد

تخضع المؤسسات الجزائرية اليوم لضغوط بيئية كبيرة، لذا اضطرت إلى مواجهة انفتاح الأسواق وتعرض منتجاتها للمنافسة من خلال الصادرات، وإدراك أهمية الذكاء الاقتصادي لا يكفي لإنجاح تنفيذها حيث يجب فهم هذه المقاربة من أجل إعادة النظر فيها وتبسيط الضوء على مزاياها، وكشف حدودها وفقا للسياق الاقتصادي، وإثرائها بقدرة استجابة تتناسب مع احتياجات مؤسساتنا والبلد بشكل عام. يتطلب التنفيذ الفعال والكفاء لمثل هذا النهج تحليل مجال تبني الذكاء الاقتصادي في الجزائر، مما سيسمح بوضع ملف تعريف للمؤسسات وربط موارد المؤسسة بموارد الذكاء الاقتصادي من أجل اقتراح وسائل مناسبة لتنفيذها.

يتناول هذا الجزء حالة الجزائر، ويهدف إلى فهم الكيفية التي تتعامل بها المؤسسات المحلية، ولا سيما المجمعات الصناعية الكبرى مع هذا المفهوم، ومدى نجاحها في إدماج أدواته ضمن ممارساتها الإدارية وآليات صنع القرار. ورغم ما تتمتع به الجزائر من قدرات صناعية معتبرة وموقع اقتصادي استراتيجي، إلا أن تجربة الذكاء الاقتصادي فيها لا تزال في مرحلة التأسيس والتوعية والهيكلة، سواء على مستوى المفهوم أو على مستوى التطبيق العملي داخل المؤسسات. ومن خلال تحليل دراسات حالة ميدانية وملاحظات مستخلصة من الواقع، يسعى هذا الجزء إلى تحديد العوائق البنوية والتنظيمية التي تحول دون نضج هذه الممارسات، مع إبراز العوامل المحفزة المحتملة وآفاق تطوير منظومة الذكاء الاقتصادي ضمن النسيج الاقتصادي الوطني.

إن السياق الاقتصادي الحالي الذي يوصف بأنه سياق حرب اقتصادية، حيث يسعى المنافسون إلى التأثير على الفاعلين الاقتصاديين ويفرض على المؤسسات خلق القيمة والحفاظ عليها، إتقان العوامل الرئيسية للقدرة التنافسية التي تختلف طبيعتها حسب مجالات نشاطها. ويمر هذا الإتقان بالضرورة، بطريقة أو بأخرى، عبر الذكاء الاقتصادي حتى لا تتعرض بشكل سلبي لمختلف التأثيرات، ستسعى كل مؤسسة إلى جذب أو حتى التأثير على بيئتها (السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والبيئية والقانونية). أصبحت ممارسة الذكاء الاقتصادي أمرا لا مفر منه بالنسبة لهذه المؤسسات التي تسعى إلى زيادة قدرتها التنافسية. كما أن ممارستها تظل مرتبطة ارتباطا وثيقا بقدرة المسيرين على تطوير مواقف وسلوكيات مناسبة لمتطلبات البيئة.

1 تشخيص الذكاء الاقتصادي في الجزائر

هناك رغبة واضحة في تعويض التأخر على الرغم من ظهور وعي بالذكاء الاقتصادي في الجزائر منذ أكثر من عشرين عاما من وجوده، سواء من قبل المؤسسات أو الباحثين، إلا أن الاهتمام الذي يحظى به لا يزال غير كاف والأسباب متعددة الأبعاد وترتبط بأبعاد اجتماعية وثقافية وبيئية وهي تتراوح بين عقلية إدارية لا تتوافق أفعالها مع الاهتمام الذي تظهره، وصولا إلى رغبات حقيقية تواجه عقبات في التنفيذ.

1.1 تطور الاهتمام بالذكاء الاقتصادي في الجزائر

لقد بدأ الاهتمام بالذكاء الاقتصادي في الجزائر يتبلور بشكل تدريجي منذ مطلع الألفية الثالثة، في ظل التحولات الاقتصادية الكبرى التي عرفها العالم، وما فرضته من حتمية المنافسة والانفتاح الاقتصادي. ومع تبني الجزائر لسياسات الإصلاح الاقتصادي والانخراط في منطق اقتصاد السوق، برزت الحاجة إلى تطوير أدوات جديدة للمراقبة والتحليل والدعم الاستراتيجي لصانعي القرار داخل المؤسسات العمومية والخاصة على حد سواء.

في هذا السياق، شرعت السلطات العمومية في تعزيز ثقافة الاستشراف واليقظة الاستراتيجية عبر مجموعة من المبادرات، من بينها إنشاء الوكالة الوطنية لتتبع نتائج البحث والتنمية التكنولوجية ANVREDET التي لها دورا محوريا في دعم اليقظة التكنولوجية كأحد مكونات الذكاء الاقتصادي إذ تعمل على مراقبة التطورات التقنية في القطاعات الاستراتيجية، وتوفير قواعد بيانات ومؤشرات علمية لصانعي القرار والمؤسسات الصناعية، مما يساعد على الاستشراف التكنولوجي ودعم القدرة التنافسية الوطنية، والوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (ANDPME)، وكذا المركز الوطني للسجل التجاري (CNRC) الذي بدأ في رقمنة قواعد البيانات الاقتصادية، مما أتاح للمؤسسات فهما أعمق للمحيط الاقتصادي والمنافسة السوقية. (Dehkal & Berradia, 2018, p. 39)

غالبا ما يتم ربط الذكاء الاقتصادي باليقظة الاستراتيجية، وعلى الرغم من ظهورها منذ فترة طويلة نسبيا، إلا أنها لا تزال نظرية إلى حد ما، وهي تخصص حديث (من الناحية العملية)، وغير معروف جيدا لدى الأكاديميين، ويتم تجاهله إلى حد ما من قبل الممارسين. تقوم بعض المؤسسات الجزائرية بإطلاق مشاريع ضخمة تتبع الموضة السائدة دون أي استراتيجية واضحة بشأن القيمة المضافة والعائد على الاستثمار المتوقعين. ويتم إطلاق مشاريع متواضعة أخرى دون مشاركة الأطراف المعنية المهمة في المؤسسة وعلى الرغم من الحاجة الملحة، على جميع مستويات المؤسسات إلى معلومات استراتيجية مفيدة للتنمية والقدرة التنافسية، كشفت بعض الدراسات عن نتائج تثبت أن نشاط الذكاء الاقتصادي لم يتمكن من الظهور بسبب عدم إتقان المفاهيم، والتدريب المناسب، والوسائل المخصصة، والمرافقة الفعالة في إدارة التغيير، وعدم وجود إطار مؤسسي يشجع على تطويره. ويمكن تفسير هذه النتائج من ناحية بعدم وجود إطار مؤسسي تحفيزي، ومن ناحية أخرى بتدريبات التوعية بالذكاء الاقتصادي التي كانت نظرية للغاية وبعيدة عن العمل الملموس على أرض الواقع. وقد ساهم ذلك في نشر فكرة خاطئة وخيبة أمل بشأن الذكاء الاقتصادي التنافسي. (Baaziz, Quoniam, & Reymond, 2014, p. 8)

كما ساهمت الجامعات ومراكز البحث في ترسيخ المفهوم أكاديميا من خلال الملتقيات والبحوث العلمية المتخصصة في الذكاء الاقتصادي، والتي ركزت على أهمية بناء منظومات للمعلومة الاستراتيجية ودورها في رفع الأداء التنافسي.

أما على المستوى المؤسسي، فقد بادرت بعض المجموعات الصناعية الكبرى مثل GICA و SONATRACH و SONELGAZ إلى إنشاء خلايا يقظة استراتيجية تهدف إلى جمع وتحليل المعلومات المتعلقة بالأسواق، والتكنولوجيا، والمنافسين، والتغيرات التنظيمية. ويعد ذلك مؤشرا واضحا على الانتقال من مرحلة الوعي بالمفهوم إلى مرحلة تطبيقه التدريجي ضمن منظومات الإدارة الحديثة. (Si Salah Kissoum, 2022, p. 315) ورغم هذه الجهود، فإن ممارسة الذكاء الاقتصادي في الجزائر ما تزال تواجه عدة تحديات، منها ضعف التنسيق بين الفاعلين، ونقص الكفاءات المؤهلة، وضعف التكامل بين البحث العلمي ومتطلبات المؤسسات الاقتصادية. ومع ذلك، فإنّ المسار العام يعكس توجهها تدريجيا نحو ترسيخ ثقافة المعلومة الاستراتيجية كأداة للحكومة الرشيدة والتسيير المبني على المعرفة، بما ينسجم مع توجهات الاقتصاد المعرفي العالمي.

هناك قلة قليلة من المؤسسات التي لديها وحدة يقظة وذكاء اقتصادي في الجزائر. ومن بين تلك التي لديها مثل هذه الوحدات، فإن الغالبية تقتصر وظيفتها على التوثيق. بالنسبة للكثير منها، فإن الوحدة موجودة فقط لتلبية حاجة مؤقتة للمعلومات إذ لم تصل أنشطة اليقظة في مؤسساتنا بعد إلى المستوى اللازم لجعل منتجاتنا قادرة على منافسة المنتجات العالمية. ومع ذلك، من الناحية المؤسسية، بدأ الذكاء الاقتصادي في التطور إذ تكتسب الدورات التدريبية والفعاليات العلمية في هذا المجال أهمية متزايدة، مما يبعث على إرادة حقيقية ووعي لدى مؤسساتنا حول الأهمية الاستراتيجية لهذا التخصص. لذلك، على الرغم من أن تطور الذكاء الاقتصادي لا يزال محدودا، فإن آفاق تطوره تظل متفائلة.

إن قدرة الإقليم التنافسية ترتبط ارتباطا وثيقا بقدرة المؤسسات الاقتصادية الموجودة ضمنه على المنافسة. فإذا اعتبرنا أن حيوية الاقتصاد الوطني تعتمد أساسا على مستوى تنافسيته، يمكننا الاستنتاج أن تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات من شأنه أن يعزز القدرة التنافسية للاقتصاد وللإقليم ككل. وينطبق العكس أيضا، إذ أن تراجع التنافسية على المستوى المحلي أو الإقليمي سينعكس سلبا على أداء المؤسسات وعلى ديناميكية الاقتصاد الوطني بأكمله. عندما ترى المؤسسات أن الإقليم لا يوفر الظروف اللازمة لتعزيز نشاطها، فإن عليها أن تبحث عن دوافعها خارج سياقها، وعليها أن تخلق بنفسها سياقًا يمكنها من خلاله الاستفادة الكاملة من مواردها ويجب أن يتحلى المسيرين بروح إبداعية ومبتكرة وبذلك يمكن للمؤسسة أن تكون المحرك لأي تنمية وأن تكون الفاعل الذي يبدأ التغيير ويجعل منطقته قادرة على المنافسة من خلال إدخالها في دوامة تنمية استباقية.

لقد أدت العولمة إلى زوال الحدود بين المؤسسات وعرضتها جميعا لشدة المنافسة العالمية إذ لا تملك المؤسسات، خيارا سوى التكيف، بل والابتكار والتوجه نحو رؤية استباقية. تتوقف حيويتها على قدرتها التنافسية؛ وهي قدرة تنافسية تظل مرهونة بمدى إتقانها لبيئتها وقدرتها على التأثير فيها، وهذا يقودنا إلى الذكاء الاقتصادي.

تزايد برامج التدريب في مجال الذكاء الاقتصادي وتوفر للباحثين والمهنيين فرصا للعمل في اتجاه استراتيجية الذكاء الاقتصادي، على الرغم من أن هذه المؤسسات غير كافية في الوقت الحالي، فإن توعية الباحثين والمهنيين بهذا

الموضوع تشكل عنصرا كافيا لضمان تحسين هذه المواقع وتطوير مواقع أخرى. وستصاحب هذه التوعية رغبة في إدراج التنمية والابتكار في دوامة تتطور في اتجاه نمو مناسب للتنمية الاقتصادية من خلال التنافسية والميزة التنافسية. فيما يلي، سوف نقدم الإجراءات التي اتخذت في الجزائر في مجال الذكاء الاقتصادي.

2.1 نظرة تاريخية على تطور الذكاء الاقتصادي في الجزائر

تطور الذكاء الاقتصادي في الجزائر يندرج في إطار ديناميكية تدريجية، مدعومة بمبادرات مؤسسية وأكاديمية وصناعية منذ منتصف العقد الأول من القرن الحادي والعشرين:

في سنة 2001 نظمت الجمعية الجزائرية لصناعة الغاز (AIG) يوما دراسيا حول اليقظة الاستراتيجية إذ يمثل هذا الحدث بداية الذكاء الاقتصادي في الجزائر، فمنذ ذلك التاريخ بدأت المؤسسات الكبرى في إنشاء خلايا يقظة أو على الأقل بدأت عملية التفكير وإنشاء نظام اليقظة؛ وهو نظام لم يكتمل في معظم الحالات. (بودرامة، 2018، صفحة 433)

سنة 2005 تم تنظيم أول ندوة دولية حول الذكاء الاقتصادي في الجزائر العاصمة، تحت شعار: "من اليقظة الاستراتيجية إلى الذكاء الاقتصادي". يمثل هذا الحدث، الذي أطلقته NT2S، نقطة تحول في توعية الفاعلين الاقتصاديين الجزائريين بأهمية اليقظة كأداة للتنبؤ.

في السنوات التالية، نظمت عدة فعاليات ومؤتمرات، لا سيما من قبل LOGE و NT2S Consulting و VIP Group، بمشاركة قوية من خبراء أجنبي، معظمهم من فرنسا. على الرغم من أن هذه الفعاليات ساهمت في التعريف بمفهوم اليقظة الاستراتيجية، إلا أنها عانت من نقص في الترسخ المحلي، حيث كانت مشاركة الممارسين الجزائريين هامشية في كثير من الأحيان. (بودرامة، 2018، صفحة 433)

في ديسمبر 2006 أعلن رئيس الوزراء أن الدولة تدرك الحاجة إلى سياسة حقيقية للذكاء الاقتصادي للمساهمة في التنمية الصناعية للبلاد وتم اعتماد مفهوم الذكاء الاقتصادي رسميا من قبل مجلس الوزراء وبذلك اعتمدت الحكومة الجزائرية رسميا الذكاء الاقتصادي كنهج للتوقع والتخطيط للمستقبل، استنادا إلى الروابط التي تجمع بين شبكات المؤسسات وشبكات الفاعلين الاقتصاديين. (بوريش أ.، 2018-2019، صفحة 264)

في سنة 2007: لم تكن تصريحات الوزير الأول بلا أثر، حيث تم في هذه السنة إنشاء برنامج ماستر في جامعة التكوين المتواصل (UFC) في الجزائر العاصمة بالتعاون مع جامعات أجنبية وبدعم من الحكومة الجزائرية. وقد تبع هذا البرنامج، المخصص لمسيري المؤسسات الكبرى، عدة برامج أخرى في هذه الجامعة وفي جامعات أخرى أيضا. ومنذ ذلك الحين، بدأت بعض المؤسسات تظهر اهتماما بهذه المبادرة، وإن كان هذا الاهتمام متواضعا، إلا أنه كان بداية. (بوريش أ.، 2018-2019، صفحة 264)

في سنة 2008: تم إنشاء المديرية العامة للذكاء الاقتصادي للدراسات والاستشراف (DGIEEP) في وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتشجيع الاستثمار. وكان دور هذه المديرية هو دعم المؤسسات الجزائرية في مساعيها لإنشاء أنظمة لليقظة والذكاء الاقتصادي. إن إنشاء هيكل مركزي في عام 2008 على مستوى الوزارة المسؤولة عن الصناعة يستجيب في الواقع للمتطلبات الناجمة عن تنفيذ الاستراتيجية الصناعية التي تمت دراستها خلال مؤتمر الصناعة الذي عقد في 26 و 27 و 28 فبراير 2007. وتعتبر الاستراتيجية الصناعية بمثابة منصة انطلاق لإصلاح القطاع الصناعي الوطني وتهدف إلى تحسين القدرة التنافسية لمؤسساتنا بطريقة منهجية ونظامية. (DGIEEP, 2010, p. 49) وتتمثل مهمة هذه الهيكلية في دعم المؤسسات الجزائرية في وضع آليات لليقظة، بما يتماشى مع الاستراتيجية الصناعية الوطنية.

أجرت مؤسسة Veil Tech الجزائرية دراسة لصالح الوزارة، استنادا إلى استطلاع شمل حوالي ثلاثين مؤسسة صناعية تنتمي إلى مختلف قطاعات النشاط وتعكس تنوع الصناعة الوطنية من حيث عدد الموظفين والمهن. وخلصت هذه الوثيقة إلى عدم وجود ممارسة رسمية ومنظمة للذكاء الاقتصادي في مؤسساتنا.

في نفس السنة، أطلقت الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (ANPME) أول نشرة شهرية لها كما شهدت هذه السنة حدثا مهما إذ تطورت الإجراءات المطبقة في مجال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بشكل كبير. مثل إنشاء صندوق استثمار بهدف تسهيل اندماج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في السوق فيما يتعلق بالالتزامات الدولية للجزائر مع الاتحاد الأوروبي (EU)، "صندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة" (FGAR)، "صندوق ضمان الاستثمارات للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة" (CGCI PME)، "حاضنات الأعمال"، "المجلس الاستشاري الوطني لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، إنشاء "الوكالة الوطنية لتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة". (Boucetti, Madani, & Toumi Amara, 2022, p. 561) كذلك تحت شعار "حوكمة المؤسسات والذكاء الاقتصادي"، نظمت جامعة التعليم المستمر (UFC) ندوة دولية في الجزائر العاصمة في عام 2008. وقد سمحت هذه الفعاليات المختلفة للمشاركين بفهم مشكلة ضرورة الذكاء الاقتصادي كأداة لتعزيز القدرة التنافسية للشركات. في الوقت نفسه، بدأت المؤسسات العمومية تهتم باليقظة، على غرار شركة سوناطراك، التي خصصت في عام 2008 فعاليتها Inforum لليقظة التكنولوجية والذكاء الاقتصادي. (رحماني و غازي ، 2021 ، صفحة 294)

في سنة 2009 نظم يوم إعلامي حول الذكاء الاقتصادي واليقظة الاستراتيجية موجه إلى مديري المؤسسات في مقر ALGEX الجزائر، في 19 أكتوبر 2009. تم تقديم العديد من الأعمال المتعلقة بالذكاء الاقتصادي وتناولت مختلف الأبعاد المرتبطة بهذا المفهوم ومكوناته وكانت مبادرة تساهم في إثراء محتوى هذا التخصص، الذي يظل مع ذلك نظريا في الغالب. (رحماني و غازي ، 2021 ، صفحة 295)

في سنة 2010: نشرت المديرية العامة للذكاء الاقتصادي للدراسات والاستشراف (DGIEEP)، بالتعاون مع شركة Veil Tech ، أول دليل تدريبي في مجال الذكاء الاقتصادي في الجزائر. ويأتي هذا الدليل، الذي يحمل عنوان

"وثيقة مرجعية 2010 للتدريب في مجال الذكاء الاقتصادي في الجزائر"، استجابة للرغبة في المساهمة في تنظيم أنشطة التدريب في مجال جديد التي تتطلب لتعزيزها إجراءات تدريبية مهمة من جانب المؤسسات. يحدد هذا الدليل مفاهيم ومهن الذكاء الاقتصادي، ثم يحدد احتياجات التدريب بناء على استطلاع شمل حوالي ثلاثين مؤسسة صناعية ويضع خطة تدريب ملائمة للبيئة الاقتصادية الجزائرية. (Baaziz, Quoniam, & Reymond , 2014, p. 7)

في سنة 2011: أطلق المعهد العالي للإدارة والتخطيط (ISGP) بالتعاون مع وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتشجيع الاستثمار، ماستر في الذكاء الاقتصادي والإدارة الاستراتيجية مخصص للمؤسسات. بين سنتي 2007 و2011، نظمت مجموعة VIP خمسة أحداث تحت عنوان "مؤتمر الذكاء الاقتصادي". عُقدت هذه المؤتمرات بين خبراء من الضفة الأخرى للبحر الأبيض المتوسط، معظمهم من فرنسا. عُقدت هذه المؤتمرات في الجزائر في غياب الممارسين الجزائريين. (مغمولي ن.، 2016 2015، صفحة 210)

في سنة 2012: قدمت المدرسة الوطنية العليا للإدارة (ENSM) بدورها ماستر في الذكاء الاقتصادي مع خبراء وطنيين ودوليين وفي نفس السنة، أطلقت DGIEEP برنامجا لدعم إحدى عشرة مؤسسة عمومية جزائرية من أجل تطوير الذكاء الاقتصادي. ويتمثل هذا البرنامج بشكل خاص في وضع آليات مراقبة في هذه المؤسسات. ومع ذلك، فإنه يشدد على أنه على الرغم من هذه الإجراءات، لا يزال تبني المؤسسات الجزائرية للذكاء الاقتصادي غير واضح. وما نلاحظه هو غياب المجمعات الكبرى مثل SONATRACH و SONELGAZ عن عينات الاستطلاع هذه. وهو غياب ربما يكون قد أدى إلى التشكيك في استنتاجات هذا الدليل. رغم ذلك تمثل هذه المبادرة أول عملية ملموسة لليقظة على نطاق واسع في النسيج الصناعي الجزائري. (Si Salah Kissoum, 2022, p. 317)

شهدت السنوات التالية إدخال اليقظة في برامج التوأمة مع الاتحاد الأوروبي. وهكذا، بين عامي 2014 و2016، اعتمدت الوكالة الوطنية لتعزيز التجارة الخارجية (ALGEX) أساليب جديدة لتحليل المعلومات الصناعية واليقظة الاستراتيجية. وبالمثل، بدأت وزارة الزراعة محاولة لتنظيم نظام يقظة، مما يدل على تنوع القطاعات المعنية. (أمزيان ، 2018/2017، صفحة 157)

في سنة 2017، استفادت وزارة الصناعة والمناجم من ندوة توعوية حول الاستراتيجية التي عقدت في ISGP، في إطار شراكة مع الاتحاد الأوروبي، لإعادة إطلاق السياسة العامة للذكاء الاقتصادي، سواء الدفاعية أو الهجومية.

في سنة 2018، تم تنظيم تكوين خاص باليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي في المعهد الوطني للإنتاجية والتنمية الصناعية (INPED) والموجهة إلى كبار المسؤولين في المجمعات الصناعية التابعة لوزارة الصناعة. تهدف هذه الدورة التكوينية إلى إضفاء الطابع المهني على وظيفة اليقظة في المؤسسات العمومية، مما يشكل نقطة تحول نحو تعزيز مهارات الفاعلين المحليين. (أمزيان ، 2018/2017، صفحة 157)

ولكن خلال الندوة التي عقدت في ديسمبر 2018 في جامعة مولود معمري في تيزي وزو تحت عنوان "الذكاء التنافسي للمؤسسات والمناطق"، لم يستطع المتحدثون سوى ملاحظة مدى هشاشة النظام الوطني للمعلومات والاتصالات وعدم تزويده ببيانات محدثة. لا تزال الذكاء الاقتصادي الجزائري يواجه صعوبات في تجاوز المفاهيم وتطبيقها على المؤسسات الجزائرية.

من 2018 إلى يومنا: تستمر برامج التكوين والماستر في مجال الذكاء الاقتصادي أو اليقظة الاستراتيجية في الظهور سواء على مستوى مدارس التكوين أو حتى داخل الجامعات. تتعاقب برامج التدريب ولكن النتائج لا تتطور بنفس الوتيرة. تحاول الممارسات الانتقال من مرحلة التفكير إلى مرحلة التنفيذ الفعلي. تكاثرت محاولات التنفيذ هذه، حتى وإن كانت النتائج، بالنظر إلى مستوى القدرة التنافسية للمؤسسات الجزائرية، لا تزال غير كافية. لم تنجح سوى قلة من المؤسسات في بدء العملية وإنشاء وحدة تشغيلية للذكاء الاقتصادي ومن بينها شركة GICA، وهو ما سنناقشه بالتفصيل لاحقاً. (سيواني، 2015/2014، صفحة 292)

3.1 التكوين في الذكاء الاقتصادي في الجزائر

في عام 2007، تم إطلاق أول مبادرات في مجال التكوين، إذ بالإضافة إلى الندوات والاجتماعات، تم تصميم وتنفيذ برامج تدريبية طويلة الأمد تؤدي إلى الحصول على شهادات أو مؤهلات، ومنها على وجه الخصوص: (مغمولي ن.، 2016 2015، صفحة 217)

— إنشاء برنامج دراسات عليا متخصص من نوع ماستر في جامعة التكوين المتواصل (UFC) في الجزائر العاصمة، والذي تم إطلاقه في عام 2007.

— إطلاق تكوين مستمر اعتباراً من عام 2006 في مجال اليقظة التكنولوجية واليقظة الاستراتيجية من قبل شركة VEIL-TECH التي يشير اسمها المختصر إلى مجال اليقظة التكنولوجية.

— إطلاق برنامج تدريبي في مجال الذكاء الاقتصادي والإدارة الاستراتيجية على مستوى الماستر موجه للمديرين التنفيذيين في المؤسسات في عام 2011 في المعهد العالي للإدارة والتخطيط (ISGP)، بالتعاون مع وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتشجيع الاستثمار.

وقد توجت هذه الحركة بإصدار دليل تدريبي حول الذكاء الاقتصادي في الجزائر، نشر في عام 2010. يقدم الماستر المتخصص بالمعهد العالي للتسيير والتخطيط (ISGP) وفق نظام التكوين بالتناوب، وذلك بإجمالي 540 ساعة تكوين، بمعدل وحدة تكوينية مدتها 30 ساعة كل شهر. وقد حدد مصمم هذا البرنامج الأهداف التالية: (Baaziz, 2015, p. 286)

— فهم طريقة عمل البيئة الوطنية والدولية والتحديات التي تواجهها.

— تعلم كيفية تنظيم مراقبة هذه البيئة بهدف إنتاج المعلومات والمعرفة.

– إتقان الأساليب والتقنيات والأدوات اللازمة لحماية المعلومات المنتجة واستخدامها بشكل دفاعي وهجومي بهدف المساعدة في الابتكار واتخاذ القرارات الداخلية والتصدي للتهديدات واغتنام الفرص في البيئة الخارجية.

يتم توزيع محتوى هذه الدورة التكوينية على ثلاثة (03) محاور رئيسية:

المحور الأول: فهم الأسس الجوهرية للذكاء الاقتصادي، الوضع الراهن، والتحديات والرهانات الجديدة في الوقت الحالي، بالإضافة إلى التهديدات والفرص المتاحة. ويهدف هذا المحور إلى تزويد المتكويين بالمعارف الضرورية لفهم ما يمثله نظام الذكاء الاقتصادي.

المحور الثاني: تعلم كيفية إنتاج المعلومات والمعرفة من خلال عملية اليقظة الاستراتيجية، بفهم أفضل للقضايا المطروحة ومواجهة التحديات، والتصدي للتهديدات، واغتنام الفرص المتاحة.

المحور الثالث: تعلم كيفية استغلال المعلومات المنتجة في تنفيذ أنشطة دفاعية وهجومية، أي كيفية ضمان الأمن الاقتصادي من خلال أنشطة الحماية وأعمال التأثير والضغط إضافة إلى كيفية التعامل مع حالات الأزمات بكفاءة. يقدم الماستر المهني بالمدرسة الوطنية العليا للمناجمنت (ENSM) في نظام الإقامة الحضورية على مدى أربعة فصول (سداسيات)، بإجمالي 932 ساعة من التكوين.

وقد حدد مصممو هذا البرنامج الأهداف التالية:

تعلم كيفية حل الإشكاليات المرتبطة بمجتمع المعلومات وتعزيز تنافسية وأداء المنظمات؛ التحكم في أنظمة المعلومات المساعدة على اتخاذ القرار؛ تسيير تدفقات المعلومات داخل المؤسسة؛ إتقان أدوات حماية المعلومات؛ السيطرة على المخاطر الاستراتيجية؛ تطوير استراتيجية للتأثير؛ تنمية تقنيات بناء الشبكات (الترابط والتواصل المهني)؛ ترسيخ ثقافة استراتيجية وجيوسياسية.

ويهدف هذا البرنامج التكويني إلى تمكين الطلبة من اكتساب الكفاءات التالية:

تقييم نقاط الضعف والتهديدات داخل المنظمات (المخاطر)؛ اكتشاف الإشارات الضعيفة والبعيدة الدالة على التغيرات المستقبلية؛ تشخيص أنظمة المعلومات وتحليل فعاليتها؛ تحديد احتياجات المؤسسة وتوقعاتها من المعلومات؛ قيادة جهاز لجمع ومعالجة ونشر المعلومات؛ إعداد نظام لتسيير المعارف داخل المؤسسة؛ وضع سياسة أمن لأنظمة المعلومات تضمن حمايتها واستمراريتها.

تم كذلك إطلاق برنامج دكتوراه في عام 2017 في مجال الذكاء الاقتصادي ونظم المعلومات في جامعة الجزائر 3. تشكل سنة 2017 المرحلة الثانية في عملية تطوير أنشطة التكوين وقد لوحظت ديناميكية جديدة لإحياء هذا التخصص على المستوى المركزي وداخل المؤسسات. وبعد إجراء تقييم للوضع الراهن، لا سيما مع المجمعات الصناعية، بشأن تنظيم وممارسة نشاط "اليقظة الاستراتيجية" على أرض الواقع، تم التوصل إلى استنتاج بالإجماع يؤكد ما يلي: (DGIEEP, 2010, p. 50)

ضعف نشاط اليقظة والافتقار إلى الكفاءة في هذا المجال، حيث غادر عدد من المديرين المدربين المؤسسة أو تم نقلهم إلى أنشطة أخرى، في ضوء إعادة هيكلة القطاع.

انطلاقاً من هذه الملاحظة، تم إطلاق حملة تدريبية لصالح المديرين التنفيذيين للمجمعات الصناعية والمديرين التنفيذيين المسؤولين عن هذه السياسة على المستوى المركزي. تم تدريب ما يقرب من 200 مدير تنفيذي، ومازال آخرون قيد التدريب.

أعيد تفعيل الاتفاقية المبرمة مع المعهد العالي للتسيير والتخطيط (ISGP) للتدريب والتوجيه في مجال الذكاء الاقتصادي، وتم تعزيزها بمشروع لإنشاء مركز للكفاءات في مجال الاستشراف والذكاء الاقتصادي. وقد تم تنفيذ جزء كبير من البرنامج خلال العامين التاليين، سواء في مجال التدريب أو التنشيط الموجه للشركات: (DGIEEP, 2010, p. 51)

- في مجال التكوين، تم قبول دفعة أولى من المتدربين من المجمعات العمومية وإكمال تكوينهم، تلاها دفعة ثانية بعد التوقف بسبب جائحة كوفيد-19.

- فيما يتعلق بالأنشطة الموجهة للمؤسسات، تم تنظيم عدة لقاءات. تم أخيراً إنشاء ندوة سنوية حول الذكاء الاقتصادي وعقدت النسخة الأولى منها في عام 2019.

- اختار مركز التميز في مجال الاستشراف التابع للمعهد العالي للإدارة العامة فريقاً مكوناً من حوالي عشرين شخصاً وشرع في برنامج لتدريب المديرين مع Futuribles¹، وأجريت الدورة التدريبية الأولى خلال الربع الأخير من عام 2019.

تم توسيع برنامج التكوين في سنة 2018 في INPED، مما أدى إلى زيادة قدرات التدريب. وبالتالي، تم تدريب أكثر من 180 مديراً. ومؤخراً، في سنة 2021، تم قبول دفعة جديدة تضم ما لا يقل عن 132 مديراً من الهيئات التابعة. الهدف من هذا البرنامج المهم هو استدامة هذه التخصصات وتجنب إخفاقات الماضي من خلال زيادة عدد المديرين المدربين لنشر تقنيات الممارسة والذكاء الاقتصادي في جميع الهياكل المعنية.

بالتوازي مع الخطة التشغيلية، أشركت الوزارة، اعتباراً من جويلية 2019، المجمعات الصناعية في عملية تنفيذ فعال لآليات اليقظة بدعم من GACU الهدف من هذه المبادرة هو هيكلة هذا المجال وتزويد المجموعات الصناعية بوحدات مراقبة تمكنها من مراقبة بيئاتها ومواجهة المنافسة.

وقد بدأت بالفعل الاستعدادات لهذه العملية في عام 2018، من خلال إجراء تقييم للوضع الحالي وتنظيم زيارات ميدانية إلى بعض المؤسسات والمجموعات الصناعية. وقد تعهدت خمس (05) مجموعات صناعية عامة بالتزامات تعاقدية بشأن هذا البرنامج من خلال تشكيل فرق مشروع لإنشاء نظام اليقظة بدعم من الخبراء.

في مجال التوعية، تم تنظيم عدة لقاءات، منها على وجه الخصوص: (DGIEEP, 2010, p. 52)

- ندوة حول اليقظة الإقليمية، في 21 نوفمبر 2017، في إطار تنفيذ التوأمة بين الجزائر والاتحاد الأوروبي (فرنسا وإسبانيا وفنلندا) على مستوى المعهد العالي للضباط. وهي شراكة مدتها سنتان (2016-2018)

- تقودها المديرية العامة المسؤولة عن اليقظة بعنوان "دعم وزارة الصناعة والمناجم في استراتيجيتها للابتكار الصناعي" والتي أسفرت عن وضع مشروع استراتيجية للابتكار و خطة عمل لصالح القطاع.
- ندوة لإطلاق تدريب إطارات الجمعيات الصناعية، في 1 مارس 2018 على مستوى ISGP .
- ندوة إطلاق لوضع آليات اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي داخل الجمعيات الصناعية وهياكل الدعم على مستوى موقع SIDER-Hydra (11 جوان 2019).
- الندوة الدولية السنوية الأولى حول اليقظة والذكاء الاقتصادي في الجزائر، يومي 19 و 20 نوفمبر 2019 في المدرسة العليا للفندقة والمطاعم "ESHRA" في عين بنيان بالجزائر. وقد أقيم هذا الحدث بهدف أن يكون موعدا دوليا دوريا لجميع الأطراف الفاعلة من أجل تقييم السياسات وتحسين الممارسات وفقا للتقدم المحرز على الصعيد العالمي، حيث ينتظر حضور الجالية الجزائرية بكثرة.
- وأخيرا، تجدر الإشارة إلى أن الجمعية الوطنية للذكاء الاقتصادي، حصلت على اعتمادها في سبتمبر 2020 وتضم 45 عضوا.

4.1 استراتيجية تبنى مشروع وطني للذكاء الاقتصادي

- من أهم أهداف الذكاء الاقتصادي كما حددها مجلس الوزراء الجزائري في 6 ديسمبر 2006 هي: (Baaziz, 2015, p. 279)
- نشر ثقافة الذكاء الاقتصادي التي تهدف إلى تطوير السلوكيات الفردية والجماعية للجهات الفاعلة الاقتصادية العامة والخاصة، في إطار رؤية جماعية ومتعددة التخصصات.
 - خلق تآزر بين القطاعين العام والخاص وتطوير تصور جديد لعلاقتهم القائمة على الثقة المتبادلة، وهو أمر ضروري لازدهار الصناعة الوطنية.
 - تعزيز التنمية وضمان أمن التراث التكنولوجي والصناعي الوطني من خلال وضع آلية مراقبة قادرة على مواجهة تحديات فتح السوق الوطنية للمنافسة وتثبيط الممارسات غير المشروعة للمنافسين.
 - تطوير وظيفة التخطيط الاستراتيجي من خلال تنظيم المؤسسات العامة والمؤسسات والجامعات ومراكز البحوث والجهات الفاعلة الاقتصادية، بهدف تحديد التطورات والوقوف على الإجراءات الاستراتيجية التي ينبغي اتخاذها على المدى المتوسط والطويل لصالح الصناعة الوطنية.
- أما التعريف الرسمي الذي اعتمده الحكومة الجزائرية لهذا النشاط هو: (Baaziz, 2015, p. 280)

"جمع وتحليل ومعالجة ونشر المعلومات ذات الصلة والمفيدة التي تساهم في إنتاج المعرفة الضرورية لاتخاذ القرارات و إدارة المؤسسات التي تشكل النسيج الصناعي الوطني. وهي تفهم على أنها نهج استباقي وتطلعي للمستقبل، قائم على الروابط التي تجمع بين شبكات المؤسسات وشبكات الفاعلين الاقتصاديين."

إنّ هذا التعريف للذكاء الاقتصادي هو في حقيقة الأمر تعريف موجز وجنيس وذلك للاعتبارات الآتية:

- أنه يصف دورة الحياة الكلاسيكية للمعلومة، والتي تتشكل من جمع، تحليل، معالجة ونشر.
- عدم توضيح مصادر القيمة والإفادة للمعلومة، وعلى هذا الأساس، فإنّ هاتين الصفتين الممنوحتين للمعلومة (قيمة ومفيدة) تبقىان غامضتان.
- عدم تبيان كيف أنّ هذه المعلومة يمكن أن تساهم في إنتاج معارف ضرورية لاتخاذ القرار وقيادة المؤسسات.
- عدم شرح العلاقة بين المنهج "الاستباق واستشراف المستقبل" وتشكيل شبكات للمؤسسات التي تدخل أساسا في استراتيجية المنافسة والتعاون.

وبموجب المرسوم التنفيذي رقم 08-100 المؤرخ في 25 مارس 2008 (المادتين 2 و 6 من المرسوم التنفيذي) المحدد لصلاحيات وزير الصناعة وترقية الاستثمار، أسندت لهذه الوزارة من خلال ممثلها الأول الصلاحيات المتعلقة بممارسة اليقظة الصناعية ومتابعة الأسواق الصناعية على المستويين الوطني والإقليمي؛ ناهيك عن إنشاء بنوك للمعلومات ومراقبة التدفقات الخاصة بالاستثمارات والتطوير التكنولوجي، وضمان نشر المعلومات الضرورية للفاعلين الاقتصاديين الوطنيين. (سيواني، 2015/2014، صفحة 295)

كما أنّه بموجب المرسوم التنفيذي رقم 08-101 الصادر بمعية المرسوم السابق المشار إليه أعلاه والمتضمن تنظيم الإدارة المركزية لهذه الوزارة أنشئت المديرية العامة لليقظة الاقتصادية والدراسات والاستشراف والتي أريد لها أن تتكفل باليقظة التكنولوجية والاقتصادية. وهي ذات سلطة مركزية تابعة لوزارة الصناعة والمناجم، حيث أطلق إطارات المديرية (الذين استفادوا بدورهم من تكوين عالي المستوى في فرنسا) عملية واسعة لتحسيس والتوعية لإطارات المؤسسات العامة والخاصة في الذكاء الاقتصادي واليقظة الإستراتيجية بهدف تعزيز معارفهم في هذا الإطار، حيث تمّ أولا إنشاء مرجعية وطنية حول التكوين في الذكاء الاقتصادي موجهة لخدمة المؤسسات الصناعية والهيئات المرافقة لها وهذا من خلال: (سيواني، 2015/2014، صفحة 296)

— حث المؤسسات على تطوير قدراتها فيما يتعلق باتخاذ القرارات الإستراتيجية بتسهيل ولوجها إلى الأدوات التي تسمح باستطلاع وتحديد نقاط الضعف وتأمين الفرص التي يقدمها المحيط.

— تشكيل بنوك للمعلومات والمعطيات المتعلقة بالمعلومة في الميدان الاقتصادي، الصناعي التكنولوجي ووضع خارطة للأسواق الجديدة الممكن ولوجها (السوق الإفريقية والأسبوية).

- تحليل ومعالجة البيانات المتعلقة بالتطورات العلمية والتكنولوجية الحاصلة في ميدان البحوث التطبيقية التي لها أثر على القيمة المضافة للصناعة والاستثمار وضمان تأمينها.
- وضع شبكات مختلفة لتبادل المعلومات مع المؤسسات والهيئات المكلفة بتبادل وتحيين المعلومة الاقتصادية خاصة الصناعية منها داخل الوطن وخارجه.
- الشروع في تهيئة خلايا عملياتية للذكاء الاقتصادي وتجميعها على شكل حافظة نشاطات وهذا قبل نهاية عام 2012.
- تعبئة الموارد المالية ابتداء من السنة المالية 2010 من أجل التكفل بأليات تطوير الذكاء الاقتصادي.
- القانون رقم 09-09 المؤرخ في 31 ديسمبر 2009م (الجريدة الرسمية 14 محرم عام 1431 الموافق لـ 31 ديسمبر 20 ص 09 العدد 78 ص 21) وتحديد "الفصل الثالث" الحسابات الخاصة بالخزينة فالمادة 59 تنص في باب النفقات على ما يلي: (سيواني، 2015/2014، صفحة 297)
- نفقات الاستثمارات المادية والغير مادية التي تساهم في تحسين كفاءات وترقية المؤسسات والخدمات المتصلة بها لاسيما تلك المتعلقة بما يأتي: التقييس، الجودة، الإستراتيجية الصناعية، البحث والتنمية، التكوين، الإعلام الصناعي والتجاري وترقية الجمعيات المهنية، إعادة التأهيل، الابتكار، استعمال وإدراج التكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال.
- النفقات المرتبطة بعمليات تطوير الذكاء الاقتصادي واليقظة الإستراتيجية في المؤسسات والمتضمنة على الخصوص تنظيم ملتقيات التوعية والتكوين والمرافقة في مجال الخبرة واقتناء أدوات اليقظة.
- النفقات المرتبطة بالدراسات ذات الطابع الاقتصادي وإنجاز التحريات الأساسية في جانب الابتكار وإعادة التأهيل والذكاء الاقتصادي.
- وبعد التعديل الوزاري (الحكومي) الذي حصل في 28 ماي 2010، والذي تم بموجبه دمج وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع وزارة الصناعة وترقية الاستثمارات عن طريق المرسوم التنفيذي 11-16 المؤرخ في 25 جانفي 2011 (أنظر المادتين 2-7 من الجريدة الرسمية رقم 05 الصادرة في 26 جانفي 2011) والذي تضمن إعادة النظر في صلاحيات وزير الصناعة ومن خلاله صلاحيات الوزارة ككل، لتكفل باليقظة الاستراتيجية وتعمل على ترقية اليقظة التكنولوجية على مستوى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بالإضافة إلى الصلاحيات التي خولت لها بموجب المرسومين المؤرخين في سنة 2008 والمشار إليهما أعلاه. (بوريش أ.، 2018-2019، صفحة 270)
- هذا وقد تم بموجب المرسوم التنفيذي رقم 11-17 المؤرخ في 25 جوان 2011 تغيير تسمية المديرية العامة لليقظة الاقتصادية والدراسات والاستشراف إلى المديرية العامة لليقظة الاستراتيجية والدراسات الاقتصادية والإحصائيات.

إنّ ما يمكن قوله بشأن هذه التغييرات في الهيكلة المؤسساتية لمنظومة الذكاء الاقتصادي على مستوى الدولة وبالأحرى على مستوى وزارة الصناعة، هو أنّه ينم عن غياب الاستقرار المؤسسي وعدم فهم مضمون مصطلحات الذكاء الاقتصادي واليقظة في أعلى هرم في الدولة (المستوى الوزاري)؛ وهذا كله نتيجة غياب استراتيجية واضحة ومصقولة؛ هذا بالإضافة إلى تشتت الجهود وعدم تنسيقها، إذ أنّ الصلاحيات الخاصة بالذكاء الاقتصادي تمارسها كذلك وزارة الاستشراق والإحصائيات عند إنشائها في سنة 2010 بموجب المرسوم التنفيذي رقم 10-283، المؤرخ في 14 نوفمبر 2010 (المادة 05 من الجريدة الرسمية رقم 70 الصادرة في 21 نوفمبر 2010) والذي يتضمن تنظيمها، حيث أسندت للمديرية العامة للمناهج وتنظيم المنظومة الإحصائية لهذه الوزارة، تنظيم جهاز اليقظة والذكاء الاقتصادي وتنسيقه وتطويره هذه الصلاحيات التي كانت محل تنظيم عن طريق المرسوم التنفيذي رقم 13-11 المؤرخ في 15 جانفي 2013 (المواد 4،5،9 من ذات المرسوم التنفيذي يحدد صلاحيات كاتب الدولة لدى الوزير الأول المكلف بالاستشراق و الإحصائيات الجريدة الرسمية رقم 03 الصادرة في 16 جانفي 2013). (بوريش أ.، 2018-2019، صفحة 271)

هذا بالإضافة إلى وجود هياكل وتنظيمات، وكذا أدوات تمد بصلة وثيقة للذكاء الاقتصادي واليقظة، هذا الوجود الذي يعود إلى ظهور مصطلح الذكاء الاقتصادي في الجزائر، ومن بين هذه الهياكل، التنظيمات والأدوات نذكر النظام الوطني للمعلومة (SNI) الذي يعود إلى سنوات الثمانينات من القرن الماضي، وجود بعض بنوك وقواعد المعلومات في بعض الإدارات كوزارة التعليم العالي على سبيل المثال، بالإضافة إلى وجود بعض المؤسسات والهيئات التي تملك معلومة علمية وتقنية كمرکز المعلومة العلمية والتقنية والتحويل التكنولوجي (CISTTT) الذي ورث مهامه مركز البحث عن المعلومة العلمية والتقنية (CERIST)، الوكالة الوطنية لتطوير البحث الجامعي (ANDRU) الوكالة الوطنية لثمين نتائج البحث والتطوير التكنولوجي، (ANVREDET) المجلس الوطني للبحث العلمي والتقني (CNRST) اللجان بين القطاعات لترقية، وبرمجة وتقييم البحث العلمي والتقني، الوحدات العلمية للبحث، المراكز العلمية المختصة، مركز البحث لدى الإدارات المركزية، إلخ. (سيواني، 2014/2015، صفحة 296)

وبخصوص تنسيق التكوين وضبطه ضمن مرجعية محددة فإن الـ DGIEEP لدى وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودعم الاستثمار، قد تفتنت له في سنة 2010 حيث أنجزت دليلا اعتبرته مرجعيا للتكوين في الذكاء الاقتصادي في الجزائر، وهذا بمساعدة مكتب خاص للدراسات والاستشارة. لقد تم إنجاز هذا الدليل بعد القيام بدراسة و استبيان على مستوى أكثر من 30 مؤسسة عمومية وخاصة، أجهزة حكومية وجمعيات مهنية، كما يوضّحه الجدول الموالي:

الجدول رقم (11): المؤسسات المختلفة التي شملتها الدراسة من أجل إعداد الدليل المرجعي للتكوين في الذكاء الاقتصادي في الجزائر

الطبيعة	مؤسسات وأجهزة	الرقم	الطبيعة	مؤسسات وأجهزة	الرقم
قطاع المناجم			قطاع الميكانيك/المعادن		
عمومية	GRANITEX	18	عمومية	ALRIM	01
عمومية	ENASEL	19	عمومية	SNVI	02
قطاع مواد البناء			عمومية	ENMTP	03
عمومية	GICA (SGP)	20	عمومية	TRASOLB (SGP)	04
عمومية	ERCC	21	خاصة	INTERCOND	05
عمومية	CETIM	22	خاصة	ECFERAL	06
قطاع الكهرباء/الالكترونيك			قطاع الكيمياء/الصيدلة		
عمومية	ENIEM	23	عمومية	SAIDAL	07
عمومية	ENIE	24	عمومية	GIPEC	08
القطاعات الوزارية			خاصة	VENUS	09
عمومية	ALGERAC	25	خاصة	BIOMEDICAL	10
عمومية	INAPI	26	خاصة	HENKEL	11
عمومية	IANOR	27	القطاع الزراعي-غذائي		
عمومية	ALGEX	28	خاصة	HAMMOUD BOUALAM	12
جمعيات المؤسسات			عمومية	COLAITAL	13
خاصة	FCE	29	عمومية	PRODA(SGP)	14
خاصة	CACI	30	خاصة	LA BELLE	15
خاصة	CEIMI	31	خاصة	BELLAT	16
			خاصة	IFRI	17

المصدر: (DGIEEP, 2010, p. 32)

ولقد خلصت هذه الدراسة إلى أنه على الرغم من أن مسيري هذه المؤسسات والأجهزة محل الدراسة يؤكدون جملهم على رغبتهم في إقامة أنظمة للذكاء الاقتصادي، إلا أن ممارسته إضافة إلى كل من اليقظة وإدارة المعرفة تعرف تأخرا ملحوظا، نظرا لاهتمام البعض منهم بالتسيير اليومي وغياب أي استراتيجية لديهم على المدى الطويل، ونظرا كذلك لقلة الإمكانيات المادية والمالية الضرورية لديها، فضلا عن ضعف التكوين في هذا المجال.

- نلاحظ من خلال هذا الجدول غياب المؤسسات الكبرى في قطاع الطاقة، مثل مجمع سوناطراك وفروعه، وكذلك سونلغاز وفروعها المكلفة بتوزيع الكهرباء والغاز.
- وتشير DGIEEP إلى أن وضع الذكاء الاقتصادي داخل مؤسساتنا متفاوت جدا بحسب القطاعات وبحسب الصفة العمومي أو خاص. ونلخص هنا أهم الملاحظات التي نراها أكثر دلالة: (Baaziz, 2015, p. 283)
- استمرار نمط التنظيم العمودي.
 - ضعف إنتاج المعلومة: قلة الدراسات الاستشرافية، وقصور في دراسات السوق الشاملة، وندرة الأدوات الملائمة.
 - تكاد ثقافة تقاسم المعلومات تكون منعدمة؛ السائد هو حجب المعلومات، ما يفضي إلى عجز في الاتصال ونشر المعلومة.
 - حاجة ماسة إلى المعلومات بمختلف أشكالها (تكنولوجية، تنافسية، قانونية، وغيرها).
 - شعور بالعجز وربما الإحباط إزاء نقص المعلومات عن المؤسسات الأجنبية التي يبدو أنها تستفيد من منافسة غير متكافئة.
 - عدم إدراك الذكاء الاقتصادي كأولوية لدى بعض المؤسسات الغارقة في مشاكل التسيير اليومي والمنشغلة بالمدى القصير.
 - صعوبات في إطلاق مبادرات أفقية داخل الإدارة، مثل إدماج اليقظة في عمليات الابتكار أو التطوير الصناعي.

5.1 تحليل SWOT للذكاء الاقتصادي في الجزائر

من أجل تشخيص ظروف بيئة الأعمال في الجزائر وتحديد مدى إمكانية تجسيد مفهوم الذكاء الاقتصادي، سيتم تحليل البيئة الجزائرية بالاعتماد على منهجية SWOT، وذلك من خلال رصد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تواجه تبيّي هذا المفهوم.

إذ يعد تحليل SWOT أداة من أدوات التحليل الاستراتيجي التي تتيح لمؤسسة مهما كانت طبيعتها إعداد تشخيص استراتيجي يؤدي في النهاية إلى تبيّي اختيارات وقرارات استراتيجية ملائمة.

وتتمثل قوة هذا الأسلوب في قدرته على تقديم رؤية شمولية لمجموعة من المتغيرات والعوامل الداخلية والخارجية في آن واحد فالجمع بين الرؤية الداخلية والخارجية في نفس الوقت يسمح بفهم تأثيرات البيئة وتطوراتها، مع تكييف تحليل موارد المؤسسة أو المنظمة بشكل يعكس واقعها وإمكاناتها.

وبمتاز هذا التحليل أيضا بطابعه الديناميكي، إذ أن ربطه بآليات اليقظة الاستراتيجية يتيح للمؤسسة رؤية محدثة واستباقية، تساعد على تصور سيناريوهات متعددة حول البيئة المستقبلية، ما يوفر رؤية أقرب ما تكون إلى المستقبل.

وفي هذا السياق، سنعرض على التوالي: عناصر القوة، وعناصر الضعف، والفرص، والتهديدات.

1.5.1. نقاط القوة

تتعدد العناصر التي تسهم في تهيئة الظروف المناسبة لاعتماد سياسة للذكاء الاقتصادي، إذ تتداخل فيها الأبعاد السياسية والاقتصادية معا. كما أن الفاعلين الذين انخرطوا في ترقية مبادرات الذكاء الاقتصادي يمثلون أطرافا سياسية واقتصادية وعلمية تعمل جميعها على دعم هذا التوجه.

التدخل الكامل للدولة: يعد إنشاء المديرية العامة للذكاء الاقتصادي والدراسات والاستشراف (DGIEEP) خطوة بارزة تجسّد إرادة الدولة في مرافقة المؤسسات الجزائرية في جهودها الرامية إلى وضع منظومات لليقظة والذكاء الاقتصادي، وتعكس في الوقت نفسه رغبة السلطات العمومية في ترقية هذا المفهوم داخل المؤسسات وعلى مستوى الأقاليم.

وقد أسفرت الدراسات التي أجريت في بعض المؤسسات عن إعداد دليل مرجعي للذكاء الاقتصادي يضم تعريفا دقيقا لمفاهيم الذكاء الاقتصادي ومهنه، كما يتناول احتياجات التكوين في هذا المجال. ويعد هذا الدليل خطوة أولى نحو فهم واقع المؤسسات الجزائرية فيما يتعلق بالذكاء الاقتصادي.

كما أن الصعوبات والقيود التي واجهتها هذه المؤسسات عند تنفيذ عملية اليقظة تمثل مرجعا مهما ونقطة انطلاق يمكن الاعتماد عليها لتصحيح المسار وضمان نجاح تبني الذكاء الاقتصادي مستقبلا. (Si Salah Kissoum, 2022, p. 306)

توفر الإرادة السياسية: تلتزم الحكومة بتنفيذ سياسة الذكاء الاقتصادي، وقد تم تجسيد هذه الإرادة من خلال وجود هيئة استشارية متخصصة في الجانبين الاقتصادي والاجتماعي، (CNES) والتي تأسست عام 1993، وتتكون من مجموعة من المؤسسات الجزائرية المهمة، والتي تنشط في ميدان التحليل والدراسة الاستراتيجية، كما أن هناك هيئة استشارية أخرى متخصصة في الاستراتيجية (CNS) والتي تأسست عام 2008، وتعمل على توفير معلومات، هي تسهل عملية التخطيط للتنمية. (بوريش، 2015/2014، صفحة 272)

وجود فئة شبابية واسعة وديناميكية يمثل توفر فئة شبابية نشيطة عنصرا مهما يمكن استثماره في دعم الذكاء الاقتصادي. فحين فهم هذه الفئة ثقافة قائمة على المعرفة والاستباق والابتكار، ستتطور لديها روح المبادرة وستكون أكثر استعدادا لتبني ممارسات الذكاء الاقتصادي والانخراط فيها بإيجابية.

إدماج الذكاء الاقتصادي في البرامج التكوينية إلى جانب فتح مسار ما بعد التدرج المتخصص في الذكاء الاقتصادي سنة 2007 على مستوى الجامعة للتكوين المتواصل (UFC)، التحقت العديد من المعاهد والهيئات التكوينية بهذا التوجه، حيث اقترحت برامج متنوعة في اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي مثل: ماستر الذكاء الاقتصادي بال ISGP، والملتقيات الوطنية للذكاء الاقتصادي التي نظمها VIP Group، و ماستر الذكاء الاقتصادي بال ENSM، وغيرها. وبفضل التغطية الإعلامية المكثفة التي حظي بها هذا المجال في الصحافة الوطنية، أصبح الذكاء الاقتصادي

يجز لنفسه مكانا متزايدا ضمن البرامج التكوينية الجامعية. وهي مبادرة من شأنها أن تسهم في بناء جسور حقيقية بين البحث العلمي والممارسات داخل المؤسسات، بما يدعم نشر ثقافة الذكاء الاقتصادي ويعزز قدرات الفاعلين الاقتصاديين على مواجهة التحولات المعاصرة. (بودراما، 2018، صفحة 435)

2.5.1. نقاط الضعف

على الرغم من الجهود التي تبذلها الدولة من أجل تحسيس المؤسسات والهيئات بأهمية تبني منظومة للذكاء الاقتصادي، ورغم أنّ هذه الجهود قد بدأت بالفعل، إلا أنّها تظل بالنظر إلى الطرف الاقتصادي الراهن غير كافية لتحقيق الإقلاع المطلوب في هذا المجال وفيما يلي عرض لأهم القيود والصعوبات التي تعترض تطبيق منهجية الذكاء الاقتصادي في الجزائر:

ثقافة تسييرية لا تستوعب بسهولة ممارسات الذكاء الاقتصادي: يلاحظ في الجزائر وجود قصور واضح في الثقافة الأساسية للذكاء الاقتصادي داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهي ثقافة يفترض أن تبني بما يتناسب مع الأهداف الاستراتيجية التي يضعها مسيرو هذه المؤسسات. ويمكن تفسير ضعف تفعيل هذا النهج داخل المؤسسات بعدة عوامل، من أهمها: (Si Salah Kissoum, 2022, p. 308)

- انشغال المسيرين وضيق وقتهم، مما يمنعهم من الانخراط في مقارنة تتطلب رؤية بعيدة المدى وقدرا من التفكير الاستراتيجي.
- نقص الكفاءات الداخلية المؤهلة في أدوات ومنهجيات الذكاء الاقتصادي.
- التردد في تخصيص الموارد المالية اللازمة لهذه الوظيفة، سواء لتعبئة الكفاءات المناسبة، أو لتكوين الموظفين، أو للاستعانة بالخبراء الخارجيين.

من جهة أخرى، فإن عدم تقبل مسيري المؤسسات الجزائرية للممارسات التسييرية الحديثة ومن ضمنها الذكاء الاقتصادي يعود بدرجة كبيرة إلى الفجوة القائمة بين التكوين الأكاديمي ومتطلبات عالم الأعمال ذلك لأنّ رجال الأعمال والمديرين والعاملين في المؤسسة يدخلون غالبا عالم الشغل دون تحضير عملي كاف، فيتعلمون المهام "على أرض الواقع"، مما يجعلهم غير مستعدين بالشكل الكافي لاستيعاب المعارف التطبيقية الضرورية.

إن غياب أو ضعف الرصيد النظري يؤثر سلبا في قدرتهم على تطوير روح نقدية وإبداعية تجاه المعلومات والمعارف التي يتلقونها، الأمر الذي يؤدي إلى اتساع دائرة الفرص الضائعة على حساب الإبداع والابتكار.

غياب جسور فعّالة بين الجامعات والمؤسسات الاقتصادية: رغم تزايد الإنتاج العلمي في مجال الذكاء الاقتصادي، إلا أنّ انعكاس هذه الأبحاث على النسيج الاقتصادي لا يزال ضعيفا ولم يصل بعد إلى مستوى التأثير المنتظر.

فالعمل البحثي ينبغي أن يساهم، من جهة، في بناء الأسس النظرية لدى الأكاديميين، ومن جهة أخرى، في مساعدة المؤسسات على إيجاد حلول عملية وتطوير ممارساتها التسييرية. غير أن غياب قنوات التواصل والتعاون المنتظمة بين

الجامعة ومحيطها الاقتصادي يجد من قدرة البحث العلمي على أداء هذا الدور الحيوي، ويبقى الفجوة واسعة بين المعرفة النظرية والتطبيق الميداني.

إنّ العمل البحثي لا يكتسب قيمته الحقيقية إلا عندما يجد طريقه إلى التطبيق الميداني. فالمؤسسة تعد في الوقت نفسه مصدرا للمعلومة بالنسبة للباحث، ومستفيدا مباشرا من نتائج البحث. ومع ذلك، يلاحظ أن العديد من الأبحاث في سياقنا الوطني لا تكون موجهة، في بدايتها على الأقل، نحو الواقع الميداني فبسبب نقص الإمكانيات أو صعوبة الوصول إلى المؤسسات، غالبا ما يتم اختيار دراسة الحالة في مراحل متقدمة من البحث. وقد تكون هذه المقاربة فعّالة بالنسبة لبعض المواضيع، لكنها تفتقد للقيمة المضافة بالنسبة لمواضيع أخرى. (Si Salah, Kissoum, 2022, p. 309)

في هذه الحالة، يلجأ الباحث إلى المؤسسة فقط لتأكيد النتائج النظرية التي توصل إليها، وليس بهدف إنتاج قيمة فعلية للمؤسسة أو المساهمة في تطوير ممارساتها. وهكذا، تبقى الكثير من الأعمال العلمية رغم قوتها النظرية ناقصة من ناحية التعاون مع المؤسسات، ولا تحاول التحقق من أثر مقترحاتها أو تقييم الفوائد المحتملة التي يمكن أن تحققها للمؤسسات المدروسة.

ويعدّ هذا الوضع نقطة ضعف مهمة، لأن غياب الجسر الرابط بين الجامعة والقطاع الاقتصادي يعيق كلا من البحث العلمي والنمو الاقتصادي، فالمشكل لا يتعلق بمجرد ضياع فرص، بل بظهور فجوة زمنية ومعرفية سيكون من الصعب جدا تعويضها أو تجاوزها لاحقا في ظل التطورات العالمية المتسارعة.

ضعف التحكم في التدفقات المتعلقة بالمعلومات الاقتصادية: ففي تصريح لوزارة الصناعة الجزائرية في جوان 2008، تم رصد تأخر كبير على مستوى المؤسسات الجزائرية فيما يخص التحكم في المعلومات الاقتصادية وتسييرها، فلا المؤسسات الصغيرة ولا المتوسطة يمكنها مواجهة التحديات التنافسية في ميدان المعلوماتية. (بودرامه، 2018، صفحة 435)

التردد تجاه تبني منهجية الذكاء الاقتصادي من قبل العديد من المؤسسات: تشير العديد من الدراسات إلى أنه، على الرغم من وجود هياكل لليقظة داخل بعض المؤسسات الجزائرية، إلا أنّ هذه الهياكل لا تعمل بكامل طاقتها. فبفعل حملات التوعية التي أطلقتها الحكومة، والفعاليات المختلفة التي نظّمت في هذا الإطار، بادرت بعض المؤسسات إلى إنشاء وحدات لليقظة والذكاء الاقتصادي دون أن تكون مهياً بشكل كاف وقد أدى هذا النقص في التحضير إلى اختزال مهام هذه الهياكل في مجرد جمع المعلومات، وهو ما يبعتها عن جوهر وظيفتها الأساسية المتمثلة في الاستباق والفاعلية في التنبؤ والتوقع. (بودرامه، 2018، صفحة 436)

ورغم الجهود المبذولة في مجال التكوين حول مفاهيم اليقظة والذكاء الاقتصادي، إلا أن نشر هذه الثقافة لم يحقق النتائج المرجوة لدى المؤسسات، فالكثير من المؤسسات لا تزال مترددة في خوض تجربة لا تمتلك المعرفة الكافية لإدارتها، وتخشى المخاطرة في مجال تعتبره جديدا وغير مألوف.

وتتجلى هذه المخاوف في عوائق داخلية وخارجية، تتفاقم بفعل الظروف البيئية، وعلى رأسها استمرار الفجوة الرقمية وضعف العديد من الجوانب التنظيمية والتقنية التي سبق ذكرها. ونتيجة لذلك، يبقى اعتماد الذكاء الاقتصادي في المؤسسات الجزائرية محصورا ومحدودا، ولم يصل بعد إلى مستوى التطبيق الاستراتيجي الفعال.

هجرة الكفاءات الجزائرية نحو الخارج: تعد هجرة الكفاءات أحد الظواهر البارزة التي بدأت منذ ثمانينيات القرن الماضي ولا تزال في تزايد مستمر. فقد شملت هذه الظاهرة تدريجيا الإطارات والباحثين الذين غادروا الجزائر بتمويل ذاتي بحثا عن فرص أفضل. ويمثل هذا النزيف خسارة كبيرة في المعارف والمهارات، وهي خسارة غالبا ما تكون غير قابلة للتعويض بسبب غياب ثقافة إدارة المعرفة (Knowledge Management) داخل المؤسسات الجزائرية، التي لم تتمكن من استثمار الخبرات المتراكمة أو تحويلها إلى رصيد معرفي داخلي دائم. وفي ظل غياب منظومة فعّالة لإدارة المعرفة، فإن الكفاءات التي تكونها المؤسسة إلى جانب الاستثمارات المالية والبشرية الموجهة لهذا الغرض تصبح في نهاية المطاف تكاليف غير قابلة للاسترجاع. وبهذا تتحمل المؤسسة خسائر مباشرة نتيجة عدم قدرتها على الاحتفاظ بالكفاءات أو تدوير معارفها داخليا.

3.5.1. الفرص

تتوفر أمام الجزائر عدة فرص، من بينها:

إنشاء أقطاب تنافسية (مثل إنشاء القطب التكنولوجي بسيدي عبد الله سنة 2009) وتعد مبادرة إنشاء أقطاب التنافسية من بين الفرص المهمة المتاحة أمام الجزائر. وفي هذا الإطار، جاء إنشاء القطب التكنولوجي بسيدي عبد الله كإحدى أهم المشاريع الموجهة نحو ترسيخ ثقافة الذكاء الاقتصادي، وتطوير أدوات معالجة المعلومات باعتبارها دعامة أساسية لهذا المجال، إضافة إلى تكوين الكفاءات القادرة على استخدام هذه الأدوات بفعالية.

ويأتي هذا المشروع ضمن الاستراتيجية الوطنية لبناء مجتمع المعلومات، وتسريع انتقال الجزائر نحو اقتصاد المعرفة. فهو مشروع استراتيجي ذو بعد وطني، يعمل كعامل محفز لتطوير قطاع تكنولوجيات الإعلام والاتصال (TIC)، ومحرك رئيسي للابتكار التكنولوجي.

يمثل هذا القطب فضاء للبحث والأنشطة المرتكزة على تكنولوجيات الإعلام والاتصال، حيث يجمع مختلف الفاعلين في السوق، من مؤسسات خاصة وعمومية، وهيئات التعليم والتكوين، ومعاهد البحث والتطوير، ومراكز الدراسات وأبحاث السوق، إضافة إلى هياكل دعم المؤسسات، وحاضنات الأعمال، والمراكز الدولية للمؤتمرات، وفنادق ذات مستوى عالمي. ويهدف هذا التجمع المتنوع إلى خلق تآزر فعال بفضل القرب والتفاعل الدائم بين أعضاء منظومة تكنولوجيات الإعلام والاتصال. (Si Salah Kissoum, 2022, p. 311)

كما يعد القطب التكنولوجي بسيدي عبد الله قطبا تكنولوجيا منافسا بمعايير دولية، يوفر بنية تحتية متطورة وخدمات نوعية لفائدة المؤسسات الناشطة في قطاع تكنولوجيات الإعلام والاتصال.

وقد صمم هذا المشروع ضمن رؤية شاملة تجمع بين الأهداف القطاعية الدقيقة وأهداف التطوير الاقتصادي العام، بما يعزز النمو ويسهم في خلق بيئة داعمة للذكاء الاقتصادي والابتكار في الجزائر. إنشاء شبكات للتواصل مع الكفاءات الجزائرية بالخارج: توجد في بلدان المهجر العديد من جمعيات الخبراء والعلماء الجزائريين، وهي تضم أفرادا يمتلكون خبرات ومعارف علمية وتقنية عالية. إن توسيع هذه الشبكات وتفعيلها يعد فرصة مهمة، إذ يمكن أن يتيح لها الارتباط بشكل أفضل بمسار البحث العلمي في الجزائر، والمساهمة بخبراتها ومعارفها عبر صيغ تعاون يتم تحديدها وتنظيمها لاحقا. ويمثل هذا التوجه أحد المسارات الواعدة لتعزيز قدرات الجزائر في مجالات الابتكار، وتطوير الكفاءات، وتدعيم منظومة الذكاء الاقتصادي من خلال الاستفادة من رأس المال البشري الوطني المقيم بالخارج.

بناء مشروعات علمية: وهو ما تم في 2014 ببناء مشروع علمي للتحليل التقني والاقتصادي من أجل دعم الاستثمارات في المجال الصناعي والمساعد للمؤسسات على استعمال التكنولوجيا الحديثة لتطبيق مفهوم العصرية والاستفادة من شبكة داخلية لتوزيع المعلومات والمعطيات. وتوقيع سلسلة من الاتفاقيات بين وزارة الصناعة ومؤسسات التعليم العالي أين تم إبرام في 2012 مع جامعة التكوين المتواصل وجامعة عنابة أربع (04) مذكرات تعاون وشراكة في هذا المجال. كما سطرت وزارة الصناعة عدة دورات تكوينية ودراسات معمقة ومتخصصة لفائدة الإطارات بالمؤسسات الاقتصادية أين تم تسجيل مئات الاطارات والمستخدمين في مختلف الدورات. وكذلك توقيع الاتفاقيات مع المؤسسات الاقتصادية أين أبرمت الأولى مع الغرفة الجزائرية للصناعة والتجارة وذلك للاستفادة الشاملة، بالإضافة إلى منح القدرة للتطبيق الدائم لمفهوم الذكاء في جانب الاقتصاد عموما.

4.5.1. التهديدات

عدم توفر نموذج فعال ومتكامل للذكاء الاقتصادي في الجزائر: رغم تعدد الكتابات والدراسات حول الذكاء الاقتصادي، إلا أنها لم تنجح إلى حد الآن في صياغة نموذج جزائري خاص بهذا المجال. فمعظم هذه الأبحاث تميل من جهة، إلى تمجيد نجاحات النماذج الأجنبية، ومن جهة أخرى، إلى إبراز الصعوبات التي تواجهها المؤسسات الجزائرية في تطبيق منظومة الذكاء الاقتصادي وهذا ما يعكس غياب إطار محلي متكامل يمكن الاستناد إليه لتطوير ممارسة فعالة تتناسب مع خصوصيات البيئة الجزائرية.

الخلط بين الذكاء الاقتصادي ومجرد جمع الوثائق: على الرغم من مرور عدة سنوات على إدراج مفهوم الذكاء الاقتصادي، إلا أنه ما يزال يختزل في مجرد البحث الوثائقي. ويعد هذا التصور محدودا للغاية، إذ يبعد الذكاء الاقتصادي عن مهامه الحقيقية ودوره في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، إذ هناك تداخل بين مفهوم الذكاء الاقتصادي والجمع الوثائقي البسيط، لذا فعلى الجزائر أن تتفطن لهذا الأمر وتتحكم في أساسيات الذكاء الاقتصادي، وطرق تحليل المعلومة سواء المتاحة أو المخفية، فمفاهيم أساسية مثل الملاءمة واستشعار الإشارات الضعيفة، وكذلك التأثير

والاستباق، تمهل غالبا ولا ينظر إليها باعتبارها جوهر الذكاء الاقتصادي وركائزه الأساسية وهذا ما يؤدي إلى فهم ناقص لهذا المجال وإلى ممارسات بعيدة عن معايير الإستراتيجية الحقيقية.

5.5.1. ملخص مصفوفة SWOT

تظهر مصفوفة SWOT الخاصة بالذكاء الاقتصادي في الجزائر صورة متوازنة تجمع بين عناصر مشجعة وأخرى معيقة فمن جهة، تمتلك الجزائر نقاط قوة تتمثل في وجود إرادة سياسية لدعم الذكاء الاقتصادي، وتوفير طاقات شبابية، وظهور برامج تكوين ومبادرات تكنولوجية واعدة. كما تتاح لها فرص مهمة من خلال الاستثمار في الرقمنة والبيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي، وتفعيل شبكات الكفاءات بالخارج، وإنشاء أقطاب تكنولوجية قادرة على خلق بيئة داعمة للابتكار.

غير أن الوضع يتأثر أيضا بعدة نقاط ضعف، أبرزها غياب نموذج وطني متكامل للذكاء الاقتصادي، ضعف الثقافة التسييرية داخل المؤسسات، نقص إنتاج البيانات، هشاشة النظام المعلوماتي، الفجوة بين الجامعة والمؤسسة، وتردد المؤسسات في اعتماد هذه المنظومة، إضافة إلى هجرة الكفاءات. وتزداد التحديات تعقيدا بفعل التهديدات المحيطة، مثل الخلط المفاهيمي بين الذكاء الاقتصادي والبحث الوثائقي، استمرار الفجوة الرقمية، وضعف التنسيق المؤسسي، وغياب الثقة والممارسات الاستباقية.

وبشكل عام، تبرز هذه المصفوفة ضرورة تبني رؤية وطنية موحدة تعالج مواطن الضعف وتستثمر نقاط القوة والفرص المتاحة، بهدف جعل الذكاء الاقتصادي رافعة حقيقية لتعزيز تنافسية الاقتصاد الوطني واستشراف مستقبله.

6.1 آفاق وتحديات الذكاء الاقتصادي في الصناعة الجزائرية

في السياق الجزائري الذي اتسم، تاريخيا، بمرحلة طويلة من الانغلاق الاقتصادي أعقبتها موجة انفتاح واسعة على واردات السلع والخدمات، لم تدمج المؤسسات الوطنية والخاصة وظيفة الذكاء الاقتصادي بكونها أداة للإدارة الاستراتيجية إدماجا فعليا. فقد أسفر الاستثمار العمومي خلال السبعينيات والثمانينيات عن إنشاء واسع من الوحدات الصناعية في مجالات متعددة على غرار الحديد والصلب، والميكانيك، والإلكترونيات، والنسيج، والجلود، والورق وتولد عن ذلك نمو معتبر لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بما أتاح آفاقا جديدة للتنمية الصناعية. غير أنّ ضعف الاستجابة للطلب الاجتماعي على المنتجات الصناعية، وتدني مستوى المنافسة بين المؤسسات، حالا دون تبلور حاجة بنيوية إلى آليات منهجية لمراقبة السوق.

ومع الانتقال إلى مرحلة الانفتاح الجزئي، وفي ظل بيئة اتسمت بتقلبات في أسعار الصرف وبمستويات مبالغ فيها من التقييم، شهد السوق الوطني تدفقا سريعا ومكثفا للسلع الأجنبية ذات الجودة الأعلى والأسعار الأدنى؛ الأمر الذي عجزت معه الصناعة الوطنية عمومية وخاصة عن الصمود، فتعرضت لعملية استبدال متسارعة وغير متكافئة أدت إلى انكماش بنيوي في قدراتها التنافسية. وفي ضوء هذه الشروط، لم ينظر إلى الذكاء الاقتصادي، في

ذلك الطور التاريخي، باعتباره أداة دفاعية فعالة؛ ليس فقط لحدائثة المفهوم وغياب صدها المؤسسي حينها، بل كذلك لأن البنية الصناعية كانت، من جهة، مجزأة ومفككة وهشة، ولأن المنافسين ومنشآتهم الإنتاجية كانوا غائبين ميدانيا عن السوق بينما كانت منتجاتهم وحدها هي التي تُغرق القنوات التجارية.

تظهر المعطيات أن القطاعات الصناعية الوحيدة التي أمكن أن تستثنى نسبيا من موجات التراجع هي تلك التي يقوم نموذج أعمالها على الاستفادة من الإعانات العمومية، بصرف النظر عن الطبيعة القانونية لرأس المال المؤسسة (عمومي أو خاص)، وفي ظل هذه النماذج، رجح إلى الحفاظ على العلاقات الامتيازية مع الجهة المانحة للدعم، أو مع الشريك الأجنبي الضامن لاستمرارية التوريد، على حساب بناء منظومات رصينة لمراقبة ديناميكية المنافسة في السوق الدولية أو الأسواق الأجنبية، بل وحتى في السوق الوطنية في مواجهة تدفق المنتجات المستوردة. وبذلك، أعيد توجيه الجهد الإداري نحو تأمين شروط التمويل والاستفادة من قنوات الدعم، بدل ترسيخ آليات يقظة تنافسية فعّالة تسمح برصد التحولات السوقية والاستجابة الاستباقية لها. (ministere de l'industrie , 2023, p. 52)

تظهر القراءة القطاعية أن هناك مسارا داخليا يمكن أن يفضي إلى إدماج الذكاء الاقتصادي كوظيفة دائمة داخل المؤسسة، خاصة في القطاعات التي تتسم بمستوى عال من المنافسة بين منتجات محلية. ويبرز ذلك بوضوح في قطاع الصيدلة وقطاع الصناعات الغذائية.

وفي هذا الإطار، يميل الذكاء الاقتصادي وفقا لاستراتيجية المؤسسة المرتبطة بدورها بنموذج الأعمال السائد إلى التركيز على ثلاثة محاور أساسية: (ministere de l'industrie , 2023, p. 53)

- التكيف مع تراجع الإعانات العمومية؛ فبالنسبة للصيدلة يتعلّق الأمر بمستوى التعويض الآلي عبر الضمان الاجتماعي، وبالنسبة للصناعات الغذائية بدعم المواد الأساسية مثل القمح والحليب والسكر.
- المنافسة عبر الأسعار لمواجهة اتجاه انكماش مداخيل الدولة والأسر.
- تحسين شروط اقتناء المدخلات المستوردة من حيث السعر والجودة.

وعلى المدى المتوسط والطويل، تتسع إمكانات الذكاء الاقتصادي ليغطي مختلف أبعاد المنافسة، شريطة أن ترتقي المؤسسات في سلسلة القيمة عبر إنتاج المدخلات محليا بدل استيرادها. ففي الصيدلة، يتحقق ذلك بالشرع في الإنتاج المحلي للمواد الصيدلانية الفعّالة المستوردة، وفي الصناعات الغذائية عبر تحويل المنتجات الزراعية المحلية إلى سلع نهائية تنافسية.

وعليه، تبدو أكثر السبل استغلالا للذكاء الاقتصادي هي تلك التي تستهدف بناء صناعة تنافسية قادرة على مواجهة المنتجات المستوردة محليا والتواجد في الأسواق الدولية. غير أن الوضع الراهن للصناعة الجزائرية يستدعي تدخلا عموميا تمثله في هذا السياق وزارة الصناعة لدعم هذا التحول. ويعد هذا التدخل، في المرحلة الحالية، ضروريا لإرساء ديناميكية سريعة داخل المؤسسات، وتشجيعها على مواءمة نماذج أعمالها مع متطلبات التنافسية والإحلال الصناعي.

يمثل التحدي الأول لدى المؤسسات الصناعية إنشاء خلية للذكاء الاقتصادي تتولى اقتراح مسارات لإعادة نشر وتوجيه نشاط المؤسسة، بما يراعي وضعها التشغيلي الراهن، والتحولات البنوية في السياق العالمي، والتوقعات متوسطة الأجل. واستنادا إلى نتائج تشخيص الوضع القائم وعمليات الاستشراف مع الاستعانة بخبرات خارجية عند الاقتضاء يتكفل قسم الذكاء الاقتصادي باستكشاف بدائل إعادة الانتشار، وإسنادها ببيانات دقيقة وذات صلة، ثم رفع مشروع خطة استراتيجية للإنعاش إلى الإدارة العامة لاعتماده.

بالنسبة للعديد من المؤسسات، ما يزال المطلوب أولا تجاوز القيود التي خلفها توقف النشاط جزاء جائحة كوفيد19 وما نتج عنها من اختلالات مالية، ونقص في اليد العاملة، وتعثر في توفر المدخلات وفي هذا الإطار، تناط بوظيفة الذكاء الاقتصادي المهام الآتية: (ministere de l'industrie , 2023, p. 59)

- استكشاف السبل والوسائل الكفيلة بتغطية الفجوات في الموارد وإعادة تعبئتها.
- تحديد الأنشطة العاجلة القابلة للتنفيذ لإعادة تشغيل المؤسسة، بالانطلاق من الموارد المتاحة وبناء على تحليل فرص السوق الراهنة أو القريبة جدا.
- تقييم العوامل المقيدة للنشاط المرتبطة ببيئة التسيير التقييدية للاقتصاد، ضمن خصوصية كل مؤسسة وخاصة في مجالات الاستيراد والسوق لا سيما العمومي والتمويل مع إمكانية استباقها.
- اقتراح مسارات للتجاوز وبناء القدرة على الصمود إزاء تلك العوامل، عبر بدائل عملية قد تستدعي تعديل نموذج الأعمال.

عندما تعمل المؤسسة الصناعية دون استغلال كامل لطاقتها، يمكن للذكاء الاقتصادي أن يقدم خطة هجومية تدعم إحلال الواردات وتعميق الاندماج الوطني والتوجه نحو التصدير. ويتطلب ذلك تعميق ودعم خيارات استراتيجية استنادا إلى تحليلات وبيانات موثوقة، عبر دراسة ما يأتي على وجه الخصوص:

- الأسواق الأجنبية وإمكانات التموضع فيها بميزة تنافسية مستدامة.
- فرص الابتكار التي تحسّن الجودة والخدمة وتخفض التكاليف وتعزز صورة المؤسسة، على نحو قابل للتطبيق.
- البدائل اللوجستية لنقل المنتجات، وإنجاز إجراءات التصدير، والتخزين والتوزيع في تلك الأسواق.
- خيارات تعبئة التمويل خارج القنوات التقليدية المعهودة داخل المؤسسة.

ولتعجيل هذا المسار، يستحسن إبرام اتفاقات شراكة داخل سلسلة القيمة أو مع أطراف خارجية. ففي حالة التصدير يتيح اختيار شريك محلي في السوق المستهدفة ربح الوقت وتقليل الموارد المطلوبة. وهنا يتركز دور الذكاء الاقتصادي على التحري العميق بشأن الشركاء المحتملين، وتغذية قرار الاختيار بمعلومات دقيقة عن كيان الهيكل والملاك ونزاهتهم، الصلابة المالية، القدرات اللوجستية، الحضور والتأثير في السوق، وغيرها.

وبالتوازي، وبصرف النظر عن طبيعة التكليف، يتعيّن على وظيفة الذكاء الاقتصادي تعزيز التعاون مع:

- الوظائف الداخلية للمؤسسة.
- أطراف سلسلة القيمة (مثل الموردّين).

- شبكات الأعمال، مع تشجيع تبادل المعلومات المتفق عليه دون المساس بمصالح أي طرف. بهذه المقاربة المتكاملة، تتحول وظيفة الذكاء الاقتصادي من دور تشخيصي ظرفي إلى آلية مؤسسية تدعم القرار وتسرع استعادة الجاهزية والتنافسية.

2 التجربة الجزائرية في مجال إقامة نظام وطني للمعلومات

لقد احتلت المعلومات في مجتمعنا المعاصر موقعا و دورا رياديا، و أصبحت محور الارتكاز والمحرك الفعال في مختلف المجالات و الأنشطة البشرية، و صارت تستغل لأجل تلبية احتياجات المجتمعات التنموية، من أجل ذلك صار ضروريا على جميع الدول و خاصة النامية منها مساهمة التقدم و التطور الحاصل في العالم الآن الذي ينادي بالتداول الحر و الفعّال للمعلومات بين شعوب المعمورة، فلا مجال في هذا العصر للانغلاق خاصة بعد الانتشار الواسع لتقنيات المعلومات و الاتصالات، ظهور شبكات المعلومات و خاصة شبكة الشبكات (الانترنت)، التي فرضت على جميع الدول وضع سياسات وطنية للمعلومات تحت ما يسمى بالنظام الوطني للمعلومات و الذي يعرف على أنه: "مجموعة الموارد و المقومات و التدابير التي تكفل التدفق المناسب للمعلومات في الحدود الوطنية، و ذلك وفقا لاستراتيجية وطنية تعتمد على الادراك الواعي للأولويات و الإمكانيات و الاحتياجات الوطنية" حيث يشكل كل أنشطة الدولة الخاصة بالمعلومات من إنتاج للمعلومات و تيسير سبل الإفادة منها، كما يجمع كل مؤسسات الدولة العاملة في مجال المعلومات في كيان واحد هدفه تحقيق أقصى إفادة ممكنة من المعلومات لصالح كل فرد من أفراد المجتمع. (مغمولي، 2016/2015، صفحة 190)

إن الاهتمام بنظم المعلومات في الجزائر كان على يد مركز البحث في الإعلام العلمي والتقني، فلقد كان لا بد من انتظار 1997 تاريخ انعقاد الملتقى الوطني الأول حول نظم المعلومات، باعتبار أن هذا الملتقى كان النواة الأولى في وضع تصور واضح المعالم حول النظام الوطني للمعلومات في الجزائر.

تلعب المعلومة الاقتصادية دورا مهما في عمل الأنظمة السوسيو اقتصادية، فتأثيرها على اتخاذ القرار وإدارة الأزمات يعطيها صفة المصدر، مما يدفع بالدول إلى التدخل في تطوير وتقنين أنظمة إنتاجها، تخزينها، نشرها وتبادلها، الأمر الذي يستوجب وضع آليات عمل نظامية تمتد إلى كل الفاعلين مهما كانت توجهاتهم، نشاطاتهم أو مستوياتهم، الشيء الذي أدى إلى إنشاء النظام الوطني للمعلومات الاقتصادي. وسيتم فيما يلي عرض محاولات الدولة الجزائرية في مجال بناء نظام للذكاء الاقتصادي:

1.2 مراحل إنشاء النظام الوطني للمعلومات

عملت الجزائر منذ الاستقلال على البناء التدريجي لما يسمى بالنظام الوطني للمعلومات الاقتصادية وذلك لتلبية متطلبات كافة الأعوان الإقتصاديين من المعلومات ذات النوعية المطلوبة وفي الأجل المحددة، ولتحقيق هذا

الهدف اتجهت الهيئات المختصة إلى تصنيف المعلومات الاقتصادية والاجتماعية إلى معلومات ذات مصدر إداري، معلومات وثائقية، إخبارية ومعلومات إدارية وأخيرا معلومات صحفية.

وقد تم إنشاء هذا النظام تماشيا وقدرات الاقتصاد الوطني على التطور والنمو، كما أنشأت الهيئات اللازمة لذلك وإصدار النصوص القانونية تبعا لاهتمامات السلطات العمومية السياسية، الاقتصادية والاجتماعية للبلاد. ويعتبر نظام المعلومات الإحصائي والذي يغطي مجالا هاما من نظام المعلومات الإقتصادي والاجتماعي نتاج مراحل زمنية عديدة والتي من أهمها نذكر: (بوريش، 2015/2014، صفحة 274)

1962 إنشاء هيئة التخطيط التي تضم مديرية فرعية للإحصاءات.

1964 إنشاء اللجنة الوطنية للإحصاء العام للسكان والسكن.

1971 إنشاء المحافظة الوطنية للإحصاء والتحقيقات الإحصائية.

1982 إنشاء الديوان الوطني للإحصاء وتحديد واجباته الإحصائية.

1993 إنشاء المركز الوطني للإحصاء.

1994 إصدار القانون 01-1994 المتعلق بالنظام الإحصائي والمرسوم التشريعي رقم 01-1994 الذي يتيح فرصة

لليوان الوطني للإحصاء بإطلاق النظام الوطني للإحصائيات.

1995 إصدار المرسوم التنفيذي 160-1995 والمتضمن تنظيم وتسيير المجلس الوطني للإحصاء.

2003 إصدار المرسوم الرئاسي رقم 84-2003 والمتضمن إنشاء صلاحيات وتنظيم المحافظة العامة للتخطيط والدراسات الإستراتيجية.

وقد أدى إنتقال الجزائر من نظام الاقتصاد الممركز نحو اقتصاد السوق إلى بروز عدة ضغوطات على مستوى الهيئات المؤلفة لنظام المعلومات الاقتصادية والاجتماعية، ضف إلى ذلك ظهور تكنولوجيا الإعلام والاتصال الذي أظهر عيوب النظام السابق ونقائصه والحاجة الملحة إلى نظام ذي كفاءة عالية يأخذ بعين الاعتبار تزايد المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية وتداخلها وتفاعلها فيما بينها، الأمر الذي أدى بالسلطات العمومية إلى التفكير في إقامة نظام موجه نحو التخطيط الإستراتيجي واتخاذ القرارات وقد تجسد ذلك في صدور تقرير حول النظام الوطني للمعلومات الاقتصادية والاجتماعية وتحولاته شهر جوان 2004 الذي تمت مناقشته في الجلسة العلنية رقم 24 للمجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي حيث يعتبر هذا المجلس هيئة استشارية مستقلة تحت وصاية رئيس الجمهورية تختص بدراسة كافة القضايا الاقتصادية والاجتماعية واقتراح الحلول اللازمة والممكنة له. (بوريش، 2015/2014، صفحة 275)

سعت الجزائر منذ الاستقلال، إلى البناء التدريجي لنظام وطني للمعلومات الاقتصادية يستجيب لاحتياجات مختلف الفاعلين الاقتصاديين، من خلال توفير معلومات عالية الجودة وفي الوقت المناسب. وقد أولت العديد من الدراسات أهمية خاصة للدور الحيوي الذي يؤديه هذا النظام، باعتباره البنية التحتية الأساسية لمنظومة الذكاء

الاقتصادي، إذ يقوم على تجميع المعلومات المتوفرة محليا في المكتبات، مراكز الوثائق والتوثيق، ومختلف مراكز المعلومات، ثم تنسيقها وإتاحتها بشكل منسجم.

ويمكن تلخيص الأهداف المحورية لهذا النظام فيما يلي: (طراد و بن ثابت، 2014، صفحة 169)

- توفير معلومات متكاملة تساعد المستثمرين على فهم أنظمة الاستثمار والتعرف على المجالات والفرص المتاحة.
 - المساهمة في بناء قاعدة واسعة من أنظمة المعلومات بالتعاون مع مختلف الهيئات والمؤسسات وقطاعات الأعمال، بما يدعم اقتصادًا قائمًا على الحرية الاقتصادية وآليات السوق.
 - توسيع الأنشطة المعلوماتية وتعزيز التوجه نحو اقتصاد المعرفة، وابتكار أنشطة جديدة تساهم في خلق فرص عمل إضافية وتوفير موارد جديدة وتحسين مستويات الدخل.
 - إنشاء نظام وطني متكامل يعتمد على تكنولوجيا المعلومات ونظم المعلومات الجغرافية (GIS) لإنتاج البيانات الاقتصادية وحفظها وتبادلها على المستويين المكاني والوصفي، مع الاستفادة المثلى من تقنيات الاستشعار عن بعد.
 - نشر الأساليب الحديثة في استغلال المعلومات الاقتصادية وتحليلها.
 - تحقيق الكفاءة الاقتصادية من خلال تحسين جودة المعلومات المتاحة ودقتها.
 - تعزيز التفاعل مع الأنظمة المعلوماتية الدولية بما يساهم في تحسين جذب الاستثمارات الأجنبية، ورفع القدرات التصديرية، وتحسين اختيار بدائل الاستيراد الأكثر ملاءمة.
- ومن أجل تجسيد هذا النظام على أرض الواقع، سيتم تقديم عرض مختصر لمختلف مراكز المعلومات الاقتصادية في الجزائر.

2.2 النظام الوطني للمعلومات الاقتصادية SNIE

بعد تبني الجزائر لنهج الانفتاح الاقتصادي والتحول نحو اقتصاد السوق، أصبح توفير معلومات مستمرة ومحدثة ضرورة ملحة لمواكبة هذا التحول. وفي هذا السياق، يلعب نظام المعلومات الإحصائي دورا محوريا في توفير هذه المعطيات، ولاسيما من خلال النظام الفرعي الخاص بالإحصائيات التجارية الذي يعد شرطا أساسيا لتمكين الإنتاج الوطني من تعزيز قدرته التنافسية في الأسواق الدولية.

ويتم ذلك عبر إنجاز دراسات تهدف إلى تقييم الأسواق المحتملة واحتياجاتها من السلع، بالاعتماد على مختلف الجداول والمؤشرات الإحصائية التي تسمح بتحليل المعاملات التجارية وتسهيل نجاحها على المستوى الدولي. وتمثل المهام المستندة إلى النظام الوطني للمعلومات الاقتصادية في: (يحيياوي ، 2018 ، صفحة 240)

- تقديم المعطيات الإحصائية التي تسمح بوصف المسار العام للتنمية الاقتصادية والاجتماعية في البلاد.
- المساهمة في تصور الإحصائيات الوطنية وذلك بالاتصال مع الوزارات أو أي مصالح أخرى.

- إجراء تحقيقات إحصائية وطنية جهوية أو قطاعية ذات طابع ديموغرافي أو اقتصادي أو اجتماعي.
- تنظيم وتطوير نشر الإعلام الإحصائي.

أنشأت الجزائر عددا من المراكز والهيئات المتخصصة في إنتاج المعلومات الاقتصادية، تقوم بجمع البيانات وتخزينها ومعالجتها ونشرها بما يتيح لمستخدميها الاستفادة المثلى منها وفي إطار تجسيد هذا النظام، سيتم عرض أبرز مراكز المعلومات الاقتصادية في الجزائر، والتي تعد إلى حد بعيد من المكونات الأساسية للنظام الوطني للمعلومات الاقتصادية، وذلك على النحو التالي:

1.2.2. النظام الوطني للمعلومة الإحصائية (SNIS)

حاولت الجزائر منذ عدة سنوات وضع مجموعة معايير تسمح لها بالقيام بالانتقال نحو اقتصاد السوق، بهدف الاندماج وبصفة تنافسية في تيار المبادلات الدولية. كما أدى مجيء المنظمة العالمية للتجارة OMC نمو عدة كتل اقتصادية مهمة، إلى التفكير مجددا في استراتيجية التنمية على المدى الطويل و بالأخص تنظيم علاقاتها التجارية مع الخارج و من ثمة النظام الوطني للمعلومات على التجارة الخارجية، و بالأخص النظام الفرعي المنتج للإحصائيات التجارية، الذي يمثل شرطا أوليا لإعطاء الإنتاج الوطني أحسن قدرة على المنافسة في الأسواق العالمية، و ذلك بإنجاز الدراسات التي تدور حول تقييم الأسواق الممكنة و احتياجاتها للبضائع، عن طريق استعمال مختلف الجداول و المؤشرات الإحصائية من أجل إنجاز معاملات التجارة الدولية. ومن أهم الهيئات والوكالات والمؤسسات المتكون منها النظام ما يلي:

• **المركز الوطني للإعلام الآلي والإحصائيات (CNIS)** أنشئ من أجل تلبية الاحتياجات الداخلية لتأدية إجراءات تخليص البضائع والتسيير الإداري لمختلف المصالح من جهة، ومن جهة أخرى تزويد سلطات الدولة والمتعاملين الاقتصاديين بالمعلومة الإحصائية، التي تتميز بالمصداقية والدقة في الوقت المناسب لمساعدتهم على إتخاذ القرار المناسب. المركز تابع للمديرية العامة للجمارك حيث أنه مكلف بإعداد الإحصائيات المتعلقة بالتجارة الخارجية للجزائر. (رحيم و دريسي ، 18/17 افريل 2006، صفحة 582)

لقد أسند للمركز المهام التالية : استغلال شبكة إرسال المعطيات وتسييرها، إدارة قواعد المعطيات وتقنين الإجراءات وتطويرها، صيانة عتاد الإعلام الآلي، متابعة عقود الموردين، تسيير الوسائل الموضوعة تحت تصرفه، جمع كل تقارير النشاطات المتعلقة بمهامه ومراقبتها، إعداد الإحصائيات المتعلقة بالتجارة الخارجية للبلاد، تقييس وثائق الإحصاء وتصميمها، إعداد الدراسات والتحليل المتعلقة بعمليات التجارة الخارجية، ووضع التقديرات لها وكذلك تبليغ وإيصال المعلومات الإحصائية المتعلقة بالتجارة الخارجية إلى مستعمليها. (بوريش، 2015/2014، صفحة 281)

● الديوان الوطني للإحصاء (ONS)

يتولى هذا الديوان مهمة إنجاز جميع الأنشطة الإحصائية خاصة ما كان منها ضروريا لإعداد التخطيط الوطني، وكل الإحصائيات التي تسمح بمعرفة الواقع الاقتصادي والاجتماعي للبلاد، ويعتمد الديوان في إنتاجه للمعلومات المعلومات الخاصة بتقنيات الأسعار، بالنشاط الاقتصادي، بالمبادلات الخارجية، بالمؤشرات المالية والنقدية والمعلومات الخاصة بالعمالة على عدد من الطرق والأساليب التي تمكنه من أداء مهامه بالكيفية الصحيحة والفعالة. (مغمولي، 2016/2015، صفحة 192)

● وزارة التجارة: قامت الوزارة في وضع و تطوير نظام الاتصال والمعلومات الإحصائية في التبادل التجاري العالمي بتأسيس مديرية الدراسات للمعلومات الاقتصادية في جانفي 2004 و المكلفة بخلق و تسيير بنوك المعلومات، إعداد نظام لجمع، معالجة و توزيع المعلومات الإحصائية، الاقتصادية و التجارية، إضافة إلى إعداد نقاط ربط لكل المنشورات المرتبطة بنشاطات الوزارة. تقوم الوزارة من خلال مديريتها للدراسات بالحصول و جمع كل المعلومات الخاصة بالمعاملات التجارية العالمية من طرف المركز الوطني للمعلومات و الإحصائيات، الديوان الوطني لترقية التجارة الخارجية، و مديرياتها الجهوية بإصدار تقارير منها شهرية، سداسية و سنوية تحتوي على معلومات خاصة بتطوير الواردات كل هذه التقارير توجه بصفة دائمة إلى رئاسة الجمهورية، رئاسة الحكومة، وزارة المالية، الغرفة الجزائرية للتجارة والصناعة، المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي، بنك الجزائر.... (مغمولي، 2016/2015، صفحة 192)

● الوكالة الوطنية لترقية التجارة الخارجية (ALGEX)

يعد تطوير الصادرات خارج قطاع المحروقات في الجزائر، محور اهتمام خاص لدى السلطات العمومية التي وضعت إجراءات تأطير تهدف إلى ترقية الإنتاج الجزائري في الأسواق الخارجية. وفي إطار سياسة توسيع المبادلات التجارية والاندماج العالمي، جاءت إنشاء الوكالة الوطنية لترقية التجارة الخارجية (ALGEX) بموجب المرسوم التنفيذي رقم 04-174 المؤرخ في 12 جوان/يونيو 2004، لتقديم الدعم للصادرات خارج المحروقات. وتوضع الوكالة تحت وصاية وزير التجارة.

تكلف الوكالة بما يلي: (Ministre du commerce interieur et de la regulation, 2025)

- المشاركة في تحديد استراتيجية ترقية التجارة الخارجية وسهرها على تنفيذها بعد اعتمادها من الهيئات المعنية.
- تسيير أدوات ترقية الصادرات خارج المحروقات لفائدة المؤسسات المصدرة.
- تحليل الأسواق العالمية وإنجاز دراسات استشرافية شاملة وقطاعية حول الأسواق الخارجية.
- إعداد تقرير سنوي للتقييم حول سياسة وبرامج التصدير.

- إنشاء وتسيير أنظمة معلومات إحصائية قطاعية وشاملة حول الإمكانيات الوطنية للتصدير وحول الأسواق الخارجية.
 - وضع نظام يقظة بشأن الأسواق الدولية وأثرها على مبادلات الجزائر التجارية.
 - إعداد ونشر منشورات متخصصة ومذكرات ظرفية في مجال التجارة الدولية.
 - متابعة وتأطير مشاركة المتعاملين الاقتصاديين الوطنيين في مختلف التظاهرات الاقتصادية، من معارض وصالونات متخصصة تنظم في الخارج.
 - تقديم المساعدة للمتعاملين الاقتصاديين لتطوير أعمال الاتصال والإعلام والترقية الخاصة بالمنتجات والخدمات الموجهة للتصدير.
 - وضع معايير التمييز والجوائز والأوسمة المخصصة لأفضل المصدرين.
 - ويمكن للوكالة أيضا القيام بأنشطة مدفوعة الأجر في مجال التأهيل والتكوين على تقنيات التصدير وقواعد التجارة الدولية، فضلا عن أي خدمات أخرى في مجالات المساعدة أو الخبرة لفائدة الإدارات والمؤسسات، بما ينسجم مع مهامها.
- كما تتكفل الوكالة، بالإضافة إلى ما سبق، بما يلي: (سايحي ، هاني، و زحاف ، 2019، صفحة 38)
- إنشاء قاعدة بيانات حول الواردات والصادرات وملف وطني للمتعاملين الناشطين في التجارة الخارجية للجزائر.
 - القيام بعمل متابعة اقتصادية عبر رصد تطوّر الظرفية السائدة في السوق الدولية للمنتجات ذات الأهمية لتجارة الجزائر الخارجية.
 - اقتراح كل إجراء يهدف إلى متابعة الواردات.
 - تنفيذ أعمال التكوين والإعلام وتقديم الدعم اللازم لفائدة المؤسسات والمتعاملين الاقتصاديين من أجل متابعة الواردات.
 - تمتلك الوكالة جميع البيانات المتعلقة بالمعلومة التجارية بمختلف الوسائل، لا سيما عبر وصلات مؤمنة بقواعد البيانات الإحصائية التابعة للمركز الوطني للإعلامية والإحصائيات لإدارة الجمارك.
- في 13 أبريل 2025، تم حل (الوكالة الوطنية لترقية التجارة الخارجية)، وهي ركيزة تاريخية في المنظومة الجزائرية لتنظيم المبادلات التجارية. ويمثل هذا الحل مرحلة مهمة في إصلاح تجارة الخارج في البلاد.
- وانبثق عنها إنشاء هيتين جديدتين بحلول نهاية ماي 2025: إحدهما مخصصة لتنظيم الواردات، والأخرى لترقية الصادرات. وتهدف هذه الآليات إلى تبسيط الإجراءات والمعاملات ومرافقة المتعاملين الاقتصاديين بشكل أفضل في مساعيهم. ولا تزال مجالات اختصاصهما وكيفية عملهما غير معروفتين حتى الآن. وبموازاة ذلك، يرتقب إنشاء شبك وحيد خلال شهرين إلى ثلاثة أشهر.

دخل حيز التنفيذ قرار حل الوكالة الوطنية لترقية التجارة الخارجية ALGEX مع نشر المرسوم التنفيذي في الجريدة الرسمية رقم 60 بتاريخ 7 سبتمبر 2025.

وينص المرسوم المذكور على نقل ممتلكات ألكاكس إلى الآلية الجديدة للتصدير التي تتكون من هيئتين منفصلتين : إحداهما مكلفة بالاستيراد والأخرى مكلفة بالتصدير. وفي العدد نفسه من الجريدة الرسمية، صدر مرسومان تنفيذيان يحددان مهام هاتين الهيئتين.

المرسوم الأول رقم 233-25 يتناول إنشاء وتنظيم وسير الهيئة الجزائرية للاستيراد، المكلفة بتنفيذ سياسة الدولة في مجال متابعة وتأطير عمليات الاستيراد، وتشمل المهام الدقيقة لهذه الهيئة اقتراح إجراءات التأطير، واستغلال قواعد البيانات المتعلقة باحتياجات السوق الوطنية، وتحديد الاحتياجات من الاستيراد. كما ستزود الهيئة، بموجب المرسوم نفسه، بمنصة رقمية مخصصة لمتابعة العمليات ومرافقة المستوردين، تكون مترابطة مع أنظمة المعلومات الخاصة بالهيئات المعنية بالاستيراد. (Bouaricha, 2025)

● الغرفة الجزائرية للتجارة والصناعة (CACI)

تمثل المصالح العامة لقطاعات التجارة والصناعة والخدمات لدى السلطات العمومية، وتقوم هذه الغرفة بإنتاج ونشر مجموعة من المعلومات عن التجارة والصناعة في الجزائر، حيث أن هذه المعلومات موجهة أساسا إلى أصحاب المنظمات والمستثمرين. (سايحي ، هاني، و زحاف ، 2019، صفحة 42)

● الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار (ANDI)

هي وكالة تابعة لرئاسة الحكومة، مكلفة أساسا بالبحث والدراسة وتقديم المقترحات والآراء من أجل ترقية وتطوير الاستثمار في الجزائر، تتولى الوكالة مجموعة من المهام تهدف في مجملها إلى ترقية الاستثمار وتطويره، ومن بين هذه المهام نذكر: المساهمة في تحقيق الأهداف المتعلقة بترقية الاستثمار، ضمان كافة المعلومات الاقتصادية والقانونية المتعلقة بالقطاعات المختلفة، تسهيل التعرف على الفرص السانحة للاستثمار أو الشراكة، إعداد لقاءات بين المتعاملين الإقتصاديين المحليين والأجانب، توفير معلومات حول الامتيازات التي تقدمها الوكالة للمتعاملين الاجانب والمحليين، توفير كل المعلومات الخاصة بالنظام الجبائي الجزائري، توفير كل المعلومات الخاصة بكيفية تحويل رؤوس الأموال، سياسة الصرف، اشتراطات الإقراض وغيرها، توفير المعلومات المتعلقة بإجراءات التسجيل في السجل التجاري وكذا تكوين المؤسسات وتسجيل الأسماء التجارية، تقديم كل المعلومات المتعلقة بالعمل الجمركي مثل الرسوم الجمركية والإجراءات الجمركية الواجب إتباعها وطرق اختصار مراحلها، تقديم كل المعلومات المتعلقة بالعقارات وطرق التسجيل العقاري وإمكانية الحصول على قطع من الأراضي التابعة للدولة، تقديم كل المعلومات المتعلقة بالبيئة القانونية، ضمان كل المعلومات الخاصة بشروط التشغيل العامة وشروط تشغيل المستخدمين الأجانب. (بوريش، 2015/2014، صفحة 282)

2.2.2. نظام المعلومات العلمية والوثائقية

يعد هذا النظام ركيزة مهّمة داخل البنية الوطنية للمعلومات الاقتصادية، لما يوفره من بيانات علمية ووثائقية تدعم تزويد النظام الوطني بما يحتاجه صانعو القرار من معارف ومعلومات. وبهذا يسهم مباشرة في تحقيق هدف النظام المتمثل في توفير قاعدة المعرفة لدى متخذي القرار. كما يضمّ نظام المعلومات العلمية والتقنية مركزين رئيسيين يمكن ذكرهما فيما يلي:

• مركز البحث في الإعلام العلمي والتقني (CERIST)

يحتل مركز البحث في الإعلام العلمي والتقني مكانة هامة في مجال تطوير وتطبيق تكنولوجيات المعلومات والاتصال في الجزائر، وذلك من خلال الدور المنوط به خاصة في ميدان ترقية استعمال الانترنت وإقامة شبكات الربط المعلوماتي قام المركز بالعديد من الإنجازات والأعمال منذ إنشائه، ولعل أهم هذه الإنجازات تتعلق أساسا بالمشاريع المرتبطة بتوفير وتطوير شبكة الانترنت في الجزائر، كما سعى المركز إلى توفير ومعالجة ونشر مختلف المعلومات العلمية والتقنية، وذلك في إطار خلق وتطوير نظام وطني للمعلومات، ويمكن ذكر أهم إنجازات المركز فيما يلي: (شيخ، 2016/2017، صفحة 291)

- إنجاز مشروع (Internet Service Provider) المتعلق بتوفير خدمة الانترنت عبر كامل التراب الوطني.
- المساهمة في تشييد مشروع الجامعة الافتراضية.
- تطوير العديد من المواقع في شبكة الانترنت.
- تطوير عدة منتجات في مختلف مجالات التسيير منها: سنجاب للتسيير الوثائقي، الرصيد الوطني للرسائل والأطروحات (FNT: Fond National des Thèses)
- وضع قاعدة بيانات للكلمات المفتاحية للجزائر (Algeriana)
- تكوين قاعدة بيانات للكفاءات البشرية والفنية الوطنية (PST: Potentielles Scientifique et Technique)
- إنشاء المراكز الجهوية للتوثيق (CRD: Centres Régionaux de Documentation)

• المركز الوطني للإعلام والوثائق الاقتصادية (CNIDE)

يعمل المركز الوطني للإعلام والوثائق الاقتصادية على مهمة جمع وتصنيف الدراسات ذات الطابع الاقتصادي، كما يقوم بتنسيق كل الجهود التي تسعى إلى إنشاء وتطوير مراكز المعلومات والوثائق الاقتصادية وقد أوكلت إلى المركز مجموعة من المهام تهدف إلى توفير المعلومات الاقتصادية الضرورية لاتخاذ القرار، وتتمثل هذه المهام خاصة في:

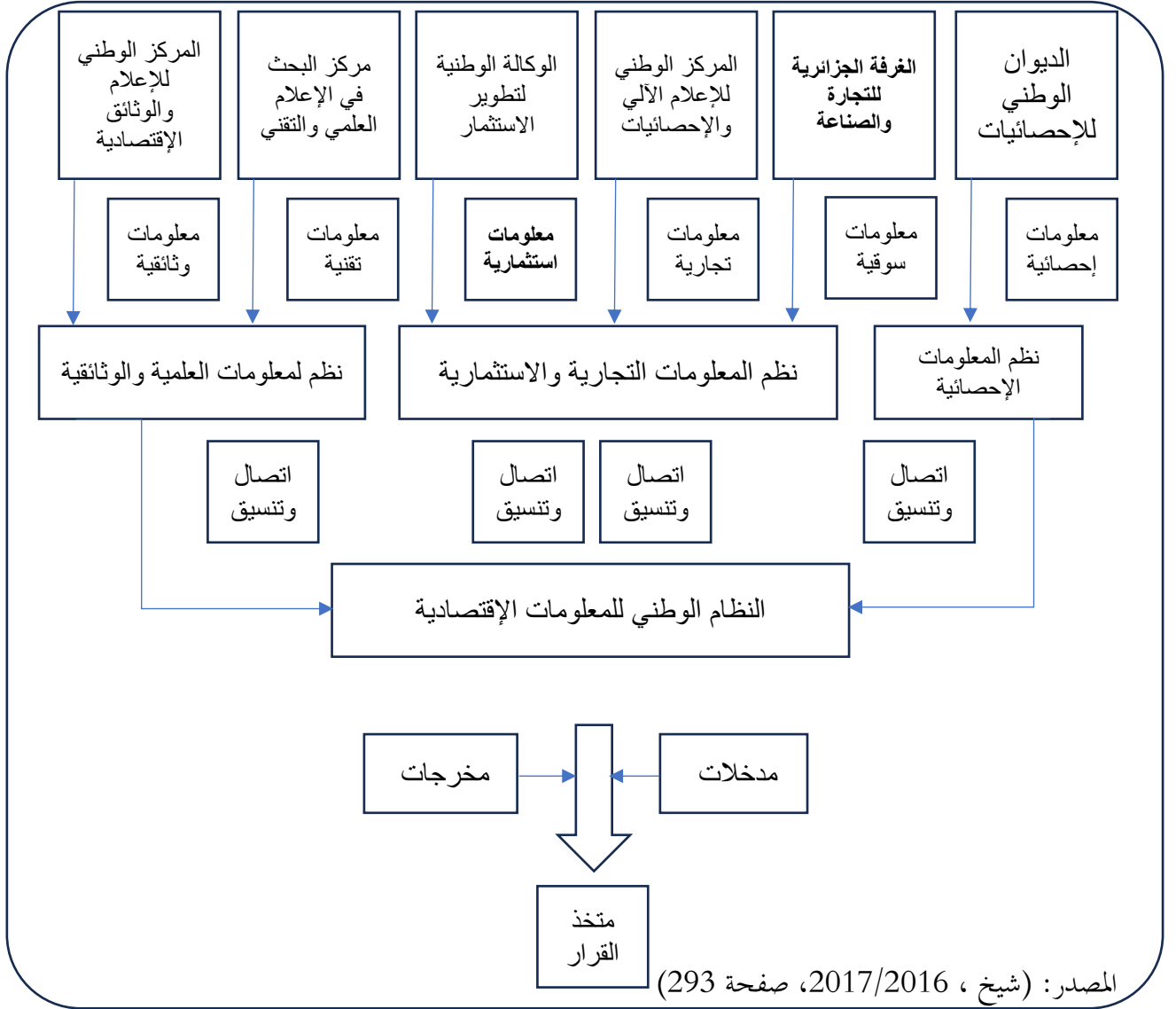
تطوير الوسائل الحديثة لجمع الدراسات ذات الطابع الاقتصادي التي تكون موضوع الإيداع القانوني وكذا معالجتها وتصنيفها، جمع ومعالجة وتصنيف الدراسات ذات الطابع الاقتصادي بالاتصال مع الهيئات التابعة لمختلف القطاعات والنشاطات، إنجاز جميع المعطيات المستخلصة من استغلال الدراسات الاقتصادية المنجزة وضبطها باستمرار، تكوين الملفات وتوزيع المذكرات التلخيصية والدلائل المرجعية وجميع المنشورات الأخرى المتعلقة بالدراسات ذات الطابع الاقتصادي، إعداد التصاميم الرئيسية والمذكرات ذات الصيغة القياسية أو المنهجية ووضعها في متناول القائمين بالدراسات وذلك على أساس المعطيات الموجودة وتبعاً لاحتياجات إتخاذ القرار الوطني، تسيير فهرس مكاتب الدراسات الوطنية والأجنبية العامة في ميدان الدراسات الاقتصادية وجعل ذلك الفهرس في متناول الهيئات المختلفة لقطاعات النشاط. (سايحي ، هاني، و زحاف ، 2019، صفحة 43)

يقوم المركز بإنجاز مجموعة من الأعمال والإصدارات يمكن ذكر أهمها والمتمثلة في:

فهرس المؤسسات ذات الطابع التجاري والصناعي، فهرس الدراسات الاقتصادية، فهرس النصوص القانونية الخاصة بتنظيم الاقتصاد الوطني، فهرس مصادر المعلومات الاقتصادية، فهرس مكاتب الدراسات الاقتصادية على المستوى الوطني. (شيخ ، 2016/2017، صفحة 292)

وفيما يلي سنقدم مخططاً توضيحياً للنظام الوطني للمعلومات الاقتصادية في الجزائر في الشكل التالي:

شكل رقم (25) : النظام الوطني للمعلومات الاقتصادية في الجزائر



3 عرض عام لمجمع جيكا

يخضع المجمع الصناعي لوصاية وزارة الصناعة التي تتولى، في إطار السياسة العامة للحكومة، بلورة عناصر السياسة الوطنية للتنمية الصناعية وتعزيز التنافسية، فضلا عن متابعة تسيير مساهمات الدولة ضمن القطاع العمومي الصناعي. ويضم النسيج الصناعي الوطني أي القطاع العمومي التجاري اثني عشرة (12) مجموع صناعي ينشط في مجالات متنوعة، من بينها صناعة الإسمنت التي تملمها مجمع جيكا (GICA)، وهي مجموعة ذات امتداد وطني ودولي ومكانة استراتيجية، وتعد رافعة أساسية لخلق الثروة.

ويجسد مجمع جيكا حصيلة مسار تاريخي طويل، إذ مر عبر محطات متعددة لإعادة الهيكلة، واستفاد من استثمارات معتبرة أسهمت، في تعزيز نموه خلال العقد الأخير.

1.3 تاريخ المجمع

يعمل مجمع GICA في مجالات إنتاج وتسويق الإسمنت، والركام، والحرسنة الجاهزة للاستعمال (BPE)؛ إضافة إلى الصيانة والتركيب الصناعي للمعدات؛ واختبارات مواد البناء، والتكوين في مهن الإسمنت، فضلا عن الحراسة والأمن. وقد مرت الصناعة الإسمنتية ولا سيما ما يعرف اليوم بالمجمع الصناعي للإسمنت بالجزائر (GICA) بجملة من المراحل التطورية، نلخص أهمها فيما يلي: (GICA , 2020-2021, p. 12)

الفترة ما بين 1962-1967:

هي مرحلة تميزت بعملية التأميم وإنشاء المؤسسة الوطنية لمواد البناء (SNMC) قبل إغلاق مصنع مفتاح (البليدة) سنة 1972 من أجل التحديث، كانت طاقته الإنتاجية تبلغ 50.000 طن/سنة، في حين كان مصنع زهانة (معسكر) ينتج 200.000 طن/سنة، ومصنع الرايس حميدو (الجزائر) 400.000 طن/سنة، ليصل المجموع إلى نحو 650.000 طن/سنة.

وخلال هذه الفترة، ظلت الإدارة بيد المالك (لافارج) إلى غاية سنة 1967، وهي السنة التي تم فيها إعلان التأميم وإنشاء المؤسسة الوطنية لمواد البناء (SNMC)، التي لم تسترجع نشاط الإسمنت فحسب، بل ضمت أيضا منتجات الطوب الأحمر والحرسنة إضافة إلى الخزف والمواد الركامية (الركام).

الفترة ما بين 1967-1983:

شهدت هذه المرحلة إعادة هيكلة مؤسسة مواد البناء (SNMC) وقد شرعت في برنامج استثماري واسع لتأهيل وتحديث الخطوط التي آلت إليها من شركة لافارج، من خلال إنجاز اثنتي عشرة (12) سلسلة إنتاج جديدة بتقنية الطريقة الجافة، وهي أكثر حداثة من الطريقة الرطبة. ونتيجة لذلك، ارتفعت القدرة الإجمالية إلى نحو 10.000.000 طن/سنة.

الفترة ما بين 1983-2005:

شهدت هذه المرحلة إطلاق خطي إنتاج جديدين في عين توتة (باتنة) والعلمة البيض (تبسة)، مما رفع القدرة الإنتاجية إلى نحو 11.5 مليون طن/سنة. ومع ذلك، مر القطاع عبر عدة مراحل من إعادة التنظيم، كانت أبرزها:

- 1983 أعيد تنظيم SNMC حسب قطاعات النشاط، وتم تفكيك شعبة الإسمنت إلى أربع (04) شركات بمعدل شركة لكل منطقة: الغرب، الشلف، الوسط، الشرق.
- 1996 تم إنشاء المؤسسات القابضة العمومية بدل صناديق المساهمة؛ فأدرجت شركات الإسمنت ضمن محفظة هولدينغ البناء ومواد البناء (BMC).
- 1997 أطلق هولدينغ البناء ومواد البناء برنامجا واسعا لانسحاب الدولة من وحدات الإنتاج.
- 1998 جرى التحويل القانوني لوحدات الإنتاج إلى شركات مساهمة تابعة للمجمّعات الجهوية ERCE، ERCC، ECDE، ERCO.

الجزء التطبيقي: واقع الذكاء الاقتصادي في الجزائر (حالة مجمع GICA)

- 2002 تم إنشاء شركات تسيير المساهمات بدلا من المؤسسات القابضة، والشروع في خوصصة المؤسسات العمومية ذات الطابع الاقتصادي (EPE) وقد آلت إلى SGP GICA صناعة الإسمنت ممتلكات المجتمعات الجهوية الأربع وفروعها.
- نوفمبر 2009 تم إنشاء المجمع الصناعي للإسمنت بالجزائر "GICA" في شكل شركة مساهمة برأسمال قدره 25.358.000.000 دج، مع محافظة تضم 23 فرعا ومشاركتين (02) رأسماليتين.

2.3 واقع مجمع جيكا GICA

يتكوّن مجمع GICA من (23) شركة فرعية متخصصة، من بينها: ثلاث عشرة (13) شركة إسمنت، ثلاث (03) شركات للركام والحرسنة الجاهزة (BPE)، شركة توزيع واحدة (01)، شركتان (02) للصيانة الصناعية، مركز واحد (01) للمساعدة التقنية، مركز واحد (01) للتكوين والتأهيل، شركة واحدة (01) للحراسة، خمس (05) مساهمات بصيغة حصص أقلية، (Ministere de l'industrie, s.d.).

الشكل رقم (26): مؤسسات الإسمنت لمجمع GICA



المصدر: وثائق من المؤسسة

لدى مجمع GICA محافظة مساهمات كبيرة نسبيا تتمثل في: 19 شركة فرعية مملوكة بنسبة 100% من رأس المال، 05 شركات فرعية مملوكة بنسبة 65% و 35% لشركاء أجنب و 05 مساهمات أقلية.

أما طاقات الإنتاج في مجمع GICA تلخص كما يلي: 13 شركة إسمنت ناشطة 19: مليون طن/سنة، 06 محطات لإنتاج الركام 4: ملايين طن/سنة، 06 محطة لإنتاج الخرسانة الجاهزة 2,8: (BPE) مليون م³/سنة وشبكة توزيع تضم 70 نقطة بيع.

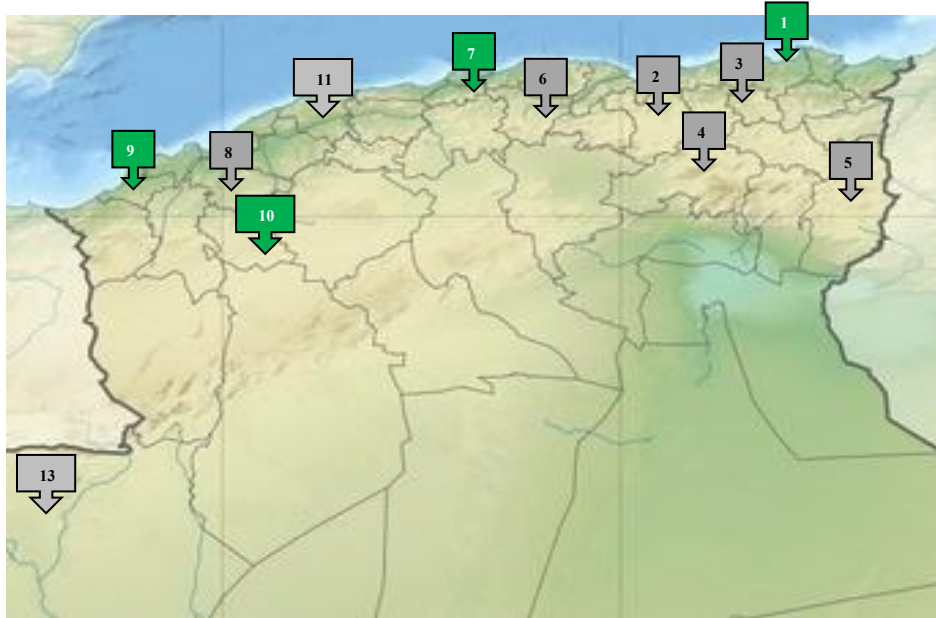
تتمثل المهمة الرئيسة لمجمع جيكا (GICA) في إنتاج مواد البناء وتسويقها وتوفيرها في السوق الجزائرية. وتعكس أنشطته التزاما بالابتكار والتميز الصناعي، إلى جانب المسؤولية المجتمعية ورفاه رأس ماله البشري وحماية البيئة. أما أهداف المجموعة فتركز على التوسع الدولي والابتكار المستدام بما يعزز قدرتها التنافسية.

1.2.3. توزيع مصانع الإسمنت التابعة لمجمع GICA

تعد GICA الرائد الوطني، بحضور يغطي كامل التراب الجزائري، ضمن سوق شهد خلال السنوات الأخيرة تطورا غير مسبوق؛ إذ انتقل من مرحلة الاستيراد إلى الاكتفاء الذاتي ثم إلى التصدير. وقد تحقق هذا الأداء بفضل الاستثمارات المختلفة التي أنجزت في هذا القطاع، لاسيما إطلاق مصنعين جديدين للإسمنت (أم البواقي وبشار) وتوسيع قدرات الإنتاج في بعض المصانع (عين الكبيرة في سطيف، الشلف، معسكر).

ويمثل نشاط الإسمنت النشاط الأساسي في مجمع جيكا؛ غير أن أنشطة الصيانة الصناعية والمرافقة التقنية وإنتاج الركام والخرسانة الجاهزة والرخام والتوزيع تشكل بدورها مجالات مهمة، تراهن على هذا الطيف الواسع من العروض من أجل إرضاء الزبون والاستجابة لمتطلباته. والشكل الموالي يوضح توزيع المصانع عبر التراب الوطني:

الشكل رقم (27): توزيع مصانع الإسمنت التابعة لمجمع جيكا



المصدر: وثائق من المؤسسة

مفتاح خريطة توزيع مصانع الإسمنت

01	حجر السود	سكيكدة	08	زهانة	معسكر
02	عين الكبيرة	سطيف	09	بني صاف	عين تموشنت
03	حامة بوزيان	قسنطينة	10	سعيدة	سعيدة
04	عين التوتة	باتنة	11	الشلف	الشلف
05	تبسة	تبسة	12	سيقوس	أم البواقي
06	سور الغزلان	البويرة	13	الساورة	بشار
07	مفتاح	البليدة			

من جهة أخرى تولي مجموعة جيكا (GICA) عناية قصوى لرأس مالها البشري، وتلتزم بحماية إرثها وصون قيمها، المبنية على سياسة اجتماعية تركز إلى تطوير الكفاءات وتحمل المسؤولية والشفافية والأخلاقيات والتواصل. ويعدد يفوق 12,000 متعاون/عامل، يرى المجمع أن نجاحه يتحقق عبر انخراط الجميع ومسؤولية كل فرد وتعزيز الانتماء إلى مجمع عمومي رائد في السوق، يمتلك محفظة من 22 شركة فرعية ويضم فرقا متعددة التخصصات. ويبدل مجمع جيكا جهودا مستمرة في التخطيط لخلافة المناصب والتكوين المستمر لمواردها البشرية، بما يخدم التنمية الاقتصادية للبلاد ويواكب طموحات وتطلعات كل فرد داخل المجمع.

أما عن التصدير فقد سجل المجمع سنة 2018 تنفيذ أول عملية تصدير للإسمنت نحو إفريقيا وأوروبا. فقد أبرمت مجموعة جيكا (GICA) عقدا لتصدير 200,000 طن من الكلينكر، موزعة على عدة شحنات، نفذت أولها بكمية 45,000 طن خلال ماي 2018.

وبعد ذلك، واصلت جيكا عمليات التصدير لتبلغ كمية إجمالية قدرها 1,325,000 طن من الكلينكر المصدر خلال سنة 2020 وبفضل جهود كبيرة وإرادة واضحة من طرف القيادات، تمكنت المجموعة من إنجاز عدة عمليات تصدير، إلى أن بلغت أكثر من ستة ملايين طن من الكلينكر المصدر خلال سنة 2022.

2.2.3. أنشطة مجمع جيكا

يعتبر نشاط الإسمنت النشاط المحوري في مجمع GICA ونستطيع تلخيصه فيما يلي:

أنواع الإسمنت:

تصنع مجموعة GICA الأنواع الآتية من الإسمنت وفق المعيار الجزائري: NA 442/2013

- GICA BENIAN CEM II 32.5
- GICA BETON N & R CEM II 42.5 حيث N = عادي Normal، و R = سريع Rapide
- GICA MOUDHAD CEM 42.5 N-LH/SR5 وهو المكافئ للنوع CRS42.5
- GICA INDJAZAT CEM II AL-52.5 N وهو المكافئ للنوع 52.5

الجزء التطبيقي: واقع الذكاء الاقتصادي في الجزائر (حالة مجمع GICA)

والجدول الموالي يوضح إنتاج الإسمنت سنويا في المجمع :

الجدول رقم (12): إنتاج الإسمنت سنويا

وحدة/ طن / سنة

النشاط السنوي	إنتاج الاسمنت
2018	13 586 667
2019	11 656 810
2020	11 102 849
2021	4 472 333
2022	9 596 170

المصدر: وثائق من المؤسسة

نلاحظ تراجعاً في الإنتاج منذ سنة 2018، ويرجع ذلك أساساً إلى دخول منتجين خواص جدد إلى سوق الإسمنت؛ إذ يشهد السوق منافسة متزايدة في الوقت الذي تسجل فيه الطلبية الوطنية انخفاضاً مقارنة بالعرض على المستوى الوطني.

كما يمكن تفسير تراجع الكميات السنوية المباعة خلال سنة 2021 بالظرف الاقتصادي الصعب الذي تمر به البلاد، الناتج من جهة عن أزمة اقتصادية كامنة، ومن جهة أخرى عن انعكاسات الأزمة الصحية على الاقتصاد الوطني.

الركام والحرسانة الجاهزة (BPE) :

تنتج الفروع الثلاثة (03) الخاصة بالركام التابعة لمجمع جيكا (GICA) طيفاً واسعاً من المنتجات: الجبس، والطفل، والرمال، والحصى (Graviers)، والحشوات الناعمة (Fillers)، والحرسانة الجاهزة للاستخدام (BPE)، والرخام.

الطاقة الإنتاجية السنوية لمجمع GICA:

- الركام والرمال المكسرة 4.4 :ملايين طن موزعة على ثلاثة (03) فروع؛ غرانو-وسط (Granu-Centre) وجرانو-إيست (Granu-Est) بطاقة إنتاج مليون (01) طن/سنة لكل منهما، وجرانو-وسط (Granu-Ouest) بطاقة 600,000 طن/سنة. وتمثل إنتاجية الرمال المكسرة 40% من القدرة الإنتاجية للركام.
- الحرسانة الجاهزة 2.8 (BPE): مليون متر مكعب.

سيتمكن تجسيد برنامج تطوير مجمع جيكا من بلوغ، في أفق سنة 2020، طاقة إنتاجية سنوية قدرها:

- الركام والرمال المكسرة 7 :ملايين طن.
- الحرسانة الجاهزة للاستخدام 3.8 (BPE): ملايين متر مكعب.

ومن جهة أخرى، شرعت جيكا في استغلال الرخام عقب استرجاع وحدة قالمة ومحجر الأونيكس بمهونة سنة 2018 وكانت سابقاً تابعتين ل المؤسسة الوطنية للرخام (إيناماربر)، فرع مجمع مانال SPA وإلى جانب نشاطها في

إنتاج الركام والحرسانة الجاهزة، أصبحت شركة غراند-شرق (Grand-Est)، فرع مجموعة جيكا، منذ 2018 قادرة على إنتاج أصناف متعددة من الرخام عالي الجودة، لتلبية الطلب الوطني، مع طموح للتوجه نحو التصدير. أما عن الصيانة الصناعية فتتولى فرعان (02) من فروع مجموعة جيكا SME و SMIF أنشطة الصيانة الصناعية. وهذا الفرعان معتمدان وفق معيار ISO 9001:2008، ومزودان بموارد بشرية متخصصة ووسائل مادية ملائمة لضمان أعمال الصيانة الصناعية.

أهم أنشطة هذه المؤسسات الموجهة أساسا لتلبية احتياجات مصانع الإسمنت التابعة لمجموعة جيكا هي:

- التركيب، والصيانة، ووضع التجهيزات الصناعية قيد الخدمة، ميكانيك، كهرباء، طلاءات حرارية مقاومة للحرارة revêtements réfractaires
 - تصنيع قطع الغيار والأعضاء والتجهيزات الصناعية مثل فلاتر إزالة الغبار، أسطوانات الأفران viroles de fours، الهياكل المعدنية... إلخ.
 - الدراسات والهندسة والاستشارة في مجال الصيانة.
 - الصيانة التنبؤية والشرطية: تحليل الاهتزازات، التصوير الحراري بالأشعة تحت الحمراء، إلخ.
 - الفحص بالموجات فوق الصوتية والتصوير الإشعاعي.
 - التسيير الإلكتروني للمعلومات والوثائق.
- أما بالنسبة للشركات الداعمة لمجمع GICA فهي:

المركز الدراسي والخدمات التكنولوجية لصناعة مواد البناء: (CETIM)

يتولى المركز الدراسي والخدمات التكنولوجية لصناعة مواد البناء (CETIM) أساسا الأنشطة التالية:

- إنجاز الدراسات والتحليل الخاصة بمواد البناء.
 - مواكبة تطوير المشاريع الصناعية ودعم عمليات الإنتاج.
 - إجراء عمليات التدقيق في مجالي جودة البيئة ومرافقة المؤسسات لنيل شهادات الاعتماد.
 - القياس والمعايرة (المترو لوجيا) وأعمال الرفع الطبوغرافي.
 - الدراسات البيئية: دراسات الأثر، دراسات الأخطار، خطط التدخل... إلخ.
- يتمتع CETIM بالاعتماد والتميز عن أي منافسة فيما يخص الخدمات التي يقدمها لعملائه المختلفين إذ يضمن مستوى عاليا من الاعتمادية ومطابقة الدراسات التي ينجزها. وفي هذا الإطار:
- CETIM معتمد من طرف COFRAC اللجنة الفرنسية للاعتماد منذ سنة 2000 في مجال الاختبارات.
 - CETIM مفوض من طرف CACQE المركز الجزائري لمراقبة الجودة والتغليف التابع لوزارة التجارة، للقيام بمراقبة جودة المواد.

• CETIM معتمد من طرف IANOR المعهد الجزائري للتقييس من أجل تسيير شهادات اعتماد المنتجات.

كما يجوز CETIM على اعتماد من:

- وزارة البيئة لإنجاز الدراسات البيئية.
- وزارة الصناعة لإنجاز دراسات التأهيل ومرافقة المؤسسات في إرساء أنظمة ضمان الجودة.

مركز تكوين صناعة الإسمنت: (CFIC)

يتمتع مركز تكوين صناعة الإسمنت (CFIC) باعتماد ISO 9001:2008، ويملك قدرات استقبال ووسائل بيداغوجية ملائمة تمكنه من أداء أنشطته الأساسية، والمتمثلة في:

- تكوينات للتأهيل والتطوير: تبسيط ونشر عمليات وتقنيات جديدة، وتسيير الجودة، وأساليب وتقنيات حديثة.
- دورات للتأهيل لمهنة، وظيفة، مسؤولية محددة.
- تكوينات تأهيل متقدمة لفائدة التقنيين والتقنيين السامين.
- تكوينات مخصصة حسب الطلب في مواقع العمل بناء على طلب الفروع.

3.3 وصف الإدارة العامة

تقع الإدارة العامة للمجمع الصناعي على طريق دار البيضاء، ببلدية مفتاح، ولاية البليدة. وتشكل جهاز القيادة الاستراتيجية والعملياتية للمجمع يرأسها رئيس مدير عام (PDG).
تمثل الإدارة العامة للمجمع الصناعي المركز المحوري لصنع القرار والقيادة الاستراتيجية للمجمع، إذ تقع مقراتها على مستوى طريق دار البيضاء ببلدية مفتاح، ولاية البليدة، في موقع يضمن سهولة الاتصال والتنسيق مع مختلف الفروع والوحدات الإنتاجية. وتشرف هذه الهيئة المركزية على وضع الرؤية الاستراتيجية للمجمع، وضبط الخطط التنموية متوسطة وطويلة المدى، إضافة إلى متابعة تنفيذ البرامج التشغيلية وضمان انسجامها مع الأهداف العامة للمؤسسة.

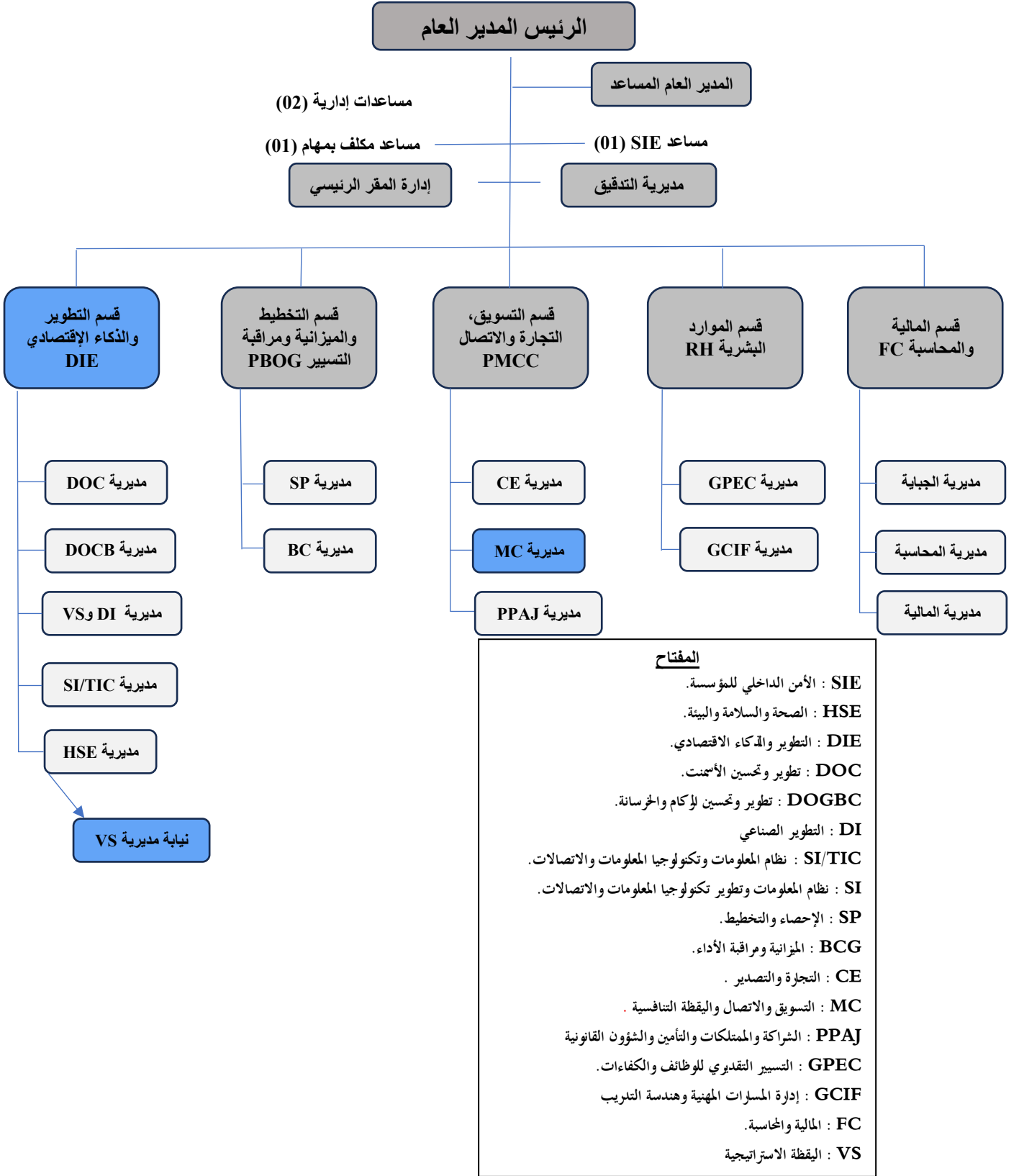
تقوم الإدارة العامة كذلك بمهام التخطيط، الرقابة، إدارة المخاطر، وحوكمة الأداء، مع ضمان تفعيل آليات الاتصال الداخلي والخارجي، وتوجيه السياسات الصناعية والتجارية والمالية للمجمع بما يعزز تنافسيته وقدرته على التكيف مع التحولات الاقتصادية والتكنولوجية. ويتأثر هذه الهيئة رئيس مدير عام (PDG) الذي يعد المسؤول الأول عن القيادة التنفيذية، حيث يتولى الإشراف المباشر على أجهزة التسيير العليا، اتخاذ القرارات ذات البعد الاستراتيجي، وتمثيل المجمع أمام السلطات العمومية والشركاء الاقتصاديين. وبفضل دورها التنظيمي والتوجيهي، تعتبر

الجزء التطبيقي: واقع الذكاء الاقتصادي في الجزائر (حالة مجمع GICA)

الإدارة العامة البنية الأساسية التي تضمن الفعالية والانسجام في تسيير مختلف مكونات المجمع الصناعي، وتعمل على ترسيخ ثقافة الأداء، الابتكار، والتحسين المستمر في جميع مستويات المؤسسة.

وفيما يلي الهيكل التنظيمي للمجمع حيث يظهر بوضوح موقع كلا من قسم التطوير والذكاء الاقتصادي، التسويق والاتصال واليقظة التنافسية وأخيرا نيابة مديرية اليقظة الاستراتيجية.

الشكل رقم (28): الهيكل التنظيمي لمجمع GICA



المصدر: وثائق من المؤسسة

الإدارة الفرعية لليقظة الاستراتيجية:

أُجرت دراستنا داخل الإدارة الفرعية لليقظة الاستراتيجية بمجمع GICA وتتبع هذه الإدارة الفرعية قسم التطوير والذكاء الاقتصادي، وتقوم بدور محوري في تنسيق أنشطة اليقظة الاستراتيجية المعتمدة عبر مختلف الفروع التابعة للمجمع.

وتقع هذه الإدارة تحت مسؤولية منشط اليقظة الاستراتيجية المكلف بتنسيق المتابعة وتنشيط العمل وتجميع وتوحيد المعلومات التي يجمعها منشطو اليقظة على مستوى الفروع، مع مراعاة خصوصيات بيئة كل فرع على حدة. فالمعلومة التي تعد ذات صلة بالنسبة إلى فرع معين قد لا تكون كذلك لفرع آخر، نظرا إلى الفوارق السياقية والاستراتيجية الخاصة بكل واحد منها.

4 تنظيم اليقظة الاستراتيجية في مجمع GICA

تتولى وظيفة اليقظة الاستراتيجية داخل مجمع GICA، في كل فرع إسمنتي مهمة منشط مخصص لهذه الوظيفة. ومع ذلك، لا توجد خلية رسمية لليقظة داخل تلك الفروع. فضلا عن ذلك، يختلف التوضع التنظيمي لهؤلاء المنشطين من فرع إلى آخر، إذ يرتبط كل منهم بشعبة مختلفة داخل هيكل فرعه. أما التنسيق العام لهذه الوظيفة، فتكفل به الإدارة الفرعية لليقظة الاستراتيجية على مستوى الإدارة العامة. (أنظر الملحق رقم 08)

1.4 إجراءات اليقظة الاستراتيجية في مجمع GICA

تندرج هذه الإجراءات ضمن السياسة العامة لمجمع GICA، والغاية منها إرساء منظومة يقظة استراتيجية تدار وفق قواعد موحدة، بحيث تجمع المعلومات ذات الصلة ببيئة المجمع وفروعه، وتحلل وتفسر بطريقة عملية تعين على توقع التحولات والتصرف في الوقت المناسب. الفلسفة بسيطة وواضحة: كلما كانت المعلومة موثوقة وفي أوانها، كانت القرارات أمتن وأقل كلفة. ولهذا تبني المنظومة على شبكة داخلية فعالة، يهاكل يقظة تعمل في المركز وفي كل مؤسسة تابعة، على نحو يضمن الاتساق بين الجميع ويحسن أثر المخرجات على القرار .

ويهدف هذا الإجراء إلى ضبط الأطر الحاكمة، والميكانيزمات العملية، ومسارات العمل القياسية التي تكفل تشغيل نظام اليقظة الاستراتيجية على مستوى المركز والفروع، بما يضمن اتساق الممارسات وفعالية المخرجات وجودتها واستخدامتها.

1.1.4 الأهداف الاستراتيجية والنتائج المنتظرة

الهدف المحوري هو تمكين الإدارة من رؤية استشرافية تترجم إلى خيارات عملية: تعديل تموضع، مراجعة أولويات، أو إطلاق مسارات جديدة. وينتظر من المنظومة أن:

- تستبق التغيرات في السوق والتكنولوجيا والسلوكيات واللوائح.

- تلتقط الفرص (أسواق، شراكات، ابتكارات، شرائح زبائن غير محدومة).
 - تراقب المنافسة وتفسر تحركاتها.
 - تحذر مبكرا من المخاطر عبر التقاط الإشارات الضعيفة وإحالتها سريعا لصاحب القرار.
- لذا تعد اليقظة رافعة لتقليل اللايقين وبوصلة تحافظ على مكانة المجمع في سوق متقلب.
- تسري هذه القواعد على جميع مكونات نظام اليقظة في المركز وفي المؤسسات التابعة بلا استثناء. تحدد الأدوار ومسارات الإحالة والنشر بوضوح منذ لحظة الالتقاط الأولى للمعلومة وحتى وصولها للمستفيد النهائي. الأهم هنا ليس فقط جودة ما يجمع من بيانات، بل انتظام القوالب والمعايير والآجال التي توحد الممارسة بين الفروع . وتنقسم النتائج الدورية لنظام اليقظة الاستراتيجية في المجمع الى نوعين:

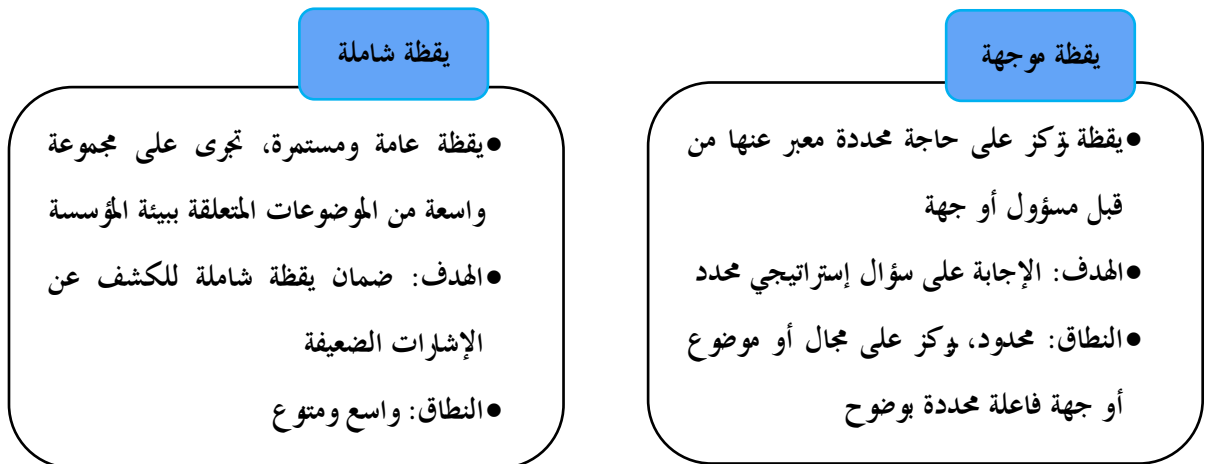
اليقظة الشاملة (الدورية): Veille tout AZIMUT

هي متابعة مستمرة لمجموعة واسعة من المصادر، ينتج عنها ثلاث وثائق أساسية: ورقة ملخصة أسبوعية، نصف شهرية، نشرة شهرية موحدة، ومذكرة عاجلة عند الاقتضاء. وظيفة هذه المخرجات أن تبقي القرار في حالة يقظة ذكية، من غير الخوض في التفاصيل .

اليقظة الموجهة: Veille ciblée

تفعل بطلب محدد من الإدارة العليا أو اللجان التوجيهية، وتسفر عن تقرير يقظة موجه يعالج سؤالاً بعينه وفق نطاق زمني وموضوعي واضحين. وبعد كل مشاركة في فعالية (معرض، ندوة، مؤتمر) ينجز تقرير مشاركة يلتقط النتائج العملية ويوثق ما ينبغي متابعته. وعند صدور الطلب من إحدى المؤسسات التابعة، يشارك الملف ونتائجه مع الهيكل المركزي لضمان التنسيق. والشكل الموالي يلخص ما سبق:

الشكل رقم (29): النتائج الدورية لنظام اليقظة الاستراتيجية في مجمع GICA



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على وثائق مقدمة من المؤسسة

يشتمل نظام اليقظة بنمطين تكميليّين: اليقظة الشاملة (روتينية، دورية، أفقية التغطية) واليقظة الموجهة (استجابة لطلب خاص، ذات نطاق ضيق، وتقرير معمق). وتغطي الموضوعات الأساسية: السوق والمنافسة ديناميات الطلب، سلوك المنافسين، السياسات التجارية، قنوات التوزيع، التكنولوجيا والابتكار مسارات كفاءة الطاقة، تحسين الجودة، خطوط الإنتاج، الرقمنة الصناعية، القانون والتنظيم والمعايير، التشريعات الوطنية، المعايير الدولية، البيئة والاستدامة (انبعاثات، إدارة المخلفات، الامتثال البيئي، الضرائب الكربونية المحتملة)، إضافة إلى محاور انتقائية بحسب الحاجة (التأثير، السمعة الرقمية، سلاسل الإمداد، الأمن الصناعي)

في اليقظة الشاملة: ترسل كل مؤسسة تابعة نشرتها الشهرية بصيغة قابلة للتحرير خلال مهلة معقولة لينجز الهيكل المركزي النشرة الموحدة ويعممها داخليا على الإدارة العليا. وتشارك المذكرات العاجلة فور صدورهما مع هياكل اليقظة كافة.

في اليقظة الموجهة: أي طلب يشارك مع جميع الهياكل. يتأكد الهيكل الذي شارك الطلب من صفة الجهة الطالبة، وتعد كل وحدة تقريرها ضمن الآجال، ثم ترسل التقارير بصيغة قابلة للتحرير إلى الجهة التي شاركت الطلب لتوحيدها ونشرها .

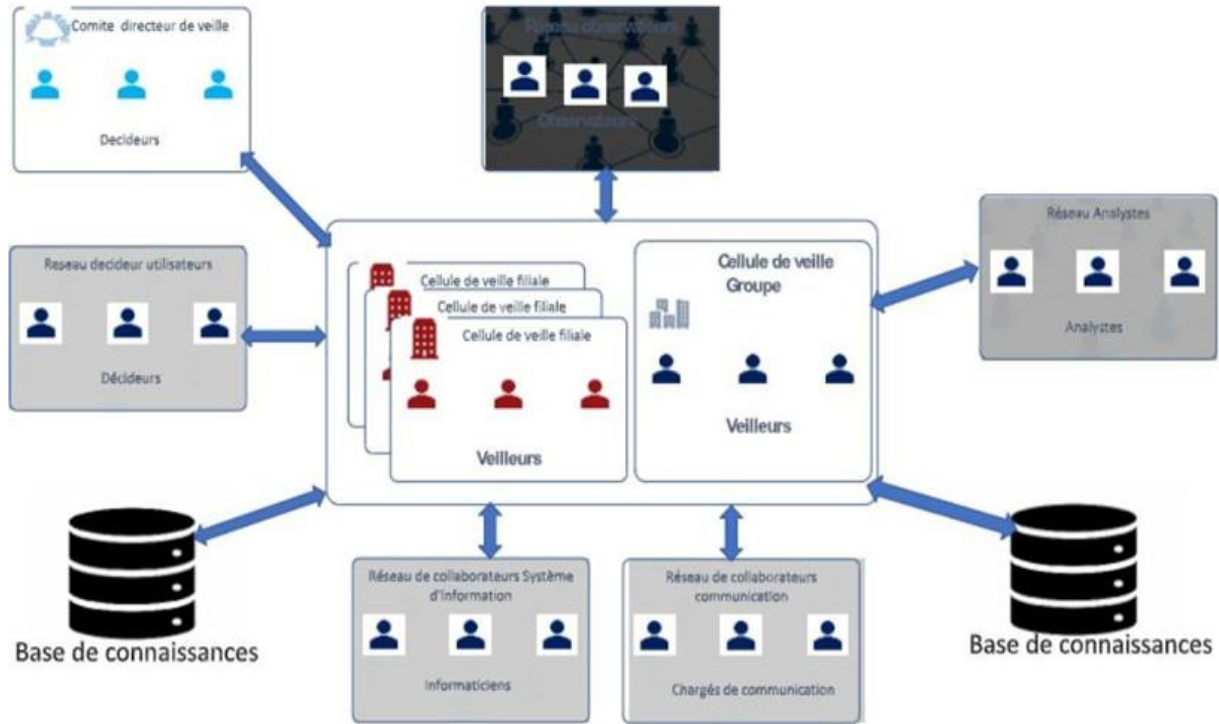
2.1.4. حوكمة نظام اليقظة الاستراتيجية

- الإدارة العليا واللجان التوجيهية: تعبر رسميا عن الحاجات المعلوماتية وتسمي المخولين بذلك بقرارات قابلة للتحديث (مع إشعار قسم التطوير والذكاء الاقتصادي بكل تغيير).
- منشطو أو منسقو اليقظة: يديرون العملية يوميا في الوحدات (تخطيط جمع المصادر، الإحالة على التحليل، ضبط الآجال، تجهيز النشرات والمذكرات، والتواصل مع المركز).
- شبكة المحللين: خبراء يعينون حسب الموضوع لتحليل المواد وإعادة النتائج ضمن الآجال.
- مستلمو النتائج: في الدورية توجه المخرجات للرئيس التنفيذي ومديري المؤسسات؛ وفي الموجهة ترسل لمن قدم الطلب، مع نسخة للهيكل المركزي .

والشكل الموالي يوضح كل الأطراف الفاعلة في نظام اليقظة الاستراتيجية في مجمع GICA:

الشكل رقم (30): نظام اليقظة الإستراتيجية في مجمع GICA

Le système de veille stratégique GICA
Groupe et Filiales



المصدر: وثائق من المؤسسة

3.1.4. مراحل دورة عمل اليقظة الاستراتيجية في المجمع

تتم دورة عمل اليقظة عبر عدة مراحل نلخصها فيما يلي:

أولاً: الالتقاط والجمع عبر مصادر متعددة القنوات (نشرات رسمية، مرصد وهيئات، قواعد بيانات، منفاذ إعلامية متخصصة، منصات معارض ومؤتمرات، جامعات ومخابر، منصات معيارية، قنوات غير رسمية داخلية).
ثانياً: التصنيفة والإثراء حيث تفرز المواد وفق الصلة والأولية وتشكل بطاقات معرفية موجزة تدرج في قاعدة بيانات اليقظة. قاعدة بالمصادر المفيدة (لتسهيل الأبحاث اللاحقة) وأخرى بالمخرجات المنجزة (نشرات، ملخصات، تقارير).
ثالثاً: التحليل إذ ترسل المواد إلى محللين مختصين وفق محاور موضوعية محددة، مع مراعاة تتبع المنهج وأثر التحيز وتوثيق الفرضيات والحدود.

رابعاً: التركيب والنشر بحيث تنتج الهياكل الفرعية ورقة ملصقة أسبوعية، نصف شهرية، ونشرة شهرية موحدة (محور، مصدر، إشارة، أثر، إجراء)، ومذكرة عاجلة عند الضرورة. ويقوم الهيكل المركزي بتجميع النشرات في نسخة مجمعة على مستوى المجمع، وتعميم المذكرات العاجلة فور صدورها على الجهات المخولة فقط عبر نطاق gica.dz

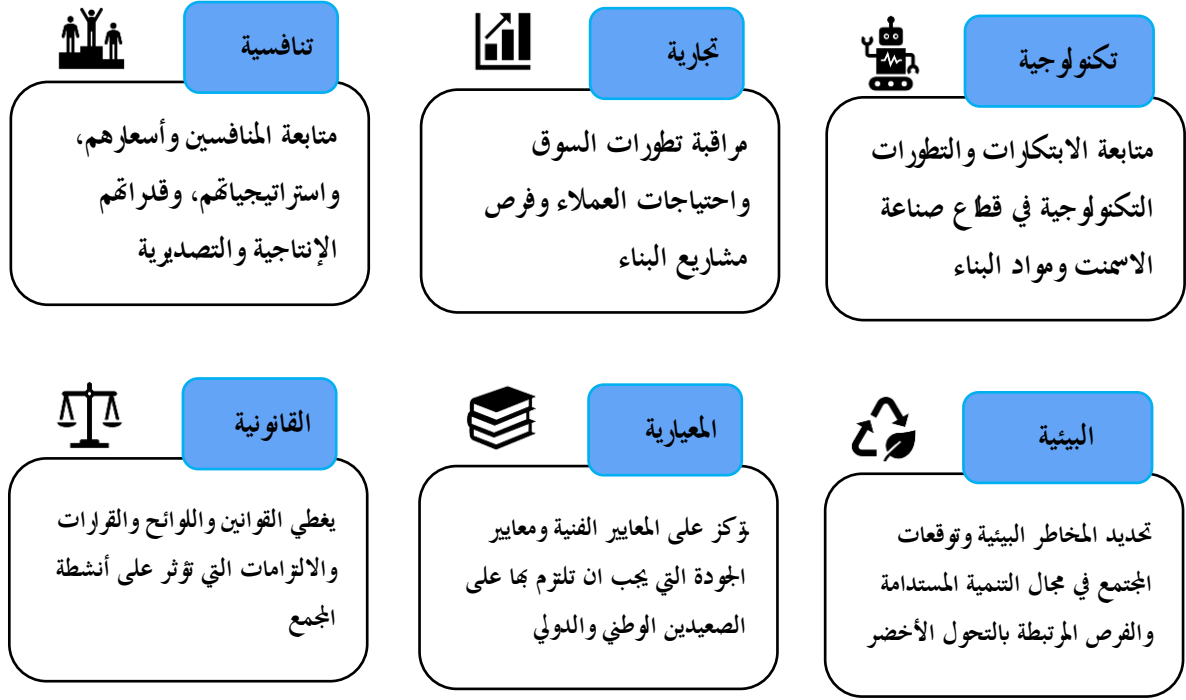
خامسا: الاستيعاب والتغذية الراجعة إذ تسجل قراءات الإدارة وملاحظاتها في سجل دوري بغرض تحسين الملاءمة وقياس التأثير.

- أما عن الوثائق التي تجهز عند القيام باليقظة الاستراتيجية في المجمع فهي كالآتي:
- ورقة ملخصة (أسبوعية، نصف شهرية) تعدها هياكل اليقظة وتوجه للإدارة العليا.
 - نشرة شهرية تدمج خلاصات الملخصات وتطورها.
 - طلب يقظة موجهة من الإدارة العليا/اللجان.
 - تقرير يقظة موجهة من هياكل اليقظة إلى الجهة الطالبة.
 - طلب تحاليل من منشط اليقظة إلى شبكة المحللين.
 - تقرير تحاليل من المحللين إلى منشط اليقظة.
 - مذكرة يقظة عاجلة بحسب ضرورة النشر.
 - تقرير تقييم دوري يعده قسم التطوير والذكاء الاقتصادي ويرفع للرئيس التنفيذي .

4.1.4. محاور اليقظة الاستراتيجية في مجمع GICA

- التنافسية: متابعة تحركات المنافسين وتوقع استراتيجياتهم لحماية الميزة.
 - التجارية: التقاط ديناميات السوق لتكييف العروض والخدمات وفرص المبيعات والعلاقة مع العملاء والموردين.
 - التكنولوجية: متابعة الابتكار في الإنتاج والخدمات والإجراءات لاستثمار الفرص وتحديث المعرفة.
 - القانونية: البقاء على اطلاع بالتشريعات واللوائح ذات الصلة بمجالات عمل المجمع.
 - التنظيمية، المعيارية: مواكبة المعايير الوطنية والدولية لضمان المطابقة والميزة.
 - البيئية: رصد المتطلبات والممارسات البيئية الجيدة لتعزيز الاستدامة وحماية الموارد والنظم الإيكولوجية
- وفيما يلي شكل يلخص محاور اليقظة الاستراتيجية في مجمع GICA:

الشكل رقم (31): محاور اليقظة في مجمع GICA



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على وثائق مقدمة من المؤسسة

5.1.4. الميثاق الأخلاقي والامتثال

يدار نظام اليقظة وفق مبادئ السرية والإنصاف والدقة والحياد، واحترام تشريعات المنافسة والملكية الفكرية وحماية المعطيات. وتحدد حقوق النفاذ بحسب الوظيفة والاختصاص، مع واجب التوثيق والتحقق من المصادر ومكافحة الأخبار المضللة. ويعتمد برنامج تكوين مستمر (تقييم المصادر، قراءة المؤشرات، التحليل النقدي، كتابة الملخص التنفيذي)، وخطة تعاقب وظيفي لضمان استمرارية الكفاءات، كالاتي:

- السرية: المعلومات التي تمر عبر النظام محمية، الوصول وفق "الحاجة إلى الاطلاع"، مع التوقيع على بنود سرية.
- الأخلاقيات: نزاهة، ولاء، كفاءة، إنصاف، وحسن نية؛ وحماية السمعة المؤسسية.
- احترام القانون: لا ممارسات تخالف تشريعات المنافسة والملكية الفكرية وحماية البيانات.
- الشفافية: تقديم معلومات دقيقة وواضحة وفق العملية المعتمدة.
- الحياد: لا تفضيل ولا إقصاء لأي عميل، مورد، شريك، منافس.
- المسؤولية والأجال: جودة ما يجمع ويحلل ضمن المهل المحددة.
- التكوين والتعاقب: برامج تدريب متجددة وخطط إحلال لضمان استمرارية الوظيفة .

6.1.4. التقييم والمتابعة

يرصد اعتماد سنوي للتكوين والاشتراكات في قواعد البيانات والأدوات الرقمية (مكتبات، مجتمعات، نظم إدارة المحتوى والوثائق)، مع إمكانية إنشاء لجان موضوعية والاستعانة بخبرات خارجية عند اللزوم. ويعد الهيكل المركزي تقرير تقييم نصف سنوي، سنوي يقيس: الالتزام بالأجال، تغطية المصادر، جودة التحليل، نسبة الاستفادة في القرارات، وسرعة الإنذار المبكر.

تجري الإدارة العامة متابعة مستمرة لمدى التزام الهياكل وشبكة المحللين، ويعد قسم التطوير والذكاء الاقتصادي تقرير تقييم يسجل مواضع القوة ومواطن التحسين ويسد الثغرات. الغاية ليست التفتيش الشكلي، بل تحسين متصل لأداء المنظومة وتناقش النتائج في اجتماع تنسيقي يخلص إلى خطة تحسين عملية للمرحلة التالية.

2.4 مراحل عملية اليقظة الاستراتيجية لدى مجمع GICA

تتكون عملية اليقظة الاستراتيجية في مجمع GICA من المراحل التالية:

● تحديد الانشغالات وضبط المحاور الاستراتيجية

في هذه المرحلة الأولى، يقوم منشط اليقظة بجمع الاحتياجات المعلوماتية التي يعبر عنها المدير أو المسؤولون أصحاب القرار. ثم تحول هذه الاحتياجات إلى محاور بحث ذات صلة. ويقابل كل محور لاحقا نوع محدد من اليقظة (تكنولوجية، تنافسية، تجارية، تنظيمية وقانونية، إلخ) وفقا لطبيعة المعلومة المطلوبة.

● البحث وجمع المعلومات

بعد ضبط محاور البحث، يشرع المنشط في جمع المعلومات المرتبطة بهذه المحاور، اعتمادا على مصادر متنوعة داخلية (تقارير، قواعد بيانات، وثائق داخلية) وخارجية (صحافة متخصصة، مواقع إلكترونية، قواعد بيانات مهنية، منشورات علمية، إلخ). وتعد ملاءمة المصادر وموثوقيتها أمرا جوهريا في هذه المرحلة.

● معالجة المعلومات وتجميعها وتحليلها

في هذه المرحلة يجري منشط اليقظة فرزاً دقيقاً للمعلومات المجمعة، فيستبعد ما كان قديماً أو غير موثوق، وتحفظ المعلومات المفيدة والمتحقق منها، ثم تصنف بحسب محاور البحث. بعد ذلك يبدأ التحليل: يوظف المنشط مهاراته لتفسير المعطيات واستخلاص العناصر الأساسية. وإذا تجاوز التحليل مجال كفاءته، يمكنه الاستعانة بخبير أو محلل مختص في الموضوع المعني. والغرض هو استخراج قيمة مضافة استراتيجية من مادة معلوماتية خام.

● نشر المعلومات المحللة

تتمثل هذه المرحلة في نقل نتائج اليقظة إلى متخذي القرار بصورة واضحة ومركزة وملائمة لاحتياجاتهم. يقوم المنشط بإعداد مخرجات (نشرات، مذكرات، يقظة، تقارير موجزة...) يقدم فيها المعلومة ومصادرها وتحليله لها، إضافة إلى الآثار المحتملة. ويجب أن يكون النشر مهيكلًا بما يسهل فهم المحتوى واستيعابه من قبل المستفيدين.

● اتخاذ القرار

تعود الكلمة الفصل في المرحلة الأخيرة إلى المدير أو اللجنة المخولة بالقرار. وبناء على العناصر التي وفرتها اليقظة، يصبح بالإمكان اتخاذ قرارات مستنيرة واستباق تطورات البيئة الخارجية وبذلك تقوم اليقظة الاستراتيجية بدور محوري في عملية صنع القرار، إذ تقلل من حالة عدم اليقين وتدعم الاختيارات الاستراتيجية للمنظمة.

5 منهجية البحث في هذه الدراسة

تشكل فلسفة البحث أساسا لاختياراتك في سؤال البحث؛ فهي التي تساند قراراتك المنهجية، واستراتيجيتك البحثية، وإجراءات جمع البيانات وتقنيات تحليلها، وكذلك طريقة عرض النتائج والمناقشة والخاتمة. ومن ثم، فهي تتيح لك تصميم مشروع بحثي محكم تتكامل فيه جميع العناصر. بوصفنا باحثين في الإدارة والأعمال علينا أن نعي الالتزامات الفلسفية التي نتبناها عبر اختيارنا للاستراتيجية البحثية، لأن لذلك أثرا بالغًا فيما نفعله وكيف ندرك ما نبحت فيه. والأهم أنه ينبغي التأكد من أن افتراضاتك الأبيستولوجية منسجمة مع تصميم البحث والأساليب المستخدمة؛ وإلا فلن يكون من المرجح إنتاج نتائج موثوقة ومفيدة. (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2023, p. 132)

إن اعتماد إطار إبستولوجي يحدد اختيار منهجية مناسبة غير أنه لا يقتصر بأي حال من الأحوال على مجرد تأمل منهجي، إذ يتناول طبيعة المعرفة المنتجة، والكيفية التي تولد بها، وقيمتها، ومكانتها. وفيما يلي سنبين اختياراتنا الإبستولوجية، لنقدم بعدها المنهجية وأدوات جمع البيانات المعتمدة.

تعد التأملات الإبستولوجية عنصرا حاسما في إنجاز أي عمل علمي؛ إذ ترمي إلى توضيح تصور المعرفة الذي تبنى عليه الدراسة، وتحديد طبيعة المعارف المنتجة وكيفية توليدها. وفي بحثنا هذا، نستهدف درجة حضور الذكاء الاقتصادي داخل مؤسسة جزائرية، وقد صيغ إطارنا المنهجية وأدوات الاستبيان ضمن مرجعية مبررة تنسجم مع موقعنا الإبستولوجي.

لكل نموذج إجابته الخاصة المنبثقة من بنائه المفاهيمي. وسنقدم فيما يلي النموذج المعتمد لدينا، مع تبرير اختيارنا للمنهجية وأدوات التحقيق الميداني. ومن شأن هذه المقاربة أن تعزز قيمة نتائجنا وإسهامات هذا البحث.

1.5 تصميم البحث

يتم تعريف تصميم البحث على أنه الخطة أو الهيكل الشامل الذي يوجه عملية إجراء البحث. وهو عنصر حاسم في عملية البحث ويعمل كمخطط لكيفية إجراء الدراسة، بما في ذلك الأساليب والتقنيات التي سيتم استخدامها لجمع البيانات وتحليلها. تعد الدراسة البحثية المصممة جيدا أمرا ضروريا لضمان تحقيق أهداف البحث وأن النتائج صحيحة وموثوقة.

تشمل العناصر الرئيسية لتصميم البحث ما يلي: (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2023, p. 140)

- أهداف البحث: تحديد أهداف وغايات الدراسة البحثية بوضوح.
- أسئلة أو فرضيات البحث: صياغة أسئلة أو فرضيات بحثية محددة تتناول أهداف الدراسة. هذه الأسئلة توجه عملية البحث.
- طرق جمع البيانات: تحديد كيفية جمع البيانات، سواء من خلال المسوحات، أو التجارب، أو الملاحظات، أو المقابلات، أو البحوث الأرشيفية، أو مزيج من هذه الأساليب.
- أخذ العينات: تحديد المجتمع المستهدف واختيار العينة التي تمثل ذلك المجتمع. يمكن أن تختلف طرق أخذ العينات، مثل أخذ العينات العشوائية، أو أخذ العينات الطبقية، أو أخذ العينات الملائمة.
- أدوات جمع البيانات: تطوير أو اختيار الأدوات والأدوات اللازمة لجمع البيانات، مثل الاستبيانات أو المسوحات أو المعدات التجريبية.
- تحليل البيانات: تحديد الأساليب الإحصائية أو التحليلية التي سيتم استخدامها لتحليل البيانات المجمعة. وقد يشمل ذلك أساليب نوعية أو كمية، اعتمادا على أهداف البحث.
- الإطار الزمني: وضع جدول زمني لمشروع البحث، بما في ذلك متى سيتم جمع البيانات وتحليلها والإبلاغ عنها.
- الاعتبارات الأخلاقية: معالجة القضايا الأخلاقية، بما في ذلك الحصول على موافقة مستنيرة من المشاركين، وضمان خصوصية وسرية البيانات، والالتزام بالمبادئ التوجيهية الأخلاقية.
- الموارد: تحديد الموارد اللازمة للبحث، بما في ذلك التمويل والموظفين والمعدات والوصول إلى مصادر البيانات.
- عرض البيانات وإعداد التقارير: تخطيط كيفية عرض نتائج البحث والإبلاغ عنها، سواء من خلال التقارير المكتوبة أو العروض التقديمية أو غيرها من التنسيقات.

هناك العديد من التصاميم البحثية، مثل التجريبية، والرصدية، والمسحية، ودراسة الحالة، والتصميمات الطولية، وكل منها يناسب أسئلة وأهداف البحث المختلفة. يعتمد اختيار تصميم البحث على طبيعة البحث وأهداف الدراسة.

يعد تصميم البحث الجيد أمراً بالغ الأهمية لأنه يساعد على ضمان صحة نتائج البحث وموثوقيتها وقابليتها للتعميم، مما يسمح للباحثين باستخلاص استنتاجات ذات معنى والمساهمة في مجموعة المعرفة في مجال تخصصهم و يعد البحث النوعي وسيلة لاستكشاف وفهم المعنى الذي يسند الأفراد أو الجماعات إلى مشكلة اجتماعية أو إنسانية. وتتضمن العملية البحثية أسئلة وإجراءات تتبدى وتتشكل تدريجياً، وجمعاً للبيانات ثم تحليلاً استقرائياً ينطلق من الجزئيات ليبنى موضوعات عامة، يعقبه الباحث بتأويل دلالة البيانات ومعانيها. ويأتي التقرير الكتابي النهائي ببنية مرنة غير صارمة. وينتهج المشتغلون بهذا النمط من البحث منظوراً يعظم الأسلوب الاستقرائي، ويركز على المعنى الفردي، ويؤكد أهمية إبراز تعقيد الموقف وتمثيله كما هو. (Creswell, 2009, p. 22)

فالباحث النوعي أو الكيفي هو منهجية تركز على وصف الظواهر والفهم الأعمق لها ولا تركز عادة على التجريب أو الكشف عن السبب أو النتيجة بالاعتماد على المعطيات العددية فالتساؤل الذي يطرح على مستواه هو سؤال مفتوح النهاية ويهتم بالعملية والمعنى أكثر من اهتمامه بالسبب والنتيجة ويدرس الإنسان بمختلف أدواته المعرفية كالملاحظة بالمشاركة والمقابلة الحرة والمعمقة ومقابلة الخبراء والمحادثة الجماعية وغالباً ما يهتم الباحث في المنهج الكيفي من الإجابة على الأسئلة التي تبدأ ب: كيف؟ ولماذا؟ وبأي طريقة؟ والتأويل فهو يسعى إلى تحقيق فهم أعمق للظواهر المدروسة والنفوذ إلى مجمل الحوافز والتمثيلات والاتجاهات التي يتعذر الكشف عنها اعتماداً فقط بلغة الأرقام وهو أكثر تأثيراً في الإطار المفاهيمي والنظري للعلوم الإنسانية والاجتماعية. (بومدين ، 2022 ، صفحة 268)

1.1.5 خطوات تصميم البحوث الكيفية

يختلف الباحثون في توضيح وتبيان خصائص تصميم البحث الكيفي، ولا يركزون على نفس الخطوات عند تعرضهم لها، ولكن يلخص "جينسك" خصائص تصميم البحث الكيفي في الآتي: (بالقسم ، 2023 ، صفحة 105)

- التصميم الكيفي يتميز بأنه يأخذ صفة الكلية، فهو ينظر إلى الصورة الأكبر؛ أي الصورة بكاملها، ويبدأ بالبحث عن فهم الكل.

- ينظر تصميم البحوث الكيفية إلى العلاقات داخل النظام الاجتماعي، أو داخل ثقافة المجتمع.
- يركز التصميم الكيفي على الأمور الشخصية والأشياء المباشرة في المجتمع.
- يركز التصميم الكيفي على فهم الوضع الاجتماعي، ولا يطالب بالضرورة بالتنبؤ عن الوضع.
- يتطلب التصميم الكيفي قضاء وقت في تحليل البيانات يتساوى مع وقت جمع البيانات.

- يتطلب التصميم الكيفي أن يكون الباحث هو أداة البحث، وهذا يعني أن تكون لديه القدرة على ملاحظة السلوك بشكل فعال، بالإضافة إلى تقوية مهارات البحث الضرورية والمتعلقة بالملاحظة والمقابلات الشخصية.
- يتطلب التصميم الكيفي تحليلا مستمرا للبيانات أثناء فترة الدراسة.

ولتصميم البحث الكيفي لا بد من اتباع مجموعة من الخطوات، والاعتماد على مخطط أو خطة تمكن الباحث من الوصول إلى الأهداف المرجوة؛ يصف من خلالها الإجراءات المنهجية المتبعة، ومراحل جمع المعلومات وتحليلها، وصولا إلى عرض النتائج فمخطط البحث عموما يعكس منطقا تحليليا أو استقرائيا، يتم من خلاله الوصول إلى استنتاجات، وذلك من خلال جمع بيانات ومعلومات كافية ووافية. والمخطط أو الخطة في البحث الكيفي يمكن أن تستكمل وتعديل وفق المواقف، وعلى هذا الأساس فهي خطة مرنة تسمح بإدخال تعديلات. ففي البحوث الكمية تكون الخطة جاهزة ومتكاملة ومعدة مسبقا، بينما تخضع خطة البحث الكيفي إلى مراجعات وتعديلات، حيثما تطلب الموقف ذلك.

إن خطوات البحث الكيفي لا تختلف عموما عن خطوات وإجراءات إنجاز البحوث عموما، ويمكن تلخيصها في المراحل الآتية: (شرقي و بركة ، 2016، صفحة 100)

أ- مرحلة تصميم البحث: وتشتمل على الخطوات الآتية:

- اختيار مشكلة البحث في ضوء المجال الموضوعي.
- مراجعة أدبيات الموضوع والدراسة الاستطلاعية.
- تحديد وبلورة المشكلة وعناصرها أي أسئلة البحث.

ب - مرحلة وضع خطة البحث: وتشتمل على خطوات هي:

- المعاينة وتحديد العينة المقصودة ضمن البحث التفاعلي، وتحديد طبيعة الوثائق والمصادر الأخرى ضمن البحث غير التفاعلي التحليلي.
- تحديد أداة أو أدوات جمع البيانات التفاعلية كالملاحظة الميدانية، المقابلة المتفاعلة أو المفتوحة، أو الأدوات التكميلية الأخرى.
- إعداد خطة البحث لمناقشتها وإقرارها.

ج- مرحلة جمع البيانات (تقرير البحث): وتشتمل على توجهات مختلفة، متعددة ومتداخلة أحيانا وهي:

- جمع البيانات عن طريق المقابلات المتفاعلة والمتعمقة وحلقات النقاش.
- جمع البيانات عن طريق أسلوب الملاحظة الميدانية الكيفية.
- جمع البيانات عن طريق الوثائق والسجلات والشواهد.

د- مرحلة تحليل البيانات تحليلًا نهائيًا وكتابة تقرير البحث: وتشتمل على:

- ترميز وتصنيف البيانات والتحليل النهائي لها.
- التفسير والنتائج والاستنتاجات.
- كتابة تقرير البحث أي الشكل النهائي للبحث.

ولكن لا بد من الإشارة إلى أن هذه الخطوات تتميز جميعها بالمرونة لا بالصرامة والتحديد الدقيق كمثيلاتها في البحوث الكمية، ويبقى بإمكان الباحث التعديل والتدقيق في كل خطوة من الخطوات، حتى الانتهاء من البحث.

2.5 أسباب اختيار منهج دراسة الحالة في موضوع الذكاء الاقتصادي داخل مجمع GICA

تعد البحوث المعتمدة على دراسة الحالة من أكثر الطرق استعمالًا ضمن المنهج النوعي، لاسيما عندما يكون الهدف هو تحليل الظواهر المعقدة داخل سياقها الحقيقي. وهذا يتماشى تماما مع موضوع هذه الأطروحة الهادف إلى اقتراح مقارنة لإرساء استراتيجية للذكاء الاقتصادي داخل مجمع GICA، حيث إن هذا الموضوع يرتبط بمجموعة من التفاعلات التنظيمية، والهياكل الإدارية، ومسارات تدفق المعلومات، وهي كلها عناصر لا يمكن فهمها إلا عبر دراسة معمقة للميدان.

غير أن عددا من العوائق ما يزال يمنع الباحثين من تطبيق منهجيات دراسة الحالة بنجاح على مشاريعهم البحثية، نظرا لما تتطلبه هذه المنهجية من مهارات في اختيار الحالات، وجمع البيانات، والتحليل متعدد المصادر، وضبط السياق بدقة. (Neubert, 2023, p. 13)

تشير الأدبيات العلمية إلى أن أسلوب دراسة الحالة يحتل مكانة متميزة في العلوم الإنسانية والاجتماعية، نظرا لقدرته على إنتاج معرفة متجذرة في الواقع، كما هو الحال في أعمال Eisenhardt و Yin وغيرهما. (Neubert, 2023, p. 14) لذلك فإن اختيار هذا المنهج في هذه الأطروحة ليس اختيارا شكليا، بل هو ضرورة منهجية لضمان فهم دقيق لكيفية عمل آليات الذكاء الاقتصادي داخل مؤسسة صناعية عمومية كبيرة مثل مجمع GICA. كما لا توجد مقارنة واحدة موحدة لعملية التخطيط وإنجاز دراسة الحالة، فإنه لا توجد أيضا تعريفات موحدة ومتفق عليها لهذا المنهج. فقد اقترح المنهجيون، مجموعة من التعريفات التي تختلف أحيانا اختلافا كبيرا لتحديد معنى دراسة الحالة. وقد عرفت Eisenhardt دراسة الحالة بأنها "استراتيجية بحث تركز على فهم الديناميات القائمة داخل سياقات فريدة" (Yin, 2018, p. 414)

كما يمكن أن تتناول دراسة الحالة حالة واحدة أو عددا من الحالات، ويمكن أن تشمل مستويات متعددة من التحليل. وعلى الرغم من وجود قدر من الغموض في تعريف دراسة الحالة وفي كيفية تنفيذها، إلا أن جميع المقاربات تشترك في خاصية أساسية واحدة، وهي "السعي إلى اكتساب فهم معمق لحالة أو لعدد من الحالات،

ضمن سياقها الطبيعي، يهدف إنتاج رؤى جديدة حول السلوك في العالم الحقيقي ومعناه" (Yin , 2018, p. 414)

وتتبع أهمية هذا الاختيار أيضا من خصوصية البيئة الجزائرية، التي ما تزال فيها تطبيقات الذكاء الاقتصادي محدودة وغير مؤسسة بالشكل الكافي. ومن ثم تتيح دراسة الحالة فرصة لفهم الممارسات الفعلية داخل المجمع، ورصد نقاط القوة والضعف في أنشطة اليقظة، وتدفق المعلومات، وحماية المعرفة، وما يرتبط بها من إجراءات اتخاذ القرار. يتوافق منهج دراسة الحالة مع طبيعة سؤال البحث المطروح في هذه الأطروحة، والذي يسعى إلى معرفة كيفية تطوير استراتيجية فعالة للذكاء الاقتصادي داخل مجمع GICA ويستدعي هذا الهدف توصيفا دقيقا للظاهرة في سياقها الطبيعي، أي في بيئة المؤسسة نفسها، وتحليل الروابط بين مختلف الفاعلين التنظيميين، إضافة إلى فهم آليات التنسيق، وحدود الممارسة، وأوجه القصور القائمة.

كما يسمح هذا المنهج بتتبع كيفية بناء المعارف داخل المؤسسة، وكيفية تداول المعلومات بين الهياكل المركزية والفروع، وذلك انطلاقا من مصادر متنوعة تشمل المقابلات، الوثائق الرسمية، المذكرات التقنية، الممارسات اليومية، والتوجيهات الإدارية. وهو ما يتوافق تماما مع متطلبات تحليل نظام ذكاء اقتصادي في مؤسسة متعددة الفروع والوظائف مثل مجمع GICA.

1.2.5. مبررات اختيار مجمع GICA كدراسة حالة واحدة

يعتمد عدد الحالات وحجم العينة الواجب اختيارها لدراسة ما اعتمادا صارما على أسئلة البحث وعلى ما إذا كان الهدف العام من البحث هو تقديم وصف، أو اختبار نظرية، أو توليد نظرية ويجب أن يكون المجتمع والعينة منسجمين مع مشكلة البحث، كما ينبغي للخبراء المتخصصين امتلاك الخبرة والمعرفة بالحالات وبمشكلة البحث. ومن المهم تحديد معايير الإدراج والاستبعاد بعناية للسماح باختيار متنوع من الخبراء المتخصصين يقدمون رأيهم حول الظاهرة المدروسة، قصد جمع بيانات شاملة. (Ridder, 2017, p. 285)

بالنسبة للباحثين وغيرهم ممن يهتمون بمنهجية دراسات الحالة، تعد حالة واحدة مثل: مؤسسة واحدة، أو برنامج، أو سلوك تنظيمي في قسم معين، إذ أن الدراسات أحادية الحالة مفيدة للبحث الاستكشافي والوصفي، وتلائم الأبحاث التي تهدف إلى الوصف أو التحقق من نظرية حيث تختار الحالات عادة عبر المعاينة القصدية أو المعاينة النظرية وهذا يعني أن اختيار الحالة يستند إلى قدرتها على توليد البيانات اللازمة للإجابة عن سؤال البحث وعلى وجه الخصوص، حين تهدف دراسة الحالة إلى توليد نظرية، تكون المعاينة النظرية هي المنهج الأنسب للوصول إلى المستجوبين، لأنها تضمن احتمالا أكبر لاستنساخ النظرية الناشئة (Neubert, 2023, p. 45)

يقترح YIN التدقيق في اختيار الحالات بعناية للتأكد من ارتباطها بأسئلة البحث وتتيح دراسة الحالة النموذجية الاستفادة من إطار نظري مقنع كطرح أولي للاكتتاب العام، أو عملية استحواذ، أو دخول سوق جديدة وتتبع قيمة

دراسة الحالة من تركيزها على القرارات الاستراتيجية التي يتخذها رواد الأعمال أو المديرون، ومن أن خبراتهم تعين الآخرين على اتخاذ قرارات أفضل. (Yin , 2018, p. 416)

عرفت أدبيات إدارة الأعمال نقاشا واسعا حول عدد الحالات الأنسب في دراسات الحالة، لاسيما الجدل بين (Eisenhardt (1989, 1991) و(Dyer & Wilkins (1991؛ فبينما يميل الأول إلى تعدد الحالات لتعزيز قابلية التعميم المقارن واختبار الفرضيات على نطاق أوسع، يرى الثاني أن جوهر القيمة لا يرتبط بعدد الحالات بقدر ما يرتبط بقدرة الباحث على توليد مفاهيم أصيلة من حالة واحدة أو أكثر. (Ridder, 2017, p. 287)

الخلاصة المنهجية التي اعتمدها هي أن الاختيار تابع لهدف البحث: إذا كان الهدف التعميم الواسع واختبار النظرية، تميل الكفة لتعدد الحالات أما إذا كان الهدف الفهم المتعمق لعملية أو ظاهرة مركبة ضمن سياق تنظيمي محدد، فالحالة الواحدة تكون مبررة منهجيا وقد تكون أفضل.

انطلاقا من هذا الأساس، تعتمد أطروحتنا تصميم الحالة الواحدة إذ نرجح العمق التفسيري والكتافة المعرفية على حساب الانتشار العرضي.

يستند اختيار مجمع صناعة الإسمنت بالجزائر (GICA) إلى مجموعة مبررات استراتيجية ومنهجية:

- الوزن الوطني والاستراتيجي للقطاع: يمثل قطاع الإسمنت ومواد البناء رافعة للبنية التحتية والبرامج السكنية والإنشائية، وقد انتقل السوق محليا من الاستيراد إلى الاكتفاء الذاتي ثم إلى التصدير؛ ما يخلق بيئة تنافسية وتنظيمية وتقنية غنية بإشارات اليقظة. ويعتبر المجمع أحد أكبر المجمعات الصناعية الوطنية في الجزائر، ما يمنح الدراسة بعدا تطبيقيا موثوقا.
- التعقيد التنظيمي وتعدد الفروع: شبكة فروع متنوعة الوظائف (إنتاج، صيانة صناعية، خرسانة جاهزة، توزيع، مراكز خبرة وتكوين) تتيح تتبع تدفق المعلومة وكيفية تحويلها إلى معرفة قابلة للتنفيذ عبر مستويات تنظيمية مختلفة مما يسمح بتتبع تنوع الممارسات والآليات التنظيمية المرتبطة باليقظة الاستراتيجية.
- توفر فرص الوصول وانتظام البيانات: طبيعة المجمع العمومية ووجود وثائق وإجراءات (نشرات، تقارير، معايير، قواعد بيانات تشغيلية) تعزز موثوقية التتبع وثراء المعطيات اللازمة للتحليل النوعي.
- فجوة بحثية محلية: قلة الأعمال الأكاديمية الجزائرية التطبيقية حول أجهزة اليقظة والذكاء الاقتصادي في قطاع مواد البناء تجعل من حالة GICA ميدانا مثمرا لسد ثغرة معرفية وإثراء الأدبيات المحلية.

2.2.5. مزايا الحالة الواحدة لهذه الأطروحة

- توصيف عميق يراعي الخصوصيات التقنية والتنظيمية والسوقية، وهو شرط لازم لتصميم مقارنة ملائمة للسياق الجزائري.

• التشبع النظري داخل الحالة: بدلا من التوسع أفقيا عبر حالات كثيرة، نحقق التشبع عبر تنوع مصادر البيانات داخل المجمع (مقابلات متعددة المستويات، وثائق داخلية، ملاحظة ميدانية)، ومبدأ المقارنة المستمرة بين الوحدات والوظائف. ندرك أن الحالة الواحدة لا تسمح بتعميم إحصائي، لكن هدفنا تعميم تحليلي ومفاهيمي بناء على ملاءمة الإطار النظري مع المعطيات الميدانية.

بناء على ما تقدم، يعد اختيار حالة GICA الوحيدة اختيارا واعيا ومسندا بمنطق الإشكالية: نحن لا نستهدف تعميما رقميا، بل بناء مقارنة تشغيلية لإرساء الذكاء الاقتصادي داخل مؤسسة جزائرية كبرى، ثم استخلاص دروس قابلة للنقل إلى مؤسسات مماثلة.

إن اعتماد دراسة الحالة في هذه الأطروحة يسمح بما يلي:

- وصف الواقع الحالي للذكاء الاقتصادي داخل المجمع بدقة.
 - تحديد الفجوات الموجودة بين الممارسات الحالية والممارسات المعيارية الدولية.
 - تقييم جاهزية المجمع لتبني استراتيجية متكاملة للذكاء الاقتصادي.
 - تحليل العلاقة بين وظائف اليقظة، الحماية، والتأثير، ضمن سياق تنظيمي واحد.
 - إنتاج مقارنة قابلة للتطبيق مباشرة، تستند إلى معطيات حقيقية وليس إلى افتراضات نظرية.
- ومن ثم، فإن هذا المنهج يساهم في بناء معرفة قابلة للاستخدام العملي، ويعزز مصداقية المقاربة المقترحة في الأطروحة. بناء على ما سبق، يمكن القول إن اختيار منهج دراسة الحالة هو الاختيار الأمثل لهذه الأطروحة، ليس فقط لأنه يتوافق مع خصوصية موضوع الذكاء الاقتصادي، بل لأنه أيضا يتيح إنتاج معرفة معمقة تساهم في بناء استراتيجية واقعية تتماشى مع احتياجات وتحديات مجمع GICA ويعتمد هذا المنهج على تعدد مصادر البيانات، مما يعزز مصداقية التحليل ويدعم القدرة على استنتاج نتائج ذات قيمة علمية وتطبيقية.

3.2.5. الاتجاهات الحديثة في دراسات الحالة

توضح الأدبيات الحديثة أن البحث في مجال دراسات الحالة يشهد تطورا مستمرا، إذ تميل المؤسسات البحثية إلى توسيع أحجام العينات وتحليلها باستخدام برمجيات متقدمة للتحليل النوعي (Neubert, 2023, p. 18) ويكتسي هذا التطور أهمية خاصة في موضوع هذه الأطروحة، لأن الذكاء الاقتصادي داخل مجمع GICA يعتمد على تنوع البيانات وتعدد مصادرها، ما يتطلب تقنيات دقيقة لتحليل المقابلات والوثائق. كما تشير الأدبيات إلى الاستخدام المتزايد لتقنيات الاتصال المرئي في جمع البيانات، وهو ما ينسجم مع الطبيعة اللامركزية للمجمع، حيث تنتشر فروعه عبر عدة ولايات ويعزز ظهور أساليب أكثر تقدما لدراسات الحالة المتعددة من قيمة هذا المنهج، لأنها تسمح بالمقارنة بين الفروع المختلفة لـ GICA، وإبراز أوجه التشابه والاختلاف في ممارسات جمع المعلومات، وحماية البيانات، واتخاذ القرار الاستراتيجي ومن شأن هذا التطور المنهجي أن يدعم التحليل المقترح في هذه الأطروحة، من

خلال توفير نموذج أكثر قدرة على تجسيد التفاعلات المعقدة التي تحكم بناء نظام الذكاء الاقتصادي داخل مؤسسة متعددة المواقع والوظائف.

تشير الأدبيات إلى عدم وجود تعريف موحد لمنهج دراسة الحالة، إذ تختلف المقاربات حسب المنهجين غير أن معظم التعريفات تلتقي حول اعتبار دراسة الحالة منهجا بحثيا يركز على فهم ديناميكيات تحدث ضمن سياقات تنظيمية فريدة (Neubert, 2023, p. 20). وهذا التعريف ينسجم تماما مع طبيعة البحث المتعلق بإرساء استراتيجية للذكاء الاقتصادي داخل مجمع GICA، حيث يتطلب الموضوع فهما معمقا للعمليات الداخلية للمجمع، بما في ذلك آليات اليقظة، تدفق البيانات، أدوار الفاعلين، وحماية المعلومات الحساسة. و تتيح دراسة الحالة، وفق هذا المنظور، إمكانية تحليل الفروع المختلفة للمجمع باعتبارها وحدات تنظيمية ذات خصوصيات تشغيلية، مع الحفاظ على الترابط بين المستوى المركزي (مستوى المجموعة) والمستوى المحلي (مستوى الفروع) ومن ثم يتأكد ملاءمة هذا المنهج لبحث يهدف إلى تحليل نظام معقد كالذكاء الاقتصادي، تستند إلى سياق خاص يتمثل في بيئة مؤسسة عمومية صناعية متعددة المواقع.

• أنواع دراسات الحالة

يصنف Yin دراسات الحالة إلى ثلاثة أنواع: تفسيرية، استكشافية، ووصفية: (Yin , 2018, p. 415)

دراسات الحالة التفسيرية (Explicatives) تستخدم لإبراز علاقات سببية مفترضة داخل سياقات واقعية معقدة لا يمكن دراستها بطرق تجريبية.

دراسات الحالة الاستكشافية (Exploratoires) تعد الخيار الأفضل حينما تكون المعرفة حول الظاهرة محدودة أو غير كافية لصياغة فرضيات مسبقة.

دراسات الحالة الوصفية (Descriptives) تكون مناسبة عندما يكون الهدف هو وصف ظاهرة داخل سياقها الحقيقي وصفا دقيقا ومفصلا ومع أن التجارب العلمية التقليدية تفصل الظاهرة عن سياقها وتعد موضوعية للغاية،

فإن دراسات الحالة تتعامل مع الظاهرة ضمن سياقها الواقعي وتأخذ هذا السياق بعين الاعتبار بشكل كامل وفي سياق هذه الأطروحة، تتجلى الحاجة أساسا إلى الدمج بين النوعين الاستكشافي والوصفي. فالاستكشاف

ضروري لأن تطبيقات الذكاء الاقتصادي في المؤسسات الجزائرية ما تزال محدودة، مما يستدعي فهما أوليا لكيفية تعامل الفروع مع المعلومات، وحماية البيانات، وتحليل المنافسة. أما الجانب الوصفي فيسمح بتقديم عرض دقيق للواقع

التنظيمي لمجمع GICA، حول ممارسات الفروع، وطرق تدفق المعلومات، وقنوات الاتصال الرسمية بما يشمل الأدوات والإجراءات والعمليات القائمة فعليا داخل الفروع. كما تعد هذه الأطروحة أقرب إلى الدراسة المتعددة

الوحدات، لأن الفروع المختلفة للمجمع تمثل وحدات تحليل مستقلة، في حين يمثل المجمع ككل النظام المركزي الذي تنعكس عليه نتائج التحليل. وهذا يتيح بناء تصور متكامل حول كيفية تطبيق الذكاء الاقتصادي عبر المستويات

التنظيمية المتباينة، مما يعزز القيمة العلمية للبحث ويزيد من قدرته على تقديم مقارنة قابلة للتطبيق العملي.

• متى نستخدم دراسة الحالة؟

يكون اعتماد دراسة الحالة مناسبة عندما تكون أسئلة البحث من طبيعة وصفية أو تفسيرية، وهو ما يتطابق تماما مع سؤال البحث، الذي يسعى إلى الإجابة عن: كيف يتم تنفيذ آليات الذكاء الاقتصادي داخل مجمع GICA؟ ولماذا تظهر بعض الإخفاقات أو نقاط الضعف في طريقة جمع وتحليل المعلومات؟ كيف تجمع المعلومات؟ كيف تحمي البيانات؟ لماذا تظهر بعض الصعوبات في تدفق المعلومات واتخاذ القرار؟ كما تبرز أهمية دراسة الحالة هنا في كون موضوع الذكاء الاقتصادي يمثل ظاهرة حديثة نسبيا وغير مدروسة بعمق في السياق الجزائري. ولذلك يتيح هذا المنهج الكشف عن الممارسات الفعلية داخل الفروع، وفهم تصورات الإطارات، وتحليل كيفية انتقال المعلومة من المستوى التشغيلي إلى المستوى الاستراتيجي. كما تسمح منهجية دراسة الحالة باستخلاص أفضل الممارسات والتعلم منها، وتحديد العوامل المؤثرة في نجاح أو تعثر آليات الذكاء الاقتصادي، مما يعزز بناء المقاربة المقترحة في الأطروحة. وبالتالي فإن دراسة الحالة تساعد على تحليل ظاهرة الذكاء الاقتصادي داخل سياق مؤسسي معقد، وتفسير التحديات التي تعترض تنفيذها، واستخلاص عناصر بناء استراتيجية فعالة.

• مصادر جمع البيانات في دراسة الحالة

كما توضح الأدبيات، فإن دراسات الحالة تعتمد على مزج عدة مصادر للبيانات: الوثائق، المقابلات، الملاحظات الميدانية، والسجلات. ويتوافق هذا تماما مع منهج الأطروحة، حيث تم الاعتماد على:

- مقابلات شبه موجهة مع مسؤولي الفروع، منشطي اليقظة، والإطارات.
- وثائق داخلية للمجمع: إجراءات العمل، المراسلات، تقارير، تعليمات الإدارة العامة.
- مراجع تنظيمية ومصادر خارجية مكملة: القوانين المتعلقة بالمعلومات، معايير الأمن، تقارير القطاع.

يسمح هذا التنوع بجمع بيانات دقيقة حول كيفية ممارسة الذكاء الاقتصادي في الواقع، وبناء صورة واضحة عن مستويات النضج التنظيمي داخل الفروع. تعتبر البحوث القائمة على دراسات الحالة من بين أكثر الأعمال تأثيرا في الأدبيات، لأنها تتيح توليد نظريات انطلاقا من الميدان. وتنسجم هذه الخاصية مع طبيعة موضوع الأطروحة، الذي لا يهدف فقط إلى وصف واقع الذكاء الاقتصادي داخل مجمع GICA بل يسعى إلى اقتراح مقاربة نظرية تطبيقية لتطوير هذا النظام. وبالنظر إلى نقص الدراسات التطبيقية حول الذكاء الاقتصادي في المؤسسات الصناعية الجزائرية، فإن استخدام دراسة الحالة يضمن بناء إطار نظري ينبع من الواقع الفعلي للمجمع، وليس من افتراضات جاهزة. وهذا يعزز قيمة المقاربة المقترحة ويجعلها قابلة للتطبيق العملي.

• الصعوبات المنهجية في تطبيق دراسة الحالة

تشير الأدبيات إلى وجود عدة صعوبات تواجه الباحثين في تطبيق منهجية دراسة الحالة، مثل اختيار الحالات الملائمة، التحكم في التعدد المعرفي للمصادر، وضبط السياق. وقد واجهت هذه الأطروحة تحديات مشابهة، خصوصا أن مجمع GICA يتكون من عدة فروع تختلف في حجمها، مستوى تجهيزها، بنيتها التنظيمية، ودرجة نضجها المعلوماتي. وللتغلب على هذه التحديات، تم اختيار عينة من الفروع الأكثر تمثيلا لنشاط المجمع، والاعتماد على وثائق رسمية ومقابلات متعددة، إضافة إلى تحليل تدفق المعلومات بين المركز والفروع، مما أتاح تجاوز هذه العوائق المنهجية وضمان مصداقية النتائج.

• القابلية والمصدقية في دراسات الحالة داخل سياق المؤسسات

يعد التعامل مع قضايا القابلية والمصدقية خطوة أساسية في أي مشروع بحثي، سواء كان قائما على بيانات كمية أو نوعية، غير أن دلالة هذه المفاهيم تختلف باختلاف النموذج المنهجي المعتمد. ففي البحث الكمي، تضمن المصدقية عادة من خلال التحقق من قابلية الأدوات ودقة المقاييس المستخدمة. أما في البحث النوعي، وخاصة في دراسات الحالة، فإن مفهوم المصدقية يرتبط بمدى أصالة إجراءات جمع البيانات وتحليلها، وقدرتها على عكس الواقع كما هو، دون تحريف أو إسقاطات ذاتية. (Neubert, 2023, p. 33)

وتكتسب هذه القضايا أهمية مضاعفة في موضوع هذه الأطروحة، بما أنها تعتمد على دراسة حالة مجمع GICA، وهو سياق مؤسسي معقد يتضمن مصادر متعددة للبيانات (مقابلات، وثائق تنظيمية، مراسلات، تقارير، ملاحظات ميدانية). ونظرا لأن دراسات الحالة تمزج عادة بين البيانات النوعية والكمية، فمن الضروري فهم الإطار المفاهيمي الدقيق للقابلية والمصدقية حتى تكون النتائج قابلة للاعتماد في بناء استراتيجية الذكاء الاقتصادي المقترحة. وتفتقر الأدبيات أربعة معايير رئيسية لتقييم جودة ومصداقية البحث النوعي، إضافة إلى معيار مكمل هو قابلية المحتوى. (Neubert, 2023, p. 34) ويمكن تكييف هذه المعايير بما يتماشى مع موضوع الأطروحة كما يلي:

✓ القابلية الخارجية *validité externe*

تشير القابلية الخارجية إلى مدى قابلية نتائج دراسة الحالة للتطبيق في سياقات أخرى مشابهة وفي موضوع هذه الأطروحة، فإن تحليل الذكاء الاقتصادي داخل مجمع GICA، رغم خصوصيته، يمكن أن يقدم معطيات قابلة للاستفادة داخل مؤسسات عمومية جزائرية أخرى، خصوصا تلك التي تتشابه من حيث الحجم، الهيكلة، وطبيعة النشاط الصناعي. وبالتالي، فإن الصحة الخارجية تتحقق من خلال:

- تحليل متعدد الفروع داخل المجمع،
- تقديم وصف كثيف للممارسات التنظيمية،
- إبراز العوامل المشتركة التي يمكن أن تتكرر في مؤسسات أخرى.

✓ المصدقية *fiabilité*

تعني المصدقية في دراسات الحالة أن إجراءات جمع البيانات وتحليلها موثقة وقابلة للتكرار. وفي هذه الأطروحة، يتحقق مبدأ الموثوقية من خلال:

- استخدام دليل مقابلة موحد لجميع الفروع
 - تسجيل كل المقابلات وتحويلها إلى نصوص
 - تطبيق استراتيجية ترميز منهجية باستخدام NVIVO
- هذا يسمح لأي باحث بإعادة تطبيق نفس الخطوات للحصول على نتائج مقارنة، وهو ما يعزز الثقة في التحليل المستخلص حول نظام الذكاء الاقتصادي داخل GICA

✓ قابلية البناء *validité de construction*

ترتبط القابلية البنائية بمدى قدرة أدوات جمع البيانات على قياس المفاهيم النظرية المعنية بالدراسة. وفي حالة هذه الأطروحة، تشمل المفاهيم الأساسية:

- اليقظة الاستراتيجية
 - حماية المعلومات
 - التأثير والاتصال
 - التحليل الاستشراقي
- وقد تم ضمان القابلية البنائية من خلال:
- اختيار مقابلات مع فاعلين يمتلكون أدوارا مباشرة في هذه المجالات،
 - الاعتماد على مصادر متعددة للتحقق من نفس المعطيات (Triangulation) ،
 - مقارنة المضامين بسياقات العمل في الفروع المختلفة.

✓ القابلية الداخلية *validité interne*

تشير القابلية الداخلية إلى مدى انسجام العلاقات المستنتجة مع البيانات المفحوصة. وفي موضوع الذكاء الاقتصادي في GICA ، يتم ضمان القابلية الداخلية عبر:

- مقارنة المعلومات المقدمة من مختلف الفروع.
 - تحليل نمط التكرار في المقابلات.
 - مقارنة النتائج مع الإطار النظري للذكاء الاقتصادي.
 - استخدام استعلامات NVIVO للتحقق من الاتساق في الترميز عبر المحاور.
- ويسمح هذا النهج بتقديم تفسير علمي للعلاقات بين ممارسات اليقظة والحماية والتأثير داخل المجمع.

✓ قابلية المحتوى *validité du contenu*

تهدف قابلية المحتوى إلى التأكد من أن أدوات جمع البيانات تغطي كافة الأبعاد المرتبطة بالظاهرة موضوع الدراسة. وفي هذه الأطروحة، تم تصميم دليل المقابلة بحيث يشمل جميع عناصر الذكاء الاقتصادي (اليقظة، الحماية، التأثير، تدفق المعلومات)، مع تكييفها لسياق مؤسسة عمومية صناعية مثل GICA وبالتالي، فإن جميع المحاور الأساسية مغطاة بالكامل، مما يمنح التحليل درجة عالية من اكتمال المحتوى.

إن تطبيق معايير الصحة والموثوقية في هذه الأطروحة يعزز مصداقية دراسة الحالة الخاصة بمجمع GICA، ويسمح ببناء تصور علمي متين لواقع الذكاء الاقتصادي داخل المؤسسة. كما يدعم قدرة البحث على إنتاج نتائج قابلة للتطبيق العملي، وتقديم مقارنة منهجية لإرساء استراتيجية للذكاء الاقتصادي تستند إلى أسس معرفية راسخة.

3.5 تعريف المقابلة في دراسات الحالة

تعد المقابلة إحدى الأدوات الرئيسة في البحوث النوعية، وبشكل خاص في دراسات الحالة التي تهدف إلى فهم معمق للظواهر داخل سياقها الطبيعي. وتعرف المقابلة في هذا الإطار بأنها "عملية تفاعل مباشر بين الباحث والمبحوث تهدف إلى جمع بيانات غنية ودقيقة حول التجارب، والاتجاهات، والممارسات، والتصورات الخاصة بالأفراد الذين يشكلون جزءا من الحالة المدروسة. وتمكن هذه الأداة من الوصول إلى معنى الظاهرة من وجهة نظر المشاركين، وهو ما يجعلها مناسبة لدراسات الحالة التي تتطلب فهما شاملا ومعمقا للعمليات التنظيمية والسلوكية في بيئة محددة". (Creswell, 2009, p. 25)

وتتميز المقابلات في دراسات الحالة بمرونتها وقدرتها على التكيف مع مسار الحوار، مما يسمح للباحث بطرح أسئلة متعمقة واستكشافية تعكس خصوصيات الوضع المدروس. كما أنها تسمح بجمع بيانات نوعية ذات طبيعة وصفية وتفسيرية، تسهم في بناء صورة شاملة عن الواقع التنظيمي أو الاجتماعي للحالة. ويشير Creswell إلى أن المقابلات تعد أداة مركزية في الدراسات النوعية لأنها تمكن الباحث من النفاذ إلى تجارب المشاركين وسياقاتهم بشكل مباشر. لذلك، فإن الاعتماد على المقابلات في دراسة الحالة يعد خيارا منهجيا أساسيا يساعد على بناء معرفة متكاملة حول الظاهرة قيد الدراسة، وخاصة حين يتعلق الأمر بمجالات معقدة مثل الذكاء الاقتصادي داخل المؤسسات. (Creswell, 2009, p. 29)

1.3.5 أنواع المقابلات في البحوث النوعية ودراسات الحالة

تتخذ المقابلات في البحوث النوعية، وخاصة في دراسات الحالة، عدة أشكال تختلف بحسب مستوى الضبط والتحكم الذي يمارسه الباحث، وبحسب طبيعة المعلومات المراد جمعها. ويمكن التمييز بين ثلاثة أنواع رئيسية للمقابلات: (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2023, p. 140)

- **المقابلة الموجهة:** تتميز باستخدام قائمة أسئلة ثابتة ومرتبطة مسبقاً، تطرح على جميع المشاركين بالطريقة نفسها. وتستخدم عادة في الدراسات التي تتطلب درجة عالية من المقارنة بين الأجوبة، لكنها أقل مرونة من الأنواع الأخرى، مما يجعلها أقل شيوعاً في الدراسات النوعية المتعمقة.
 - **المقابلة الشبه موجهة:** وهي الأكثر استخداماً في دراسات الحالة، حيث يعتمد الباحث على دليل أسئلة مبدئي، مع إمكانية إضافة أسئلة فرعية أو تغيير صياغة الأسئلة أو ترتيبها تبعاً لطبيعة الحوار. يتيح هذا النوع توازناً بين التنظيم والمرونة، مما يسمح بجمع بيانات معمقة وثرية مع الحفاظ على توجيه المقابلة نحو أهداف البحث.
 - **المقابلة غير موجهة أو المفتوحة:** وهي مقابلة حرة تشبه المحادثة، يترك فيها الباحث المجال للمشارك للتعبير بحرية حول الموضوع. تستخدم عادة في المراحل الاستكشافية، أو عندما يسعى الباحث إلى فهم عميق لتجربة أو موقف معين دون فرض مسبقات.
- وتعد المقابلات شبه الموجهة الأنسب لدراسة الحالة لأنها توفر درجة عالية من العمق والفهم، وفي الوقت نفسه تسمح بمقارنة المعطيات بين المشاركين في مرحلة التحليل.

2.3.5. مبررات اختيار المقابلة كأداة رئيسية في هذا البحث

- يعد اختيار المقابلة شبه الموجهة كأداة رئيسية لجمع البيانات في هذه الأطروحة خياراً منهجياً مبرراً لعدة أسباب علمية ومنهجية تتوافق مع طبيعة البحث ودراسة الحالة الخاصة بمجمع GICA :
- الانسجام مع طبيعة البحث النوعي: البحث يهدف إلى فهم واقع الذكاء الاقتصادي داخل مؤسسة صناعية كبيرة، وهو موضوع ذو أبعاد تنظيمية وسلوكية معقدة لا يمكن استكشافها عبر الأدوات الكمية، بل يحتاج إلى تفاعل مباشر يسمح بالكشف عن المعاني والدوافع والخبرات.
 - الحاجة إلى بيانات معمقة وغير متاحة في الوثائق الرسمية: كثير من الممارسات المرتبطة باليقظة، الحماية، والتأثير لا تكون مدونة بشكل كامل، بل ترتبط بتجارب وخبرات الفاعلين داخل المؤسسة. ومن ثم، فإن المقابلة هي الوسيلة الأمثل للوصول إلى هذه المعلومات.
 - مرونة المقابلة شبه الموجهة: هذا النوع يسمح للباحث بطرح أسئلة تكميلية واستكشافية تساعد على تعميق الفهم، كما يتيح للمبحوث التعبير بحرية، مما يؤدي إلى الحصول على بيانات نوعية غنية تساهم في بناء نموذج تفسيري دقيق.
 - ملاءمتها لدراسة الحالة باعتبارها مقارنة سياقية: دراسة حالة مجمع GICA تتطلب فهم الظاهرة في سياقها الحقيقي، والمقابلة تعد الأداة الأنسب للإحاطة بالسياق التنظيمي والثقافي وأساليب العمل داخل المجمع.

- إمكانية ربط البيانات بالإطار النظري عبر التحليل الموضوعاتي: المقابلات توفر نصوصا قابلة للترميز والتحليل باستخدام NVIVO، مما يساعد على استخراج الأنماط والعلاقات بين مكونات الذكاء الاقتصادي، وبالتالي بناء مقارنة تطبيقية مستندة إلى الأدلة الميدانية. وبناء على ذلك، تعد المقابلات الخيار الأكثر ملاءمة وفعالية لتحقيق أهداف هذا البحث، خاصة في إطار دراسة الحالة التي تتطلب فهما عميقا، وتفاعلا مستمرا مع الفاعلين داخل المؤسسة.

3.3.5 دليل المقابلة

دليل المقابلة هو وثيقة رسمية تتضمن جميع الإجراءات المتعلقة بجمع المواد التجريبية وهو يوجه الباحثين في جمع البيانات وتحليل المواد التجريبية وعرض دراسة الحالة وتتكون بنية المقابلة من أسئلة رئيسية، وأسئلة متابعة، وأسئلة تعمق. غير أنه، ومن أجل مزيد من الدقة، يحدد Patton ستة أنواع من أسئلة المقابلات تسعى إلى فهم مجالات الخبرة المختلفة لدى الأفراد وعمليات تفسيرهم لها، وهي: (Patton , 2015, p. 339) أسئلة حول الخبرة والسلوك، حول الرأي والقيم، حول المشاعر، حول المعارف، حول الجوانب الحسية، وأسئلة حول الخلفية والبيانات الديموغرافية.

يشير Patton إلى أنه من المهم فهم أنواع أسئلة المقابلة، والأهداف المرتبطة بكل نوع من هذه الأسئلة، والفروق بينها. فكل نوع من أنواع أسئلة المقابلة له هدف مميز، وغالبا ما تستخدم هذه الأنواع في تشكيلات مختلفة ومتكاملة. وينبغي أن تبنى أسئلة المقابلة بطريقة تسمح بإجابات متعددة الأبعاد.

يجب تفضيل المقابلة على غيرها من تقنيات جمع البيانات النوعية، لأنها تمكن من الحصول على بيانات معمقة، وغنية، وفردية، ومرتبطة بسياقها، وهي عناصر ذات أهمية بالغة في البحث النوعي وتمثل ميزة أخرى للمقابلات وخاصة المقابلات الحضورية أو عبر الاتصال المرئي في نوعية البيانات الكيفية التي يمكن للباحثين الحصول عليها من خلال ملاحظتهم للغة الجسد لدى الشخص الذي يجري معه الحوار. (Patton , 2015, p. 341)

بهدف جمع بيانات نوعية معمقة حول واقع الذكاء الاقتصادي داخل مجمع GICA ، تم إعداد دليل مقابلة شامل يعتمد على مقارنة محورية ومنظمة تستجيب لطبيعة البحث النوعي ودراسة الحالة. وقد صمم هذا الدليل بطريقة تسمح باستكشاف مختلف أبعاد الذكاء الاقتصادي الاستعلاماتية، الدفاعية، والهجومية إضافة إلى محور رابع يتعلق مباشرة بآليات تطبيق استراتيجية الذكاء الاقتصادي داخل المجمع. ويرتكز هذا الدليل على منهجية شبه موجهة تفسح المجال أمام المبحوث للتعبير بحرية، وفي الوقت نفسه تضمن للباحث الحفاظ على خط توجيهي واضح ينسجم مع أهداف الدراسة. (أنظر الملحق رقم 09)

وينقسم دليل المقابلة إلى أربعة محاور رئيسية مترابطة:

المحور الأول: اليقظة الاستراتيجية (البعد الاستعلاماتي للذكاء الاقتصادي)

يستهدف هذا المحور تشخيص البنية المعلوماتية للمجمع، من خلال استكشاف وجود جهاز رسمي لليقظة وآليات

عمله، والمسؤوليات المحددة للفاعلين في التحصيل والتحليل والمصادقة على المعلومات. ويغطي المحور أسئلة تتعلق بتنظيم المعلومات، مصادرها، جودة الوصول إليها، وآليات تصنيفها وتحديثها. كما يتيح فهما معمقا لمختلف أنواع اليقظة التي يعتمدها المجمع مثل اليقظة التكنولوجية، التنافسية، التشريعية، والتسويقية، إضافة إلى أدوات المراقبة والتحليل، وطرق دمج نتائج اليقظة في عملية اتخاذ القرار. ويعنى المحور أيضا بتحديد الصعوبات التي تواجه أنشطة اليقظة والفرص الممكنة لتحسين فعاليتها.

المحور الثاني: حماية المعلومات والأمن الاقتصادي (البعد الدفاعي للذكاء الاقتصادي)

يعالج هذا المحور آليات الحماية التقنية والتنظيمية المطبقة داخل GICA ، بما في ذلك السياسات الرسمية لحماية المعرفة والوثائق، إجراءات الأمن السيبراني، أدوات التشفير، إدارة الهوية والصلاحيات، خطط التعافي من الكوارث، ونظم مراقبة المخاطر المعلوماتية. كما يستكشف دور الخبراء الخارجيين في التدقيق الأمني، ومستوى تكوين العاملين في مجال الحفاظ على السرية والوقاية من الهجمات المعلوماتية. ويهتم المحور أيضا بشكل خاص بتقييم نضج الثقافة التنظيمية في التعامل مع المخاطر المعلوماتية، ودور الإدارة العامة في دعم هذا التوجه.

المحور الثالث: التأثير والنفوذ الاستراتيجي (البعد الهجومي للذكاء الاقتصادي)

يتناول هذا المحور مختلف أنشطة التأثير التي يمارسها المجمع في محيطه الاقتصادي والمؤسسي، سواء من خلال العلاقات مع الهيئات الحكومية، الجامعات، مخابر البحث، أو المنظمات المهنية. كما يستكشف دور الاتصال المؤسسي، واستراتيجيات التواصل الرقمي، وسياسات إدارة السمعة الإلكترونية. وتشمل الأسئلة عناصر تتعلق بالمشاركة في اللجان التقنية ومعايير ISO ، وإدارة المحتوى المؤسسي، واتخاذ المواقف في حالات الأزمات، بما يعكس قدرة المجمع على التأثير في بيئته وقراءة الإشارات الضعيفة التي تؤثر على توجهاته المستقبلية.

المحور الرابع: آليات تطبيق استراتيجية الذكاء الاقتصادي داخل GICA

يركز هذا المحور على فهم كيفية تطبيق الذكاء الاقتصادي على مستوى عملي داخل المجمع. ويغطي الإجراءات التنظيمية، طرق تنسيق أنشطة اليقظة، إنتاج نشرات المعلومات، آليات تبادل المعطيات بين الفاعلين، ودور مختلف الإدارات في دعم المنظومة. كما يتيح المحور التعرف على الخطوات التي اتبعت في بناء النظام المعلوماتي للذكاء الاقتصادي، والعوامل التي ساعدت أو أعاققت تنفيذه، إضافة إلى رؤية الفاعلين للتطوير المستقبلي لهذه المنظومة. تم إعداد هذا الدليل وفق مقارنة منهجية تسمح بجمع بيانات غنية تساعد على فهم معمق لممارسات الذكاء الاقتصادي داخل مجمع GICA ، وعلى بناء تفسير علمي متكامل للأبعاد الثلاثة المشكلة للذكاء الاقتصادي (اليقظة، الحماية، التأثير)، إضافة إلى تحديد الشروط التنظيمية والتقنية والبشرية الضرورية لوضع وتنفيذ استراتيجية فعالة داخل المؤسسات الصناعية الكبرى. وقد تم تصميم الأسئلة بطريقة تضمن تغطية شاملة لجميع مستويات التحليل، بما يسمح بالحصول على معلومات دقيقة يسهل لاحقا ترميزها وتحليلها وفق المنهجية المعتمدة في هذا البحث NVIVO والتحليل الموضوعاتي.

4.3.5. مبررات اختيار دليل المقابلة كأداة رئيسية في البحث

يمثل دليل المقابلة المستخدم في هذه الدراسة أداة منهجية مركزية تم اختيارها انطلاقاً من طبيعة البحث النوعي الهادف إلى فهم معمق لممارسات الذكاء الاقتصادي داخل مجمع GICA وقد جاء اعتماد هذا الدليل نتيجة مجموعة من المبررات العلمية، أهمها الحاجة إلى إطار مرجعي منظم يسمح بتوجيه النقاش مع المبحوثين دون فرض قيود تحد من حرية التعبير أو تضعف القدرة على الكشف عن المعاني الضمنية المرتبطة بسلوكياتهم وممارساتهم. ونظراً لكون الذكاء الاقتصادي موضوعاً معقداً ومتعدد الأبعاد يشمل اليقظة، حماية المعلومات، والتأثير فإن بناء دليل مقابلة مفصل ومهيكل وفق محاور واضحة يعد ضرورة منهجية لضمان شمولية جمع البيانات وتوازنها بين مختلف جوانب الظاهرة المدروسة.

كما أن اعتماد دليل المقابلة يمكن الباحث من ضمان التنسيق بين المقابلات من خلال طرح الأسئلة الجوهرية نفسها على مختلف المشاركين، مع الاحتفاظ بمرونة كافية لإعادة توجيه الحوار وفق خبرة كل فاعل داخل المجمع. إضافة إلى ذلك، فإن هذا الدليل تم تصميمه بطريقة تستجيب لاحتياجات دراسة الحالة، حيث يغطي جميع مستويات الفحص المطلوبة: البنية التنظيمية، العمليات المعلوماتية، الإجراءات الأمنية، أنشطة التأثير، وآليات تنفيذ استراتيجية الذكاء الاقتصادي. وبذلك، يشكل الدليل أداة عملية تسمح بتحقيق التوازن بين العمق التحليلي والاتساق المنهجي، وهو ما يعزز موثوقية النتائج ويضمن قابليتها للتحقق عبر التحليل الموضوعاتي المقرر استخدامه في هذه الأطروحة.

5.3.5. كيفية استعمال دليل المقابلة أثناء العمل الميداني

تم استخدام دليل المقابلة أثناء العمل الميداني باعتباره المرجعية الأساسية لتوجيه سير المقابلات وضمان تغطية كل الجوانب المتعلقة بالذكاء الاقتصادي داخل مجمع GICA وقد اعتمد الباحث مقابلة شبه موجهة، يقوم خلالها بطرح الأسئلة الواردة في كل محور كما وردت في الدليل، مع ترك المجال للمبحوث لتطوير إجاباته وطرح أفكار إضافية تتعلق بخبرته المهنية. وقد ساعد هذا الأسلوب على خلق مناخ من الثقة والتفاعل الإيجابي، مما سمح للمشاركين بتقديم معلومات دقيقة تتعلق بالممارسات الفعلية داخل المؤسسة، سواء فيما يخص تدفق المعلومات، الإجراءات الأمنية، أو العلاقات المؤسسية.

في سياق العمل الميداني لأطروحتنا والمتعلق بإرساء استراتيجية فعّالة للذكاء الاقتصادي داخل مجمع GICA، قمنا بتوجيه طلبات رسمية لإجراء المقابلات إلى مجموعة من الإطارات والمسؤولين عبر مختلف فروع المجمع، ممن يشغلون مناصب محورية في أنشطة المعلومات، اليقظة، الاتصال، والأمن الاقتصادي. وقد شملت العينة النهائية عدداً من الفاعلين الرئيسيين، منهم مسؤول اليقظة الاستراتيجية بمصنع مفتاح رئيس مصلحة اليقظة الاستراتيجية والمنشط الأساسي لليقظة في SODISMAC رئيس مصلحة التسويق والاتصال بـ CFIC، المنشط ومسؤول خلية الذكاء الاقتصادي بمؤسسة إسمنت الشلف، رئيس مصلحة اليقظة الاستراتيجية بفرع أم البواقي، إضافة إلى

الإطار الإداري المكلف باليقظة الاستراتيجية والاتصال بفرع سعيدة، وقد سمح لنا هذا التنوع الجغرافي والوظيفي بتغطية واسعة لمختلف مستويات ممارسة الذكاء الاقتصادي داخل المجمع.

وقد كانت المقابلات الأولية مع هذه الإطارات ذات فائدة كبيرة، إذ مكنتنا من بناء صورة حديثة وأكثر واقعية حول الوضع التنظيمي والمعلوماتي داخل الفروع، وفهم درجات النضج المختلفة للذكاء الاقتصادي من وحدة إلى أخرى. كما سمحت لنا هذه المقابلات بالحصول على ملاحظات دقيقة من المختصين حول النسخة الأولية لدليل المقابلة الذي قمنا بإعداده، وهو ما أدى إلى إعادة هيكلة بعض الأسئلة وتطوير المحاور بما يتناسب مع السياق العملي لكل فرع.

وقد تم إعداد دليل المقابلة استنادا إلى مراجعة معمقة للأدبيات المتعلقة بالذكاء الاقتصادي، وتم تنظيمه حول أربعة محاور أساسية تشمل: اليقظة الاستراتيجية، حماية المعلومات، أنشطة التأثير، وآليات تنفيذ استراتيجية الذكاء الاقتصادي داخل GICA وقد صمم الدليل وفق منهجية القمع (Entonnoir)، حيث تبدأ المقابلة بأسئلة عامة حول التنظيم والممارسات، ثم تنتقل تدريجيا نحو أسئلة أكثر تخصصا ترتبط بتدفقات المعلومات، الهيكلة، الإجراءات الأمنية، وطرق اتخاذ القرار.

وتم إجراء المقابلات خلال فترة زمنية متقاربة، واستغرقت ما بين ساعة ونصف وساعتين لكل مقابلة حسب مسؤوليات المستجوب ومستوى مشاركته في الذكاء الاقتصادي داخل الفرع. وفي المرحلة الاستكشافية الأولى، قمنا باختبار أسئلة الدليل مع عدد من الإطارات، مثل مسؤول اليقظة الاستراتيجية بمصنع مفتاح والمنشط الرئيسي لليقظة في SODISMAC، وهو ما مكنا من قياس مدى وضوح الأسئلة، استكشاف التحيزات المحتملة، والكشف عن بعض الجوانب التي لم تكن مشمولة في النسخة الأولى. وقد أفضى ذلك إلى ضبط أفضل لهيكل الدليل، إعادة صياغة بعض الأسئلة، وتكييف أخرى مع الواقع الخاص لكل وحدة إنتاجية.

إن الطابع الشبه موجه للمقابلة منحنا مرونة مهمة لمراجعة ترتيب الأسئلة خلال الحوار، وهو ما سمح بظهور معلومات غير متوقعة ذات قيمة تحليلية عالية وفي نهاية كل مقابلة، تم طرح سؤال مفتوح حول وجود عناصر إضافية غير مذكورة، الأمر الذي أتاح لنا تحسين الدليل وإثراء محتواه استنادا إلى التجربة الميدانية المباشرة داخل فروع المجمع.

وخلال المقابلات، قمنا باستخدام الدليل كخريطة ذهنية تساعده على الانتقال السلس بين المحاور الأربع دون إغفال أي عنصر أساسي وتم تسجيل المقابلات بعد أخذ موافقة المشاركين، مع الحرص على احترام سرية المعلومات وعدم ذكر أسماء الأفراد التي يمكن أن تسمح بتحديد هوياتهم، والاكتفاء بذكر وظائفهم وصفاتهم المهنية وهو ما مكن من تفرغها نصيا عبر عملية Transcription دقيقة لاحقا، تمهيدا لتحليلها باستخدام برنامج NVIVO كما تم تدوين ملاحظات ميدانية خلال كل مقابلة لتوثيق السياق، لغة الجسد، التفاعلات غير اللفظية، والبيئة التنظيمية، وهي عناصر مهمة في الدراسات النوعية.

6.3.5. مبررات تنوع العينة عبر الفروع المختلفة لمجمع GICA

إن اختيار عينة متنوعة من الإطارات والمسؤولين عبر مختلف فروع مجمع GICA لم يكن أمراً عشوائياً، بل يمثل خياراً منهجياً مقصوداً ينسجم مع طبيعة البحث الكيفي الذي يسعى إلى فهم معمق لواقع الذكاء الاقتصادي داخل مؤسسة صناعية كبيرة ومتعددة الفروع. ويستند هذا التنوع في الأساس إلى أن كل فرع من فروع المجمع سواء CFIC، إسمنت الشلف، أم البواقي، مفتاح، سعيدة أو SODISMAC يمتلك خصوصيات تنظيمية وتشغيلية ومعلوماتية قد تؤثر في مستوى نضج منظومة الذكاء الاقتصادي لديه، وفي الكيفية التي تمارس بها أنشطة اليقظة والحماية والتأثير.

يتيح هذا التنوع فهم التفاوت بين الوحدات من حيث درجة الهيكلة، مستوى الرقمنة، حجم العمليات، نوعية التهديدات المعلوماتية، والاختلاف في تدفق المعلومات الداخلية والخارجية. كما أن لكل فرع موقفاً مختلفاً في سلسلة القيمة الخاصة بالمجمع، مما يجعل الاطلاع على وجهات نظر مسؤولي اليقظة والاتصال والاستراتيجية فيه ضرورياً لبناء صورة أكثر شمولية. فمصنع الإسمنت في الشلف مثلاً يتمتع ببيئة إنتاجية واسعة تتطلب يقظة تكنولوجية مستمرة، بينما يظهر لدى فرع FCIC اهتمام أكبر بالاتصال المؤسسي والتسويق، في حين يبرز لدى SODISMAC دور محوري في التوزيع واللوجستيات، وهو ما ينعكس مباشرة على طبيعة اليقظة السوقية والتهديدات التنافسية. هذا التنوع الوظيفي والجغرافي يوفر منظوراً متعدد الأبعاد يسمح بفهم الظاهرة في سياقها الحقيقي وليس من زاوية واحدة فقط.

إضافة إلى ذلك، يساعد تنوع العينة في تعزيز قابلية النتائج ومصداقيتها من خلال جمع بيانات من فاعلين يواجهون سياقات مختلفة داخل نفس المجموعة الصناعية. ويؤدي هذا التعدد إلى تقليل التحيزات المحتملة المرتبطة بالاعتماد على وحدة واحدة، كما يسهل التحقق الميداني عبر المقارنة بين الممارسات المختلفة. ويتيح أيضاً اكتشاف النقاط المشتركة التي تشكل نواة استراتيجية موحدة على مستوى المجمع، مقابل العناصر التي تتطلب تكييفاً محلياً حسب خصوصيات كل فرع.

وبذلك، فإن تنوع العينة عبر فروع GICA يشكل ركيزة أساسية لتحقيق عمق التحليل وثبات النتائج واتساق التفسير، ويساهم في بناء تصور متكامل حول واقع الذكاء الاقتصادي على مستوى المجموعة ككل، بما يدعم في النهاية صياغة مقارنة عملية قابلة للتطبيق في بيئة صناعية واسعة ومتنوعة مثل بيئة مجمع GICA.

4.5 الأسلوب الإحصائي المستخدم في الدراسة

في إطار المقارنة المنهجية المعتمدة في هذه الدراسة، والتي ترمي إلى تحليل الخطابات الصادرة عن مسؤولي فروع مجمع GICA بغرض الوقوف على كيفية إدراكهم لمتطلبات الذكاء الاقتصادي بمختلف أبعاده، تم توظيف برنامج NVIVO بصفته أداة تحليل نوعي متقدمة تتيح إمكانية التعامل مع كم معتبر من المعطيات النصية، وتنظيمها، ومعالجتها وفق مقاربات علمية دقيقة. وقد اقتضت طبيعة موضوع البحث، الذي يعتمد بشكل أساسي على

مقابلات معمقة مع مستجوبين يمثلون مستويات وظيفية مختلفة داخل الفروع، الاعتماد على أدوات تحليل قادرة على استخراج الدلالات المخفية والعلاقات بين المفاهيم، وهو ما جعل خيار استخدام تحليل تكرار الكلمات وما ينتج من سحبات كلمات خيارا منهجيا مناسباً وفعالاً.

ظهرت برامج المساعدة على تحليل البيانات النوعية خلال ثمانينيات القرن الماضي، واكتسبت شعبيتها خلال التسعينيات، ولم تتوقف منذ ذلك الحين عن التطور. وفي مجموعة الأدوات المتاحة للباحثين، يحتل برنامج NVIVO اليوم مكانة مميزة، ويعتبر وفقاً لشركة التطوير QSR International أكثر البرامج استخداماً على مستوى العالم. وهو أيضاً أحد أقدم البرامج وينتمي NVIVO إلى عائلة برامج البرمجيات الداعمة للتحليل النوعي ADQAO/CAQDAS، وهو مخصص لمساعدة المستخدمين على تنظيم وتحليل البيانات غير الرقمية وغير المهيكلة مثل النصوص، الصور، أو الفيديوهات ويستخدم البرنامج على نطاق واسع في الأبحاث الأكاديمية، وفي مجالات دراسات السوق والعلوم الاجتماعية والصحية، نظراً لقدراته المتقدمة في التعامل مع البيانات النصية، والمقابلات، والتسجيلات الصوتية والمرئية، والمحتوى المنشور في وسائل التواصل الاجتماعي . (Point & Baudet, 2022, p. 280).

إن قرار الباحث باعتماد تكنولوجيا معينة يعتمد على الجهد المطلوب لاستخدامها، وكذلك على الأداء المتوقع تحقيقه من خلال هذا الاستخدام. وتشير الأدبيات إلى أن عدداً من الباحثين، مثل Feng و Behar-Horenstein، يؤكدون أن NVIVO يظل البرنامج الأكثر استخداماً لأنه يسهل تخزين البيانات الغنية والمتنوعة وتحليلها ومع ذلك، ينبغي ألا يتم تبنيه بشكل تلقائي، إذ توجد العديد من البدائل الممكنة، كما أن مجال برامج تحليل البيانات النوعية لا يزال يشهد تطوراً مستمراً وظهور برمجيات جديدة، بما في ذلك البرامج المفتوحة المصدر. (Plard & Martineau, 2021, p. 8)

وإذا كان اعتماد برنامج NVIVO يسمح بزيادة دقة العملية المنهجية، فإن Welsch (2002) يشير بشكل أكبر إلى مستوى الضبط والتحكم الذي يمكن للباحث تحقيقه من خلال استخدام وظائف البرنامج، بما في ذلك آليات الاستعلام (queries) وتنبع هذه الدقة من مرونة نظام الترميز الذي يوفره NVIVO، حيث يتم توثيق جميع القرارات المتعلقة بالترميز بدقة وبعبارة أخرى، فإن تعبئة وظائف البرنامج تعزز موثوقية البحث وتساهم في زيادة شفافيته. (Deschnaux, Bourdon, & Barideau, 2005, p. 7)

ووفقاً لشركة QSR International، فإن اعتماد NVIVO من شأنه أيضاً تحسين كفاءة البحث، وتوفير الوقت، وتحقيق نتائج أفضل، وزيادة قوة النتائج، وتسهيل إنشاء مشاريع بحثية تعاونية.

وبالإضافة إلى وظائفه التحليلية، يتيح NVIVO للباحث استخراج مؤشرات كمية مرتبطة بتحليل النصوص النوعية، تعرف باسم المقاربات الكمية للتحليل النصي، والتي تشمل أربع عائلات رئيسية من التحليل: (Plard & Martineau, 2021, p. 30)

• المقاربة المعجمية (Lexical Approach)

تركز هذه المقاربة على دراسة الخصائص الإحصائية للغة المستخدمة داخل النصوص. ويمكن للباحث، من خلال أدوات NVIVO، تحليل تكرار الكلمات والعبارات، وإنشاء سحب الكلمات (Word Clouds) لتحديد المفاهيم الأكثر بروزاً، إضافة إلى جداول التكرارات التي تساعد على تحديد الأنماط اللغوية والمجالات الدلالية الأكثر حضوراً. وتُعدّ هذه المقاربة مفيدة لتحويل البيانات النصية إلى مؤشرات كمية تُسهّم في دعم التفسير.

• المقاربة اللغوية (Linguistic Approach)

تتم هذه المقاربة بتحليل البنى والتراكيب اللغوية للنصوص، بما يسمح بفهم أعمق للأنماط الخطابية والسياقات التعبيرية. وتوفّر NVIVO أدوات مثل Coding Stripes و Matrix Coding التي تمكن الباحث من الربط بين العناصر اللغوية والمضامين النصية وتساعد على الكشف عن الطبقات الخفية داخل النصوص، مما يعزز دقة التحليل النوعي.

• المقاربة الموضوعية (Thematic Approach)

تعد من أكثر المقاربات استخداماً في البحث النوعي. وتهدف إلى تحديد الموضوعات الرئيسة والفرعية داخل البيانات المدروسة باستخدام الترميز اليدوي أو الآلي ويوفر NVIVO خصائص مثل Auto Code و Theme Explorer التي تمكن الباحث من اكتشاف الموضوعات وتحليلها، بالإضافة إلى بناء خرائط مفاهيم توضح العلاقات بين هذه الموضوعات. وتساعد هذه المقاربة في تحويل البيانات النصية إلى فئات موضوعية واضحة.

• المقاربة المعرفية (Cognitive Approach)

تسعى هذه المقاربة إلى تحليل البنى الفكرية والمعرفية الكامنة خلف النصوص، من خلال الكشف عن الأنماط الذهنية والأطر المفاهيمية وتوفر NVIVO أدوات مثل Concept Maps و Framework Matrices التي تساعد على بناء نماذج تفسيرية وتصوّر العلاقات بين المفاهيم وتسهم هذه المقاربة في تعزيز فهم الباحث للأنماط المعرفية التي يقوم عليها المحتوى.

يمكن برنامج NVIVO الباحث من تطبيق المقاربات الأربع المذكورة في تحليل البيانات النوعية؛ ومع ذلك، فإن دور البرنامج يظل مساعداً فقط، بينما يتمثل الدور الأساسي في قدرة الباحث على القراءة، والتفسير، والاستنباط، وبناء المعنى فالتحليل النوعي ليس عملية تقنية تقوم بها البرمجيات، وإنما نشاط فكري تحليلي يتطلب مهارات تأويلية عالية. ومن هنا، يبقى NVIVO أداة تعزز الدقة والشفافية والصرامة المنهجية، دون أن تغني عن الدور التحليلي للباحث.

6 العرض والتحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة

يهدف هذا المحور إلى تقديم نتائج التحليل الكيفي للمقابلات التسع التي أجريت مع مجموعة من الإطارات والمسؤولين عبر مختلف فروع مجمع GICA، وذلك بغرض فهم مستوى نضج منظومة الذكاء الاقتصادي داخل المجمع، وكيفية تجسيد محاوره الثلاثة: اليقظة الاستراتيجية، حماية المعلومات، وأنشطة التأثير. تم تحليل محتوى هذه المقابلات باستخدام برنامج NVIVO، الذي مكن من معالجة البيانات واستخراج البنى المفاهيمية المتكررة من خلال أربع مقاربات تحليلية رئيسية هي: المقاربة المعجمية، المقاربة اللغوية، المقاربة الموضوعية، والمقاربة المعرفية. وتعد هذه المقاربات أدوات منهجية أساسية لتفسير المعطيات الميدانية وبناء قراءة معمقة تمكن من مناقشة فرضيات الدراسة.

1.6 تحليل نتائج المقابلات وفق المقاربة المعجمية Lexical Analysis

تسعى المقاربة المعجمية إلى تحليل الخطاب النصي للمبحوثين من خلال دراسة تردد الكلمات ودرجة حضورها عبر مختلف المقابلات، وهو ما يسمح برصد المفاهيم الأكثر تداولاً لدى مسؤولي وفروع مجمع GICA وتعد هذه المقاربة ذات أهمية خاصة في تحليل موضوع الذكاء الاقتصادي لأنها تكشف عن الأولويات الإدراكية للفاعلين، والمصطلحات التي تعبر عن الممارسات التنظيمية السائدة داخل المجمع.

وقد تم استخدام برنامج NVIVO لاستخراج التردد الإحصائي لأكثر من 150 كلمة متكررة، تم اختيارها وفق معيار يفترض أن تكون الكلمة مكونة من ثلاثة أحرف على الأقل. وبعد الحصول على القائمة العامة للكلمات الأكثر تكراراً، تم التركيز على المفاهيم المرتبطة مباشرة بموضوع البحث مثل: البيانات، اليقظة، التوثيق، الأمن، القرار، التحديث، التحليل، الشبكات، المعلومة، الحوكمة، المصادر، المخاطر، الإشراف، اللجنة، النظام المعلوماتي، تدفق المعلومات، التتبع، التقارير، مراقبة الأداء وغيرها من المصطلحات التي تكررت بقوة في أجوبة المستجوبين.

ويظهر تحليل هذه المصطلحات بوضوح أن الممارسات الأكثر حضوراً داخل المجمع تتعلق بتدبير المعلومة، وعمليات المتابعة والتحليل، والحرص على أمن البيانات، إضافة إلى المفاهيم المرتبطة بالتنسيق المؤسسي وإدارة تدفقات المعلومات عبر الفروع. وتعد هذه النتائج مؤشراً مهماً على أن الذكاء الاقتصادي حاضر بشكل متفاوت داخل فروع GICA، وأن موضوعاته الأساسية تستدعي بشكل متكرر في الخطاب المهني للمسؤولين، ما يعكس درجة من الوعي المؤسسي بأهمية اليقظة وحماية المعلومات.

وسيتم لاحقاً مقارنة هذه النتائج خاصة المفاهيم الأكثر تكراراً مع الفرضيات النظرية للدراسة، من أجل تحديد مدى انسجام التجربة العملية لمجمع GICA مع النماذج المعتمدة في الأدبيات العلمية حول الذكاء الاقتصادي.

تم إجراء تحليل ترددي للألفاظ (Word Frequency) باستخدام برنامج NVIVO12 على مجمل نصوص المقابلات. وفي المرحلة الأولى، تم الحصول على قائمة موسعة تشمل جميع الكلمات المستعملة تقريباً، بما في

ذلك أدوات الربط، الضمائر، والألفاظ العامة قليلة الدلالة التحليلية. وبغية التركيز على المفاهيم الأكثر ارتباطا بموضوع البحث، تم اعتماد إجراء فلترة منهجية للقائمة، استبعدت بموجبه الكلمات غير الدلالية (مثل أدوات الربط والضمائر)، بالإضافة إلى بعض المصطلحات العامة التي لا تضيف قيمة تفسيرية مباشرة لتحليل منظومة الذكاء الاقتصادي داخل مجمع GICA .

كما تم دمج بعض الصيغ المختلفة للكلمة الواحدة (على غرار المفرد والجمع أو الاختلافات البسيطة في الكتابة) في مدخل واحد، بهدف تجنب تشتيت التكرارات وتحسين قراءة النتائج. وقد أتاح هذا الإجراء الاكتفاء بقائمة مختصرة من الألفاظ المحورية ذات الصلة الوثيقة بمحاور الدراسة، مثل اليقظة، المعلومات، المجمع، الفروع، الإدارة، القرار، المنافسة وغيرها. وتجدر الإشارة إلى أن هذه الفلترة لم تغير في مضمون البيانات، بل هدفت أساسا إلى إبراز البنية المفاهيمية الرئيسة للنصوص وتسهيل الربط بينها وبين التحليل الموضوعي اللاحق. وقد تم شرح معايير الاستبعاد والاحتفاظ في هذا المستوى لضمان الشفافية المنهجية وقابلية إعادة التحليل.

بعد عملية التصفية لنتائج التحليل المعجمي باستخدام برنامج NVIVO12، برزت خمس كلمات محورية تشكل البنية الدلالية الأساسية لموضوع الدراسة داخل مجمع GICA ، وهي: اليقظة، المجمع، الفروع، الإدارة، والمعلومات. وقد سجلت كلمة "اليقظة" أعلى تكرار (108 مرة)، مما يعكس مركزية هذا النشاط في الخطاب التنظيمي وفي ممارسات العمل اليومية للمسؤولين والخبراء. كما أظهرت كلمات "المجمع" و"الفرع" و"الإدارة" وجود نظام معلوماتي يقوم على توزيع الأدوار بين المستويات اللامركزية (الفروع) التي تتولى جمع البيانات من الميدان، والمستوى المركزي (الإدارة العامة) الذي يقوم بمهام التحليل والتوجيه واتخاذ القرار. ويمثل تكرار كلمة "المعلومات" تأكيدا على الأهمية الجوهرية التي توليها المؤسسة لجودة المعلومة ودقتها باعتبارها الركيزة الأساسية لمنظومة الذكاء الاقتصادي. وتؤكد هذه النتائج أن بنية اليقظة داخل مجمع GICA تعتمد على ديناميكية تدفق المعلومة بين الوحدات، وعلى قيادة مركزية تسهر على تحويلها إلى معرفة قابلة للاستغلال في اتخاذ القرار.

والجدول الآتي يوضح المصطلحات الأكثر تكرارا حسب مصادر الدراسة:

الجزء التطبيقي: واقع الذكاء الاقتصادي في الجزائر (حالة مجمع GICA)

الجدول رقم (13): قائمة تكرار الكلمات

Mot	Longueur	Nombre	Pourcentage pondéré (%)
veille	6	108	2,53
groupe	6	36	0,84
filiale	7	28	0,65
direction	9	21	0,49
informations	12	21	0,49
stratégique	11	19	0,44
communication	13	18	0,42
gica	4	17	0,40
cellule	7	16	0,37
filiales	8	16	0,37
système	7	14	0,33
diffusion	9	13	0,30
dispositif	10	12	0,28
données	7	12	0,28
bulletins	9	11	0,26
collecte	8	11	0,26
d'information	13	11	0,26
inteme	7	11	0,26
réseaux	7	11	0,26
sociaux	7	11	0,26
fiches	6	10	0,23
procédure	9	10	0,23
production	10	10	0,23
animateurs	10	9	0,21
documents	9	9	0,21
décision	8	9	0,21
formation	9	9	0,21
l'information	13	9	0,21
technologique	13	9	0,21
centrale	8	8	0,19
concurrentielle	15	8	0,19
coordination	12	8	0,19
internes	8	8	0,19
l'animateur	11	8	0,19
l'entreprise	12	8	0,19
normes	6	8	0,19
responsable	11	8	0,19
sécurité	8	8	0,19
confidentialité	15	7	0,16
externes	8	7	0,16
réglementaire	13	7	0,16
sensibilisation	15	7	0,16
sources	7	7	0,16
énergétique	11	7	0,16
d'analystes	11	6	0,14
l'image	7	6	0,14
numériques	10	6	0,14
outils	6	6	0,14
processus	9	6	0,14
sites	5	6	0,14
spécialisée	11	6	0,14
stratégie	9	6	0,14
synthèse	8	6	0,14
systèmes	8	6	0,14
activités	9	5	0,12
analyse	7	5	0,12
besoins	7	5	0,12
bulletin	8	5	0,12
commerciale	11	5	0,12
décideurs	9	5	0,12
d'administration	16	5	0,12
flux	4	5	0,12
formalisée	10	5	0,12
information	11	5	0,12
l'efficacité	12	5	0,12
performance	11	5	0,12
responsabilités	15	5	0,12
signaux	7	5	0,12
stratégiques	12	5	0,12
surveillance	12	5	0,12
thématiques	11	5	0,12
coûts	5	4	0,09
décisions	9	4	0,09
département	11	4	0,09
développement	13	4	0,09
d'outils	8	4	0,09
formations	10	4	0,09
gouvernance	11	4	0,09
innovations	11	4	0,09

المصدر: من مخرجات برنامج NVIVO 12

تم إجراء تحليل معجمي للمقابلات اعتمادا على سحب الكلمات (Word Clouds) بهدف تحديد المفردات والمفاهيم الأكثر تكرارا في خطاب المبحوثين، ثم استخدمت هذه النتائج كمدخل لبناء الترميز الموضوعي داخل NVIVO12 وربط البيانات بمحاور الدراسة وفرضياتها. (أنظر الملحق رقم 10)

إذن يمكن الاستدلال أيضا على تكرار الكلمات بشكل سحابة والتي هي من مخرجات برنامج التحليل الكيفي وذلك كما يأتي:

التحليل حسب كل محور

الشكل رقم (32) سحابة الكلمات للمحور الأول



المصدر: من مخرجات NVIVO12

تظهر سحابة الكلمات هيمنة واضحة لكلمة "اليقظة" في المركز، مما يعكس كونها المفهوم المحوري الذي تتمحور حوله إجابات مختلف الفروع. هذا التركيز يدل على وعي عام بوجود منظومة يقظة مؤسسية يتم تفعيلها ضمن الهيكل التنظيمي للمجمع.

الكلمات البارزة مثل "المعلومات" "المنافسة" "السوق" "التكنولوجيا" "الطاقة" و "التشريعات"، توحى بأن اليقظة داخل المجمع ليست مقتصرة على البعد التجاري فقط، بل تشمل العديد من المجالات الحيوية مثل التطورات التكنولوجية، المتغيرات الطاقوية، التحولات في السوق، والعوامل التنظيمية. هذا يوضح شمولية المنظومة واتساع نطاق مراقبتها.

تظهر كذلك كلمات مثل "الفروع" "اللجنة" "المديرية" "النظام" "الاجراءات" مما يشير الى وجود هيكل تنظيمية واضحة تتوزع بين مستويين: مستوى مركزي على مستوى المديرية العامة، ومستوى محلي على مستوى الفروع. وهو ما يؤكد وجود توزيع وظيفي يسمح بتجميع المعطيات من القاعدة ورفعها الى المركز من أجل التحليل الاستراتيجي. كما أن بروز كلمات مثل "النشرات" "التقارير" "التحليل" "الخبراء" يؤكد ان عملية اليقظة تركز على مخرجات رسمية مثل النشرات الدورية والتقارير التحليلية، وهو ما يدل على أن النظام يعتمد على أدوات مؤطرة ومنتظمة وليس على جهود فردية عشوائية.

من جهة أخرى، وجود كلمات مرتبطة بالطبيعة التنافسية مثل "المنافسة" "الاسواق" "الاسعار" يبين أن جزءا مهما من المعلومات محل المتابعة يتعلق بالمحيط التنافسي وتأثيراته على القدرات التجارية للمجمع. كما يلاحظ ظهور كلمات تخص "الطاقة" "الكربون" "التحول" مما يعكس اهتماما حديثا بقضايا الاستدامة والالتزامات البيئية، خصوصا في ظل التحولات العالمية مثل آلية الكربون على الحدود الأوروبية. وتبرز أيضا كلمات مرتبطة بالبنية الرقمية مثل "جوجل" "الشبكات" مما يدل على اعتماد المجمع على مصادر رقمية ومنصات حديثة لجمع المعلومات.

بشكل عام توحى سحابة الكلمات بأن منظومة اليقظة في مجمع GICA تتميز بالخصائص التالية: تعدد مجالات اليقظة، اعتماد بنية تنظيمية مزدوجة، وجود ممارسات رسمية، انتقال نحو رقمنة جزء من عمليات التجميع والمتابعة، تركيز قوي على المتغيرات الاستراتيجية للسوق والصناعة. هذا التحليل يكشف أن مجمع GICA يمتلك بالفعل نظام يقظة استراتيجية يتطور بشكل مستمر ويمتد عبر مختلف المجالات الحيوية المؤثرة على نشاطه.

الشكل رقم (33) سحابة الكلمات للمحور الثاني



المصدر: من مخرجات NVIVO12

يظهر تحليل سحابة الكلمات الخاصة بمحور الحماية وأمن المعلومات داخل مجمع GICA حضورا طاغيا لمجموعة من المفاهيم المحورية التي تعكس طبيعة المقاربة الأمنية المعتمدة، ومستوى التنظيم الداخلي للمنظومة، وأدوار الفاعلين المعنيين بحماية البيانات والوثائق الحساسة.

أول ما يلفت الانتباه هو بروز كلمة "نعم" بشكل مركزي، ما يدل على إقرار شبه إجماعي بوجود آليات وإجراءات رسمية للحماية. وتتجاوز معها كلمات مثل: الأمن، النظام، المستندات، السرية، المعلومات، المراقبة، البيانات، المضاد للاختراق، الأنظمة التقنية، وهو ما يعكس هيكلية متعددة الأبعاد للحماية تشمل الجوانب التقنية والتنظيمية والبشرية. كما تظهر بوضوح مفاهيم مرتبطة بالسرية مثل: "سرية"، "وثائق"، "معلومات حساسة"، "مستويات الولوج"، "فئات الوصول"، "إجراءات"، "سياسات"، مما يشير إلى وجود سياسة واضحة لتصنيف المعلومات وفرض مستويات مختلفة للنفاذ حسب طبيعة البيانات والأدوار الوظيفية.

يتكرر كذلك حضور كلمات مثل "المراقبة"، "الكاميرات"، "المناطق المقيدة"، "الخوادم"، "الأنظمة المؤمنة"، "مكافحة الاختراق"، وهو ما يعكس البعد المادي والتقني للمنظومة الأمنية، حيث يتم دمج تقنيات الحماية الفيزيائية مع التقنيات الرقمية لضمان حماية شاملة للبنية التحتية المعلوماتية والمواقع الصناعية.

وتبرز كلمة "النظام الداخلي" و"المستوى الداخلي"، وهو مؤشر على أن الحماية تدار وفق هندسة تنظيمية مفصلة تتضمن إجراءات دورية، وملفات تقنية، ونماذج تشغيل معيارية. ويظهر كذلك حضور مصطلحات مثل "الاستشاريين"، "الخبراء"، "المختبرات"، "الجامعات"، ما يدل على اللجوء إلى خبرات خارجية متخصصة سواء في التدقيق الأمني أو في الجوانب المتعلقة بالامتثال المعرفي والتقني.

وعلى المستوى المؤسسي، تبرز كلمات مثل "المديرية"، "مسؤول الأمن"، "التنسيق"، "الخلية"، وهو ما يعكس وجود هيكلية رسمية تتولى التخطيط، المتابعة، الإشراف والتطبيق، بما ينسجم مع مبادئ الحوكمة الأمنية في المؤسسات الكبرى.

كما أن تكرار كلمة "لا شيء" في سياقات معينة يعكس أن بعض الفروع أو الوحدات قد لا تتوفر لديها كل عناصر الحماية المطلوبة، ما يشير إلى تفاوت نسبي في مستويات الامتثال بين الفروع، وهو ما قد يستدعي إجراءات تصحيحية وتوحيداً أفضل للمعايير عبر المجمع.

بشكل عام، تكشف السحابة عن نظام حماية متكامل نسبياً قائم على: ممارسات تنظيمية، وسائل تقنية حماية مادية، حماية بشرية، حوكمة أمنية. وتشير هذه العناصر مجتمعة إلى وجود وعي مؤسسي حقيقي بأهمية الحماية داخل منظومة الذكاء الاقتصادي للمجمع، مع الحاجة إلى تعزيز التنسيق، التوحيد المعيارية، وتطوير القدرات البشرية من أجل بلوغ مستوى نضج أعلى في إدارة الأمن المعلوماتي.

الشكل رقم (34) سحابة الكلمات للمحور الثالث



المصدر: من مخرجات NVIVO12

تكشف سحابة الكلمات عن مجموعة من الكلمات المحورية التي تتكرر بشكل بارز، مما يعكس طبيعة الممارسات الاتصالية داخل المؤسسة، ولا سيما في سياق إدارة الأزمات والسمعة الرقمية. وتأتي كلمة "الاتصال" في المركز باعتبارها المفهوم الأكثر بروزا، وهو ما يدل على أن المؤسسة تولي أهمية كبيرة لبناء منظومة تواصل فعالة، سواء في الظروف العادية أو في حالات الطوارئ. تظهر أيضا كلمة "المجمع" بشكل واضح، مما يشير إلى أن الاستراتيجية الاتصالية ليست معزولة على مستوى كل فرع، بل تتم ضمن إطار شامل تقوده الإدارة العليا، بما يعزز التنسيق والتجانس في الرسائل الإعلامية. ويرتبط بذلك حضور كلمات مثل "الفرع" و"الخلية" و"التحليل" التي تعكس وجود بنية تنظيمية تعتمد على وحدات محلية (فروع) تمتلك خلية مكلفة بمتابعة المعلومات، التحليل، وصياغة الردود. وتبرز كلمة "اليقظة" و"الرصد" و"الصحافة" و"الشبكات الاجتماعية"، وهو ما يدل على أن جانبا رئيسيا من العمل الاتصالي يتركز على متابعة المحيط الإعلامي والرقمي، ورصد ما ينشر حول المؤسسة من أخبار أو شائعات أو تعليقات، خصوصا أن كلمة "شائعة" حاضرة بقوة، مما يعكس أن مواجهة الشائعات جزء أساسي من مهام هذه الخلية.

تؤكد كلمات مثل "استراتيجية" و"منهجية" و"خطوات" على أن المؤسسة تعتمد مقاربة منظمة ومؤطرة في التعامل مع المعلومات والأزمات، وليست ردود أفعال عشوائية. كما يشير ظهور كلمة "الرد" و"الصفحة الرسمية" إلى أن المؤسسة تعتمد قنوات مؤسسية واضحة للتواصل، بما في ذلك الرد على المعلومات المغلوطة أو الشائعات في الوقت المناسب. أما كلمات مثل "التحليل" و"جمع المعلومات" و"الربط" فتؤكد أن الاتصال ليس مجرد بث رسائل، بل هو عملية تحليل وتفسير للمعلومات الواردة من مصادر مختلفة، بهدف فهم الوضع وصياغة ردود دقيقة وفعالة.

وتعكس كلمات "الصورة" و"السمعة" و"المهنية" أهمية البعد الرمزي للاتصال، حيث تسعى المؤسسة إلى الحفاظ على صورتها على المستويين الداخلي والخارجي، عبر اتصال منظم ومؤسسي. بشكل عام، توضح السحابة أن استراتيجية الاتصال تعتمد على: نظام رصد ومراقبة مستمر، خلايا محلية مرتبطة بالإدارة العليا، متابعة دقيقة للشبكات الاجتماعية والصحافة، تحليل المعلومات ووضع ردود مؤسسية، التحكم في السمعة والصورة العامة، التعامل الاحترافي مع الشائعات والأزمات. ويمثل هذا التحليل جزءا مهما من فهم مدى نضج نظام اليقظة والاتصال داخل المؤسسة، وقدرته على حماية صورتها وضمان تماسك رسائلها الاتصالية.

الشكل رقم (35) سحابة الكلمات للمحور الرابع



المصدر: من مخرجات NVIVO12

تكشف سحابة الكلمات الخاصة بالمحور الرابع عن حضور مركزي لمفهوم الاستشراف الاستراتيجي عبر منظومة اليقظة داخل المجموعة، حيث يبرز مصطلحا "اليقظة" و"المعلومات" بحجم كبير يعكس أهميتهما في هذا المحور. ويشير تموقع كلمة "المجمع" في قلب السحابة إلى أن هذا المحور يتناول الرؤية الشمولية التي يتبناها المستوى المركزي لضمان انسجام آليات اليقظة عبر مختلف الفروع. وتكشف السحابة كذلك عن تركيز واضح على تحسين أداء نظام اليقظة من خلال كلمات مثل: "تحسين"، "فعالية"، "تطوير"، "كفاءات"، "تجميع"، "تحليل"، "نشر". ويؤشر ذلك إلى أن المبحوثين يربطون فعالية المنظومة بقدرة المؤسسة على تطوير أدواتها، وتعزيز مهارات القائمين عليها، وتحديث آليات جمع ومعالجة المعلومات.

كما يظهر حضور متكرر لكلمات مثل "النشرات"، "التحليلات"، "التقارير"، "شهرية"، "دوريا"، مما يعكس أهمية الانتظام في عمليات التجميع والتحليل، واقتزان هذه العملية بمنطق مؤسسي قائم على الدورية والتوحيد، بما يسمح بتغذية عملية اتخاذ القرار بصورة مستمرة.

أما الكلمات المتعلقة بالرقمنة مثل "رقمية"، "منصات"، "مركزية"، "مؤتمنة" فتؤشر إلى وعي متزايد بأهمية الانتقال نحو بيئة رقمية في إدارة المعلومات الاستراتيجية، سواء من حيث جمع المعطيات أو تداولها أو تخزينها. وتشير مصطلحات مثل "التكامل"، "التوحيد"، "الانسجام" إلى مسعى واضح نحو بناء منظومة يقطعة موحدة تعتمد على تنسيق أكبر بين الفروع ومستوى المركز.

وتعكس كلمات مثل "الخبراء"، "المحللون"، "المدرّبون" الوعي بأهمية المورد البشري المتخصص في ضمان استدامة النظام، كما تقترح السحابة أن تطوير مهارات فرق اليقظة يشكل أحد المحاور الجوهرية لتحسين أداء المنظومة.

كما يلاحظ حضور كلمات تتعلق بألية اتخاذ القرار مثل "المديرون"، "صناع القرار"، "التوجيه"، "المخرجات"، وهو ما يبرز أن الدور النهائي لليقظة يتمثل في دعم القرار الاستراتيجي، والتقليل من عدم اليقين، وتحسين قدرة المؤسسة على التوقع.

بشكل عام، تعكس السحابة توجهات واضحة نحو تعزيز مركزية المعلومات، تحسين قنوات التنسيق بين الفروع والمركز، تطوير الكفاءات البشرية، رقمنة آليات العمل، تحسين جودة الإنتاج التحليلي لدعم القرارات الاستراتيجية بالمعلومة الموثوقة وبهذا يمكن القول أن محور التحسين يرسم صورة لمنظومة يقطعة ناضجة نسبيا، لكنها تسعى إلى الانتقال نحو مستوى أعلى من التكامل والرقمنة والفعالية.

كما يمثل ملف Excel المستخرج من NVIVO 12 قاعدة بيانات موضوعية للمقابلات، حيث تم تجميع الخطاب حسب محاور التحليل (اليقظة، الحماية، التأثير، الاستراتيجية)، وهو ما يسمح بالتحقق من الترميز، واستخراج المقاطع الدالة، وضمان الشفافية المنهجية في معالجة المعطيات النوعية. (أنظر الملحق رقم 11)

تم توظيف Text Search Query في NVIVO 12 لاستخراج السياق الدلالي لاستعمال بعض المفاهيم الأساسية، مما سمح بتعميق التحليل النوعي للخطاب وعدم الاكتفاء بالمؤشرات الكمية للتكرار فهي أداة لإثبات كيف يتكلم الفاعلون عن الذكاء الاقتصادي وليس فقط كم مرة تكلموا عنه.

الجدول رقم (14): تحليل معجمي سبائي للكلمات في مجموع المقابلات

A	B	C	D	E
1	Nom	Dossier source	Références	Couverture
2	AXE 1	Éléments internes	23	3,13%
3	AXE 3	Éléments internes	3	1,78%
4	AXE 4	Éléments internes	3	4,17%
5				

المصدر: مخرجات برنامج NVIVO 12

يبين الجدول أعلاه توزيع الترميزات المسجلة داخل مجلد "Éléments internes" حسب المحاور التحليلية المعتمدة (AXE 1، AXE 3، AXE 4)، من خلال مؤشرين رئيسيين هما عدد المراجع (Références) ونسبة التغطية (Couverture).

تظهر النتائج أن AXE 1 سجل أعلى عدد من المراجع (23 مرجعا)، مما يعكس الحضور المكثف لهذا المحور في خطاب الباحثين، ويؤكد مركزية المواضيع المرتبطة به ضمن التمثيلات والممارسات الداخلية للمؤسسة. ويشير ذلك إلى أن هذا البعد يمثل مجالا إدراكيا وتنظيميا ذو أولوية داخل الخطاب المؤسسي.

في المقابل، سجل كل من AXE 3 و AXE 4 عددا محدودا من المراجع (3 مراجع لكل منهما)، وهو ما يدل على ضعف التداول النسبي لهذه الأبعاد في الخطاب. غير أن نسبة التغطية تكشف قراءة أكثر دقة؛ إذ بلغت نسبة التغطية في AXE 4 (4.17%)، وهي الأعلى مقارنة ببقية المحاور، رغم محدودية عدد المراجع، ما يعني أن المقاطع المرتبطة به جاءت أكثر تفصيلا وامتدادا من حيث المحتوى النصي.

أما AXE 3، فقد سجل أدنى نسبة تغطية (1.78%)، مما يعكس حضورا محدودا من حيث الكم والعمق معا، وهو ما قد يدل على ضعف في الممارسة أو محدودية الوعي بهذا البعد داخل المؤسسة.

بصفة عامة، تكشف هذه النتائج عن تباين في توزيع الاهتمام بين المحاور المختلفة، حيث يظهر بعض الأبعاد بشكل مكثف ومتكرر، بينما يظل البعض الآخر أقل حضورا، وهو ما يعكس غياب توازن هيكلي في تمثيلات وممارسات الذكاء الاقتصادي. ويؤكد ذلك الحاجة إلى مقارنة أكثر تكاملا تسمح بإعادة هيكلة هذه الأبعاد ضمن إطار استراتيجي موحد.

2.6 تحليل نتائج المقابلات وفق المقاربة اللغوية linguistic approach

تهدف هذه المقاربة إلى وصف كيفية تحديد المعاني، وتسمح بإدراك مستويين للخطاب: ليس فقط الترتيب والتصنيف التحليلي من قال "ماذا"، ولكن أيضا مطابقة الدلالات بطريقة عملية "كيف"، مع أي أثر. ويتيح برنامج NVIVO للباحث الحصول على النتائج المتعلقة بمعاملات التشابه النصي، سواء للمقاطع أو لمصادر البيانات.

تعتمد المقاربة اللغوية على معاملات التشابه النصي بين المستجوبين أو معامل الارتباط (Pearson) لقياس درجة التشابه في خطاب المستجوبين، تشابه محتوى النص ودلالاته، من خلال الإجابات عن أسئلة المقابلة. وقد تم تحليل المقابلات التي أجريت مع منشطي اليقظة، باعتبارهم مصادر لجمع البيانات وأظهر برنامج التحليل النوعي النتائج الواردة في الجدول التالي:

الجدول رقم (15): درجة التشابه النصي بين محاور الذكاء الاقتصادي باستخدام معامل ارتباط Pearson

	A	B	C
1	Source A	Source B	Coefficient de corrélation de Pearson
2	Éléments internes\AXE 3	Éléments internes\AXE 1	0,611673
3	Éléments internes\AXE 4	Éléments internes\AXE 1	0,482985
4	Éléments internes\AXE 3	Éléments internes\AXE 2	0,462178
5	Éléments internes\AXE 2	Éléments internes\AXE 1	0,401175
6	Éléments internes\AXE 4	Éléments internes\AXE 2	0,23377
7	Éléments internes\AXE 4	Éléments internes\AXE 3	0,148372
8			

المصدر: من مخرجات برنامج NVIVO 12

أظهرت نتائج تحليل التشابه المعجمي من برنامج NVIVO، إجراء مقارنة كمية وكيفية بين مختلف محاور الذكاء الاقتصادي المعتمدة في الدراسة، والمتمثلة في اليقظة الاستراتيجية، حماية المعلومات، التأثير، والاستراتيجية. ويعتمد هذا النوع من التحليل على حساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient)، الذي يقيس درجة التشابه بين المفردات المستعملة في الخطاب المرتبط بكل محور، على مقياس يتراوح بين 0 و 1.

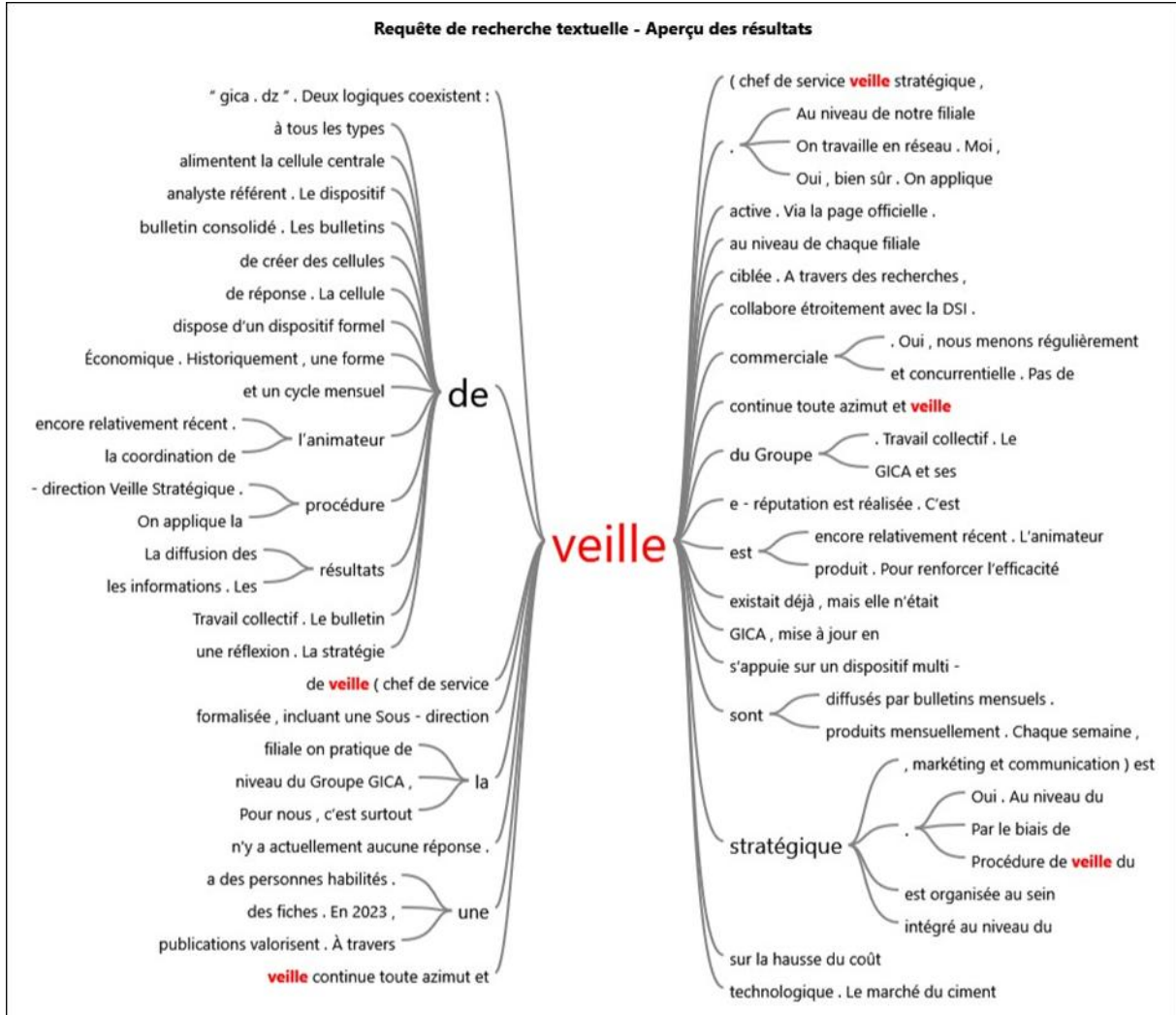
تظهر النتائج وجود مستويات متفاوتة من التشابه اللغوي بين المحاور، حيث سجل محور التأثير (AXE3) ومحور اليقظة الاستراتيجية (AXE 1) أعلى درجة تقارب معجمي (0.61)، تليها العلاقة بين محور الاستراتيجية (AXE 4) ومحور اليقظة (0.48)، ثم بين محور التأثير ومحور الحماية (0.46). في المقابل، سجل أضعف ارتباط لغوي بين محور الاستراتيجية ومحور الحماية (0.23)، ما يعكس ضعف الترابط المفاهيمي بين هذين البعدين داخل الخطاب التنظيمي.

وتدل هذه النتائج، من منظور تحليلي، على وجود تداخل مفاهيمي واضح بين مختلف أبعاد الذكاء الاقتصادي داخل مجمع GICA، حيث لا يتم التمييز بوضوح بين وظائف اليقظة، الحماية، التأثير، والاستراتيجية، بل تستعمل مفردات متقاربة للتعبير عن هذه الأبعاد. ويشير هذا التداخل إلى أن الذكاء الاقتصادي يمارس في الغالب كمجموعة أنشطة غير منظمة، يغلب عليها الطابع العام والوصفي، بدل أن ينظر إليه كمنظومة استراتيجية متكاملة ذات أدوار ووظائف محددة.

3.6 تحليل نتائج المقابلات وفق المقاربة المعرفية Cognitive Analysis

تستهدف الخرائط المعرفية هيكلية فكرة معينة وهي عبارة عن رسم بياني للأفكار والعلاقات بين هذه الأفكار للتصورات العقلية لموضوع واحد عدة مواضيع بشكل عام من التمثيل الخطابي المعبر عنه في نص ملفات البيانات المستخدمة، هذه الخرائط يمكن تحليلها وإعطاء قراءات لها. وفيما يلي مخطط شجرة مفهوم اليقظة بحكم انه المحور البارز والاساسي قي الذكاء الاقتصادي وفي مجمع GICA.

الشكل رقم (36): مخطط شجرة كلمة اليقظة



المصدر: من مخرجات NVIVO 12

سمح مخطط شجرة الكلمات (Word Tree) المرتبط بمفهوم اليقظة، والمستخرج عبر أداة Text Search Query، بتحليل السياق الدلالي لاستعمال هذا المفهوم داخل المقابلات. وقد بين هذا المخطط أن اليقظة تستعمل أساسا ضمن سياق تنظيمي وإجرائي، مرتبط بوجود خلايا، نشرات شهرية، إجراءات رسمية، وشبكات عمل جماعي. غير أن السياق اللغوي يكشف في الوقت نفسه عن هشاشة الممارسة، من خلال تكرار عبارات مثل " encore relativement récent "، " pas de veille continue toute azimuth "، و "il n'y a actuellement aucune réponse".

وتدل هذه المعطيات على أن اليقظة داخل GICA تمارس في شكل نشاط معلوماتي منظم جزئياً، لكنه غير مستقر وغير مدمج ضمن مسار منهجي لدعم القرار، حيث تظل محصورة في الرصد والنشر دون استثمار استراتيجي فعلي.

4.6 نتائج التحليل النوعي

سمح تحليل المقابلات باستخدام برنامج NVIVO باستخراج مجموعة من النتائج المتكاملة، التي غطت أربعة محاور رئيسية للذكاء الاقتصادي: اليقظة، حماية المعلومات، التأثير، ودعم القرار. وقد انتقل التحليل من المستوى الوصفي إلى المستوى التفسيري، من خلال دمج مخرجات متعددة: الترددات، الترميز، كثافة التغطية، العلاقات بين المفاهيم، المقارنات بين الفئات المهنية، وشجرة الأكواد.

وتظهر هذه النتائج صورة مركبة حول واقع الذكاء الاقتصادي داخل مجمع GICA، ما يسمح باختبار فرضيات الدراسة، وتوجيه بناء النموذج الجزائري المقترح لاحقاً.

نتائج محور اليقظة الاستراتيجية:

بينت نتائج الترميز وارتفاع كثافة التغطية لمفاهيم مثل "الجهاز"، "المنشط"، "الإجراء"، "النشرات"، "جمع المعلومات"، "تحليل" أن اليقظة ليست نشاطاً فردياً، بل منظومة رسمية متناغمة داخل GICA والدليل تكرار مرتفع لكلمات: اليقظة، متابعة، نشر، تحليل، جمع، شبكة، تقارير.

تظهر المقارنة بين فروع المجمع والمديرية العامة أن اليقظة تمارس وفق نظام مزدوج: خلية مركزية تقوم بالتوجيه والتحكم بجودة المنتج المعلوماتي. ومنشطو يقظة محليون يجمعون المعلومات التشغيلية ذات الصلة. والدليل اختلاف الكلمات الدالة حسب الفئة المهنية: التحليل، التقييم لدى المركز والجمع، الملاحظة، التبليغ لدى الفروع.

- **حدود منظومة اليقظة:** رغم قوة النظام، إلا أن NVIVO أبرز مجموعة من العراقيل: ضعف التكوين، نقص الموارد البشرية، غياب أدوات رقمية متطورة، العمل الروتيني بدل الاستباقية والدليل ذات تردد واضح مثل: نقص الموارد، ضعف الأدوات، غياب الرقمنة، صعوبات الملاحظة.
- **مقاومة التغيير:** ظهر في الترميز: مقاومة، خوف، غياب ثقافة، ضعف وعي، محدودية الإدراك الاستراتيجي.

- **نقص التكوين:** تكرار واضح لمفردات: تكوين، مهارات، تدريب، نقص المعرفة الرقمية. يدعم ضرورة إدراج محور التكوين في النموذج المقترح.
- **غياب الشراكة المعرفية:** مخرجات NVIVO تظهر ندرة الإشارات للبحث العلمي، الجامعات، أو التعاون الأكاديمي. وهي نقطة ضعف حقيقية وتبرر إدخال عنصر "التعاون الثلاثي" في النموذج الجزائري.

نتائج محور حماية المعلومات:

- تظهر الشجرة الترميزية NVIVO وجود تركيز كبير على حماية المعلومات، وهو أكثر المحاور نضجا داخل المجمع. والدليل كلمات مهيمنة: سرية، تصنيف، جدار ناري، ولوج، مراقبة، أمن، تشفير. وتغطية عالية عبر كل المقابلات دون استثناء.
- **غياب الربط بين الأمن والذكاء الاقتصادي:** رغم وجود أدوات متقدمة، إلا أن المقابلات تظهر نقصا في الدمج بين: حماية المعطيات واستثمارها في التحليل الاستراتيجي. يعطي هذا انطباعا بأن الأمن يعامل كغاية، وليس كجزء من منظومة الذكاء الاقتصادي.

نتائج محور التأثير والاتصال الاستراتيجي:

- هناك غياب شبه تام لمفاهيم مثل: الضغط، بناء النفوذ، التأثير الخارجي.
- تكشف نتائج NVIVO أن مجمع GICA يمتلك مستوى معتبرا من الممارسات المعلوماتية المنظمة، خصوصا في اليقظة والحماية، غير أنه يعاني من فجوات واضحة في: الثقافة المعلوماتية، التكوين، ربط اليقظة بالقرار، وبعد التأثير، والتعاون المعرفي.

وانطلاقا من هذه النتائج، يهدف الجزء الموالي إلى اقتراح نموذج مكيف للذكاء الاقتصادي داخل المؤسسة الجزائرية، مستند إلى نتائج الدراسة الميدانية، ومؤسس على دمج الإطار التنظيمي لنهج Jakobiak في إرساء جهاز الذكاء الاقتصادي، مع المنهج العملي لطريقة MADIE لمساعدة اتخاذ القرار الاستراتيجي. ويسعى هذا النموذج إلى تجاوز الاختلالات التي كشفت عنها النتائج، من خلال توفير تصور متكامل يربط بين التنظيم، المعلومة، القرار، والتنفيذ، بما ينسجم مع خصوصيات البيئة الاقتصادية والتنظيمية الجزائرية، ويمهد لإرساء استراتيجية فعالة ومستدامة للذكاء الاقتصادي داخل المؤسسات الجزائرية.

7 نموذج مقترح لإرساء استراتيجية الذكاء الاقتصادي داخل المؤسسة الجزائرية: (مقاربة تنظيمية

وعملياتية مستوحاة من Jakobiak وطريقة MADIE)

أتاح تحليل المعطيات الكيفية المستخلصة من المقابلات، بالاعتماد على برنامج NVIVO، الوقوف على جملة من النتائج التي تكشف واقع ممارسات الذكاء الاقتصادي داخل المؤسسات الجزائرية بصفة عامة، وداخل مجمع GICA بصفة خاصة. فقد أبرزت نتائج التحليل المعجمي، إلى جانب التحليل الموضوعي والتميز، وجود تماثلات متباينة للذكاء الاقتصادي، وممارسات يغلب عليها الطابع الجزئي وغير الممنهج، إضافة إلى مجموعة من المعوقات التنظيمية، التقنية، البشرية والتشريعية التي تحدّ من فعالية هذه الممارسات.

كما أظهرت النتائج الميدانية أن بعض آليات الذكاء الاقتصادي مطبقة فعليا داخل مجمع GICA، لاسيما في مجال اليقظة الاستراتيجية وحماية المعلومات، غير أنها تظل مشتتة وتفتقر إلى إطار استراتيجي موحد يضمن تنسيق الجهود واستدامتها. بالمقابل، كشفت النتائج عن توفر مجموعة من المقومات التي يمكن البناء عليها، من بينها وجود هياكل تنظيمية، موارد بشرية مؤهلة جزئيا، ونظام معلومات قابل للتطوير. وجود جملة من الآليات المرتبطة باليقظة الاستراتيجية، حماية المعلومات، وأنشطة التأثير، غير أنها تمارس بصورة مجزأة وغير مندمجة ضمن إطار استراتيجي موحد. كما كشفت النتائج عن محدودية التنسيق بين الفاعلين، وضعف الطابع الإجرائي للعملية، رغم توفر بعض المقومات التنظيمية والبشرية القابلة للتطوير.

وانطلاقا من هذه النتائج، يتبين أن الإشكالية لا تكمن في غياب الذكاء الاقتصادي كممارسة، بل في غياب مقاربة استراتيجية متكاملة تمكن من هيكلية الجهود القائمة، وتجاوز المعوقات المسجلة، وتحويل الذكاء الاقتصادي من نشاط داعم إلى رافعة فعلية للقرار الاستراتيجي.

بناء على ذلك، يهدف الجزء الموالي إلى اقتراح مقاربة عملية لإرساء استراتيجية الذكاء الاقتصادي داخل المؤسسات الجزائرية، تستند إلى نتائج التحليل الميداني، وتأخذ بعين الاعتبار خصوصيات البيئة الاقتصادية الوطنية، مع التركيز على حالة مجمع GICA كنموذج تطبيقي. وتسعى هذه المقاربة إلى تحديد الأبعاد التنظيمية، البشرية، التقنية والتشريعية الضرورية لتفعيل الذكاء الاقتصادي، بما يساهم في تعزيز القدرة التنافسية وضمان الاستمرارية والنمو. وفي هذا السياق، ارتأينا اعتماد مقاربة تركيبية تقوم على الاستفادة من مرجعيتين علميتين أساسيتين في مجال الذكاء الاقتصادي، هما أعمال Jakobiak المتعلقة بإرساء جهاز الذكاء الاقتصادي داخل المؤسسات، وطريقة MADIE بصفتها منهجا عملياً لمساعدة اتخاذ القرار.

فمن جهة أولى، يوفر إطار Jakobiak الأسس التنظيمية والثقافية اللازمة لبناء جهاز للذكاء الاقتصادي، قائم على القيادة الاستراتيجية، وتنظيم الأدوار، ونشر ثقافة معلوماتية داخل المؤسسة، بما يسمح بتجاوز الطابع الفردي والمجزأ للممارسات المعلوماتية. ومن جهة ثانية، تمكن طريقة MADIE من تفعيل هذا الجهاز عمليا، عبر مسار منهجي واضح يحول المعلومة الاستراتيجية إلى قرار ثم إلى فعل قابل للتنفيذ، من خلال مراحل مترابطة تبدأ بتحديد المعلومة الحاسمة وتنتهي بالمتابعة والتقييم. وبناء عليه، تسعى هذه الأطروحة إلى دمج هاتين المرجعيتين في إطار نموذجي واحد، مكيف مع خصوصيات البيئة الاقتصادية والتنظيمية الجزائرية، ومستند إلى الواقع الميداني للمؤسسات، بما يسمح باقتراح نموذج عملي وقابل للتطبيق لإرساء استراتيجية الذكاء الاقتصادي داخل المؤسسات الجزائرية.

وانطلاقا من هذا التوجه المنهجي، وقبل عرض المقاربة المقترحة لبناء نموذج جزائري للذكاء الاقتصادي، يجدر التطرق إلى الإطارين النظريين المعتمدين في هذه الدراسة، وهما إطار Jakobiak الخاص بإرساء جهاز الذكاء الاقتصادي داخل المؤسسات، وطريقة MADIE.

1.7 الذكاء الاقتصادي داخل المؤسسة حسب مقاربة Jakobiak

يعد نموذج Jakobiak أحد المقاربات المرجعية في مجال الذكاء الاقتصادي، حيث ينطلق من تصور شامل يعتبر الذكاء الاقتصادي منظومة تنظيمية واستراتيجية قبل أن يكون مجرد مجموعة من الأدوات أو التقنيات المعلوماتية. ويرتكز هذا النهج على فكرة محورية مفادها أن إرساء استراتيجية فعالة للذكاء الاقتصادي داخل المؤسسة يقتضي أولا تهيئة الإطار التنظيمي والثقافي القادر على استيعاب المعلومة، معالجتها، وتوظيفها في خدمة القرار الاستراتيجي. (Jakobiak F. , 2009, p. 100)

ويؤكد Jakobiak أن نجاح الذكاء الاقتصادي لا يتوقف على مستوى تطور الوسائل التقنية بقدر ما يرتبط بالإرادة القيادية، والتنظيم المؤسسي، وتحديد واضح للأدوار والمسؤوليات. فحسب هذا النهج، يجب أن تكون استراتيجية الذكاء الاقتصادي جزءا لا يتجزأ من الاستراتيجية العامة للمؤسسة، ومدعومة بشكل مباشر من طرف القيادة العليا، بما يسمح بإضفاء الشرعية المؤسسية على ممارسات اليقظة والتحليل وحماية المعلومة.

كما يقوم نهج Jakobiak على إرساء جهاز منظم للذكاء الاقتصادي داخل المؤسسة، يتكون عادة من خلية مركزية تعنى بالتنسيق والتوجيه، وشبكة من الفاعلين أو المرسلين الداخليين موزعين عبر مختلف الوحدات

الوظيفية. وينظر إلى هذه الشبكة كوسيلة لتجاوز العمل القطاعي المغلق، وتعزيز تبادل المعلومات، وترسيخ مقارنة تشاركية في إنتاج المعرفة الاستراتيجية. (Delbecque, 2015, p. 302)

ومن الناحية المنهجية، يركز نهج Jakobiak على ضرورة تنظيم مسار متكامل للمعلومات الاستراتيجية، يبدأ بتحديد احتياجات القرار، مروراً بعمليات اليقظة وجمع المعلومات، ثم تحليلها وتقييمها، وانتهاءً بتوزيعها بشكل انتقائي على صانعي القرار في الوقت المناسب. كما يولي أهمية خاصة لمسائل حماية المعلومة، وأخلاقيات الممارسة، وبناء ثقافة معلومية داخل المؤسسة، باعتبارها شروطاً أساسية لاستدامة الذكاء الاقتصادي.

ويتميز هذا النهج بمرونته وقابليته للتدرج، إذ لا يفترض وجود نموذج جاهز للتطبيق، بل يدعو إلى تكييف استراتيجية الذكاء الاقتصادي مع مستوى نضج المؤسسة، وطبيعة بيئتها التنافسية، وخصوصياتها التنظيمية. وهو ما يجعل نهج Jakobiak مناسباً بشكل خاص للسياقات التي تعرف تفاوتاً في مستوى الممارسة، مثل حالة المؤسسات الجزائرية، حيث يسمح ببناء استراتيجية واقعية، تدريجية، وقابلة للتنفيذ. (Delbecque, 2015, p. 305)

ويشكل نهج Jakobiak، بهذه الأبعاد التنظيمية والثقافية، الإطار المناسب لإرساء جهاز الذكاء الاقتصادي داخل المؤسسة، غير أن تفعيله العملي في مجال اتخاذ القرار الاستراتيجي يستدعي الاستعانة بمناهج عملياتية داعمة، وهو ما يبرر الاعتماد على طريقة MADIE التي سيتم عرضها لاحقاً.

1.1.7. مراحل إرساء استراتيجية الذكاء الاقتصادي في المؤسسات حسب Jakobiak

1. المراجعة المسبقة

من أجل تحقيق أفضل نتائج ممكنة من تطبيق الذكاء الاقتصادي، يمكن القول إنه من الضروري إجراء مراجعة دقيقة لما يلي: (Jakobiak F. , 2009, p. 101)

- هل تمتلك المؤسسة بالفعل هيكلًا لإدارة نظم المعلومات، ونشرًا انتقائيًا.
- هل المؤسسة، الأكثر تقدمًا، تمتلك نظامًا لليقظة الاستراتيجية للمعلومات؛ مرتبطًا بنظام المعلومات الإدارية.
- هل بدأت المؤسسة في إضافة عناصر من الذكاء الاقتصادي إلى مراقبة استراتيجيتها، بالنسبة لمؤسسة تبدأ من الصفر، لا داعي لإجراء تدقيق لأنه لا يوجد شيء موجود.

التدقيق السابق لتطبيق الذكاء الاقتصادي، يتمثل في تحديد الخصائص الحالية للنظام الحالي لإدارة المعلومات أو اليقظة أو الذكاء الاقتصادي، واقتراح التعديلات اللازمة، ولا سيما الإضافات.

المدقق، وهو الشخص المكلف بالتدقيق، يمكن أن يكون من خارج المؤسسة أو من داخلها. من الممكن، بل ومن المستحسن، اختيار رئيس مشروع الذكاء الاقتصادي (الذي سيصبح عادة المسؤول عن الذكاء الاقتصادي أو مندوب الذكاء الاقتصادي أو مدير الذكاء الاقتصادي)، وهو عضو في المؤسسة، يساعده عند الضرورة متخصص خارجي في الذكاء الاقتصادي.

الأشخاص الذين سيخضعون للتدقيق هم الجهات الفاعلة المباشرة في الذكاء الاقتصادي: صاحب العمل، أي مدير المؤسسة؛ صانعو القرار: الإدارة العامة، المديرين التنفيذيين أو الموظفين؛ الموثقون المراقبون (المراقبون)؛ المهندسون ورؤساء الأقسام الخبراء؛ التجار (غالبًا ما يكونون جزءًا من شبكات الخبراء).

قد يكون هناك أشخاص آخرون معنيون بشكل مباشر أو غير مباشر، وبالتالي يمكن استشارتهم: مدير الموارد البشرية؛ مسؤول الأمن؛ خبراء تكنولوجيا المعلومات.

وتتطلب الاتصالات العديدة والدراسات والاجتماعات والتقارير الدورية مشاركة عدد كبير من الأشخاص في مهمة تضاف إلى المهام المهنية لكل منهم. ونتيجة لذلك، فإن العملية برمتها تستغرق وقتًا طويلًا: قد يستغرق الأمر عدة أسابيع أو حتى عدة أشهر.

كما يشمل موقع المؤسسة عدة مواقع جغرافية: المقر الرئيسي والإدارات المركزية ووحدات الإنتاج ومراكز الأبحاث والمراكز الفنية. حتى مع الاستخدام الحكيم للإنترنت يفضل تعيين المراجع في المقر الرئيسي. من المناسب إجراء تدقيق للعمليات الأساسية التالية: (Jakobiak F. , 2001, p. 258)

• عمليات المراقبة: مراقبة التكنولوجيا والمنافسة، المراقبة والمستندات، المراقبة المحددة، مصادر المعلومات، البحث وجمع المعلومات، استخدام الإنترنت.

• عمليات الاستغلال: نشر المعلومات، مختلف المستندات المنشورة، التحليل والتحقق، توليف المعلومات.

• عمليات اتخاذ القرار: المساعدة في اتخاذ القرار، الوثائق ذات الصلة، عملية اتخاذ القرار.

يمكن توسيع نطاق المراجعة ليشمل العمليات الأكثر تحديدًا التالية، أو على الأقل بعضها: التنظيم في

الشبكات؛ الأخلاق والمهنية؛ الوصول إلى المعلومات الاقتصادية؛ صورة المؤسسة؛ الأمن والسلامة.

يتم نشر تقرير التدقيق المسبق بعد انتهاء عمليات التدقيق، وهو وثيقة مرجعية ستستخدم كأساس لاتخاذ إجراءات تنفيذ التقييم المؤسسي سواء في خطة العمل أو في مشروع التقييم المؤسسي كما يجب أن تتضمن الخيارات التي تقدم توصيات التدقيق المتعلقة بالتنظيم والهياكل والجدول الزمني للتنفيذ، وفقا للموارد والتمويل الذي ستخصصه المؤسسة لهذا الغرض.

2. تطبيق الذكاء الاقتصادي في المؤسسات

تحتوي خطة التنفيذ على العناصر التالية: وضع جدول شامل 5W-1H؛ إنشاء جدول ملخص "مصادر الإنترنت"؛ إنشاء جدول ملخص "مصادر خارج الإنترنت"؛ وضع قائمة بالمواضيع الفنية التي يجب مراقبتها، مع تقسيمها إلى ثلاث فئات: حرجة، مهمة، يجب معرفتها؛ وضع قائمة بالمواضيع التجارية التي يجب مراقبتها، مع تقسيمها إلى ثلاث فئات، على غرار المواضيع التقنية؛ وضع قائمة دقيقة بالمنافسين، إنشاء قائمة بالموردين، مع تقسيمها إلى ثلاث فئات، هي نفس فئات المنافسين. يمكن وضع قائمة مماثلة للعملاء إذا لزم الأمر. (Jakobiak F. , 2009, p. 107)

5 W-1H هي سلسلة من الأسئلة : ماذا؟ لماذا؟ من؟ متى؟ أين؟ وكيف؟ كما يوصي باستخدامها الاتحاد الدولي للإدارة الأمريكية.

نجيب على "ماذا؟" بتذكير التعريف الدقيق لنظام الذكاء الاقتصادي الذي يتم وضعه.

نجيب على "لماذا؟" بتذكير الأسباب، والتحديات التي تواجه الذكاء الاقتصادي: تحسين القدرة التنافسية، مما يعني اليقظة التنافسية المنهجية (وكذلك تدابير الحماية والتأثير ومواجهة التأثير).

في قسم "من؟"، يتم تحديد اسم المسؤول عن الذكاء الاقتصادي، وأسماء الفاعلين الرئيسيين، وربما الطريقة التي يتم بها تنسيق عملهم.

في قسم "متى؟"، يتم تحديد تاريخ بدء العملية وتكرار (تكرارات) التحديث.

يذكر قسم "أين؟" أن تغطية المراقبة عالمية. ويمكن أن يحدد أيضا مواقع المؤسسة المعنية مباشرة بنظام الذكاء الاقتصادي الإجابة على السؤال "كيف؟" ستكون طبيعة المراقبة، والنقاط المحددة التي يجب مراعاتها.

3. إدارة مشروع الذكاء الاقتصادي

المشروع هو عمل محدد الأهداف، له تاريخ بدء وتاريخ انتهاء محددان، وغالبا ما يكون له ميزانية. يجب أن نفهم جيدا أن العمل الذي يستمر دون انقطاع، بشكل دائم، ليس مشروعا مؤقتا بل إن إنشاء نظام للذكاء الاقتصادي هو مشروع سيستمر، على سبيل المثال، ستة أشهر. وبمجرد إنشائه، سيستمر هذا النظام في العمل بشكل دائم.

إدارة المشاريع هي عمل مستمر لتعديل نطاق المشروع فيما يتعلق بالموعد النهائي والتكلفة ومستوى الأداء والجودة و يقترح تقسيم إدارة المشاريع إلى سلسلة من خمسة أنواع من العمليات: البدء، إطلاق المشروع، التخطيط، التنفيذ، المراقبة، إغلاق المشروع.

يتطلب تنفيذ مشروع يتكون من عدد كبير من المهام اختيار طريقة دقيقة ومحددة جيدا. إذ يعتبر برنامج MS Project من Microsoft هو المرجع في هذا المجال، إن الوقت الذي يوفره استخدام مثل هذه البرامج كبير جدا مقارنة بالعمل اليدوي عندما يكون هناك أكثر من عشرين إلى ثلاثين مهمة يجب إدارتها.

في الواقع، لا تتم هذه العمليات بشكل تسلسلي بسيط، لذا من الصعب تحديد الجدول الزمني المتوقع للمشروع ككل وتقدير الموارد التي يجب توفيرها للمشروع، وتطور الموظفين والموارد المالية اللازمة. تستخدم برامج إدارة المشاريع على نطاق واسع لأنها تسمح، على سبيل المثال، بما يلي: (Jakobiak F. , 2001, p. 262)

- إنشاء شبكة تربط بين عمليات التنفيذ (تسمى هذه العمليات أيضا بالمهام أو الإجراءات) بشكل زمني.
- تحديد الجدول الزمني لتنفيذ كل إجراء.
- حساب تكلفة التنفيذ، لكل إجراء على حدة وللمجموعة ككل.

برنامج Microsoft Office Project، MS Project، هو أداة رائعة ولكنها مكلفة إلى حد ما إذ يتضمن إنشاء مشروع على MS Project ثلاث خطوات رئيسية: تخطيط المهام، حصر وتنظيم الموارد اللازمة، متابعة عمليات التنفيذ.

يجب أولا وضع قائمة بالعمليات الأساسية للمشروع ثم يتم تصنيف هذه العمليات في ترتيب زمني تقريبي.

فيما يلي قائمة العمليات الأساسية قابلة للتطبيق في معظم الحالات لنظام الذكاء الاقتصادي: (Jakobiak F. , 2009, p. 122)

- **بدء تنفيذ مشروع الذكاء الاقتصادي:** مهام وطريقة عمل مدير المشروع؛ تحديد المجالات التي يجب مراقبتها؛ تحديد المراقبين المعنيين: المعلومات المنشورة؛ طريقة اختيار المراقبين الآخرين: اليقظة، المعلومات الشفوية؛ إنشاء شبكة الخبراء؛ قائمة صانعي القرار المعنيين؛ المخطط العام للبحث عن المعلومات وجمع الوثائق الكاملة؛
- **مبادئ النشر:** هيكل تدفقات النشر؛ نشر الأخبار العاجلة؛ النشر التكميلي؛ وضع المخطط العام "خطة اليقظة"؛ إنشاء ملف "من يفعل ماذا؟"؛ ميثاق قواعد الأخلاق والمهنة؛ مخطط عام للاستغلال.
- **المبادئ العامة لليقظة:** وسائل الاتصالات السلكية واللاسلكية لليقظة؛ وسائل الإنترنت لليقظة؛ وسائل حاسوبية أخرى لليقظة؛ قواعد استخدام الإنترنت والإنترنت؛ إجراءات المعالجة من قبل المراقبين.
- **إجراءات المعالجة من قبل الخبراء:** إجراءات التحقق من الصحة؛ إجراءات التحليل والتوليف؛ قواعد سرية المراقبة؛ قواعد سرية الاستغلال؛ وسائل المعالجة الحاسوبية.
- **مبادئ التخزين:** وسائل التخزين الحاسوبية؛ قواعد سرية التخزين؛ الجهات الفاعلة في التخزين؛ قواعد نشر المعلومات من أجل العمل.
- **مبادئ إجراءات التأثير:** إنشاء شبكة التأثير؛ مبادئ تدابير أمن المعلومات؛ إنشاء شبكة أمن المعلومات؛ المبادئ العامة لتشغيل اليقظة المؤسسية؛ نهاية عملية الإنشاء.

2.7 الذكاء الاقتصادي حسب طريقة MADIE

تعرف طريقة MADIE بأنها منهجية منظمة تهدف إلى دعم اتخاذ القرار الاستراتيجي داخل المؤسسات، من خلال تعبئة أدوات وممارسات الذكاء الاقتصادي وتحويل المعلومة إلى فعل عملي قابل للتنفيذ. وقد طوّرت هذه الطريقة في إطار مقارنة عملياتية، تسعى إلى تجاوز التصورات التقليدية لليقظة القائمة على جمع المعلومات فقط، نحو منظومة متكاملة تربط بين المعلومة، التحليل، القرار، والتنفيذ. (أنظر الملحق رقم 12)

وترتكز طريقة MADIE على منطق أساسي مفاده أن القرار الاستراتيجي الرشيد لا يبني على وفرة المعلومات، بل على اختيار المعلومة الحاسمة، والتحقق من صديقتها، وتحليل سياقها، ثم توظيفها ضمن مسار منظم يقود إلى الفعل. ومن هذا المنطلق، لا تقتصر MADIE على الجانب التحليلي، بل تمتد لتشمل مراحل التنفيذ والمتابعة، ما يجعلها أداة عملية مرافقة لصانعي القرار في البيئات المعقدة وغير المستقرة. (Coutenceau, L'intelligence économique au service de l'innovation, 2014, p. 215)

كما تتميز MADIE بكونها منهجية مرنة وقابلة للتكيف مع مختلف السياقات التنظيمية والاقتصادية، سواء داخل المؤسسات العمومية أو الخاصة، وهو ما يفسر اعتمادها في عدة دراسات وتطبيقات أكاديمية ومهنية في مجال الذكاء الاقتصادي. وهي بذلك لا تمثل نموذجا جاهزا يطبق حرفيا، بل إطارا منهجيا يسمح بتكييف أدوات الذكاء الاقتصادي وفق طبيعة المؤسسة، مستوى نضجها المعلوماتي، ودرجة تعقيد محيطها الاستراتيجي.

تتيح MADIE (طريقة المساعدة في اتخاذ القرار من خلال الذكاء الاقتصادي) لقادة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تكيف استراتيجياتهم باستمرار من خلال جمع المعلومات الاستراتيجية واستغلالها، وجعل مؤسساتهم أكثر مرونة وقدرة على اغتنام الفرص. (Coutenceau, Guide pratique de l'intelligence économique, 2010, p. 87)

هذه الطريقة موجهة للمؤسسات التي ترغب في ربط الذكاء الاقتصادي مع التوجيه الاستراتيجي والتشغيلي من أجل: قدرة أفضل على التوقع؛ رؤية موضوعية لبيئتها.

يوضح Christian Coutenceau في كتابه: "الدليل العملي للذكاء الاقتصادي" أنه قد تم بناء طريقة MADIE بناء على خبرته وهو ومجموعة من الأساتذة ولكن أيضا من خلال: (Coutenceau, Guide pratique de l'intelligence économique, 2010, p. 86)

- تحليل ومقارنة وتوليف الأساليب العسكرية، طريقة اتخاذ القرار العملي، طريقة التخطيط العملي وأساليب التخطيط الاستراتيجي وإدارة العمليات المستخدمة في المؤسسات، والأبحاث الجارية.

- مقارنة المعارف والممارسات في التخطيط الاستراتيجي.

- اختيار الممارسات الجيدة ثم ربط هذه المقاربة بالخطة الاستراتيجية، والتوجيه العملي، والمراقبة والحماية.

طريقة الذكاء الاقتصادي التي يقترحها تأتي بشكل مكمل للخطة الاستراتيجية للمؤسسة، ويفترض في البداية أن استراتيجية المؤسسة يتم تحديدها مسبقا. وهي تسمح، انطلاقا من معلومات حاسمة، بتحديد حالة نهائية مرغوبة وكيفية الوصول إليها، ثم وضع خطة عمل سريعة مع تحديد نطاق التدخل بوضوح.

يبدأ تنفيذها بمجرد أن يحدد المدير فرصة أو تهديدا حاسما فيما يتعلق باستراتيجيته. لذا، فإن إتقان المعلومات الاستراتيجية هو شرط أساسي لا غنى عنه. يتم الاعتماد على مفاهيم تساعد على تحديد مرجع مشترك للأطراف المعنية في المؤسسة: مركز الثقل، الحالة النهائية المرجوة، أساليب عمل الأطراف المعنية، الشروط الضرورية للنجاح، النقاط الحاسمة، خطة العمليات.

ومن أهدافها: فهم وتحليل وتوقع واتخاذ الإجراءات المناسبة بشأن سوق عالمي يخضع في الوقت نفسه للمنافسة القوية والتغيرات وتحركات سريعة جدا وكذلك تقديم المساعدة في توجيه العمل.

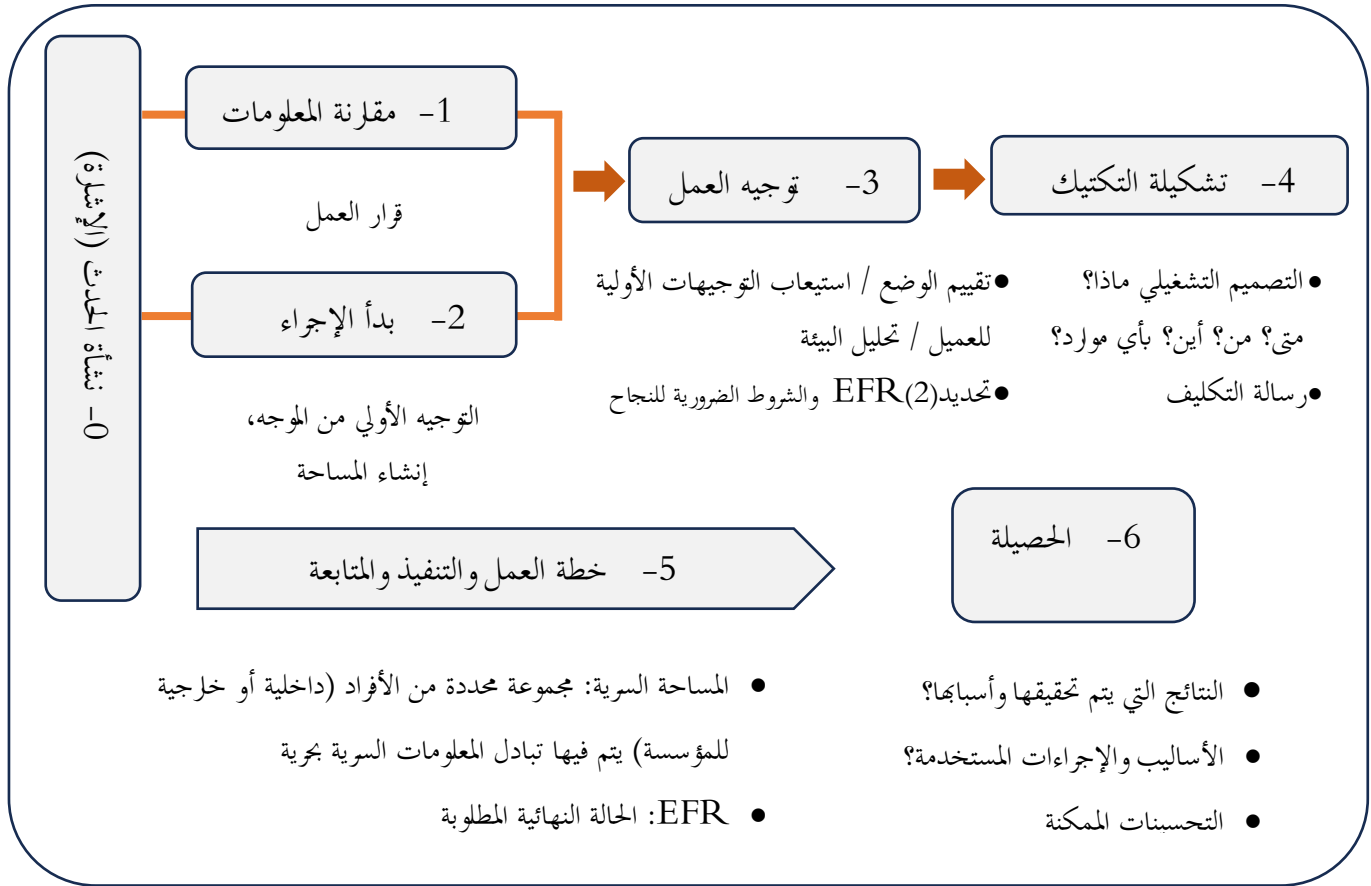
طريقة MADIE سهلة وسريعة التنفيذ، وغير مكلفة، وقابلة للتكيف مع أي حجم من المؤسسات، ولا تعيق العمل بتحليلات معقدة، بل توفر الوسائل اللازمة للعمل بسرعة وكفاءة. من خلال النهج المقترح، ستمكن المؤسسة من وضع نفسها في وضع استعداد دائم لاستخلاص الجوهر من الكم الهائل من المعلومات المتاحة والتوقع

الجزء التطبيقي: واقع الذكاء الاقتصادي في الجزائر (حالة مجمع GICA)

بدلاً من التعرض لظروف بيئتها. وأخيراً، يتعلق الأمر بتطوير أسلوب إدارة تشاركي داخل المؤسسات من أجل إشراك الموظفين بشكل قوي في: جمع المعلومات ومعالجتها، حماية المعلومات؛ ثقافة قوية للرأسمال غير المادي (المعرفة، الخبرة، المساهمة بالذكاء). (MADIE, s.d.).

أما عن النتائج المتوقعة للمديرين وبالتالي لمؤسساتهم هي كما يلي: الحد من المخاطر في اتخاذ القرارات؛ توقع الاتجاهات والتغيرات وتوقعات العملاء والأسواق لتوجيه البحث والتطوير وتطوير العروض بشكل أكثر دقة؛ التركز في مرحلة مبكرة جداً من الفرص التجارية وزيادة حصص السوق؛ حماية خبراتها ومواردها الرئيسية وأسواقها الرئيسية؛ دمج المعرفة لتطوير قدرتها على الابتكار. وبغض النظر عن حجم المؤسسات، سواء كانت تعمل على المستوى الإقليمي أو على نطاق أوسع، فإن جميع قطاعات النشاط معنية. والشكل الموالي يوضح كل ما سبق:

الشكل رقم (37): طريقة المساعدة في إتخاذ القرار من خلال الذكاء الاقتصادي



المصدر: (MADIE, s.d.)

1.2.7. مراحل طريقة MADIE

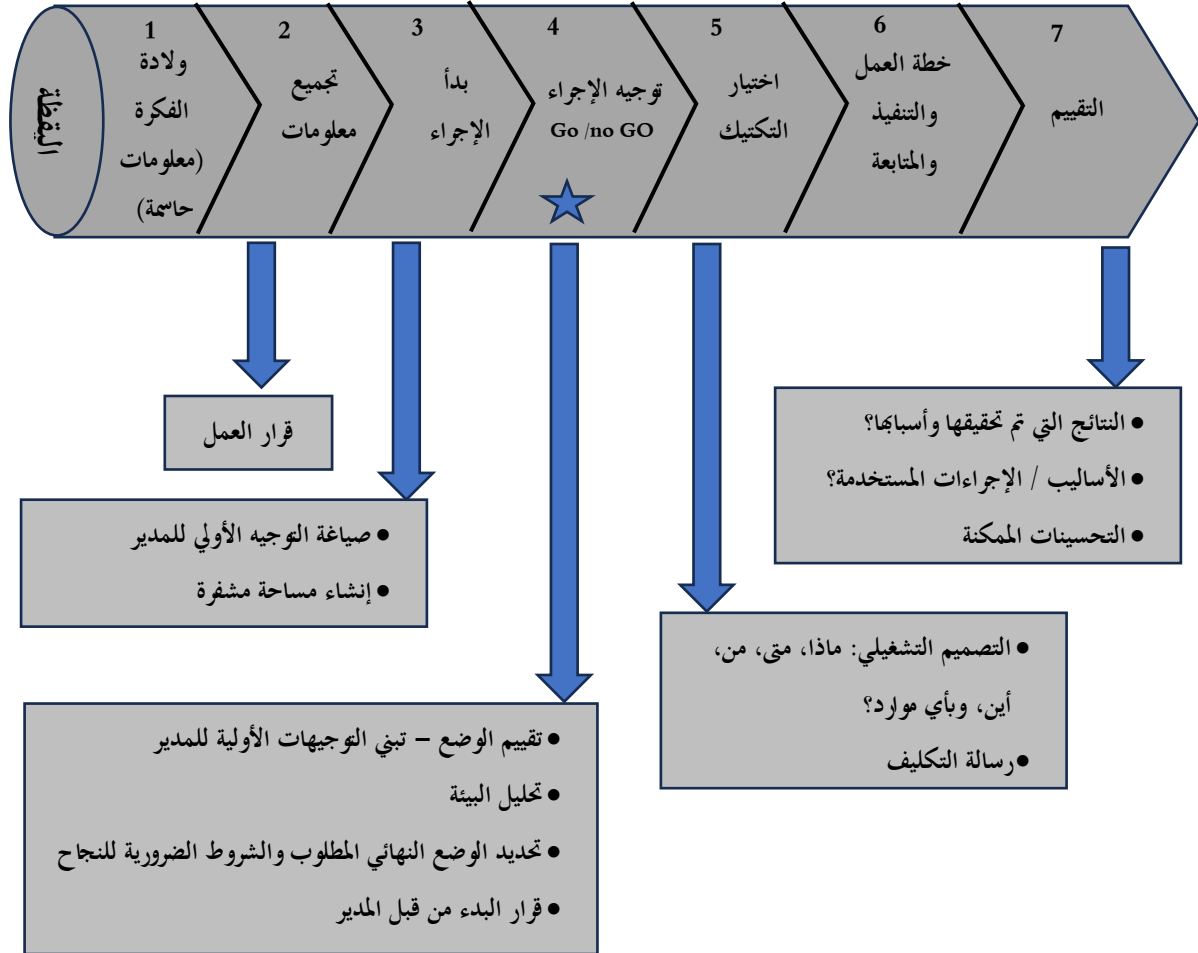
تقوم طريقة MADIE على سبع مراحل متكاملة ومتتابعة، تبدأ بتحديد المعلومة أو الإشارة الحاسمة التي تستدعي الانتباه الاستراتيجي، مروراً بمرحلة تقاطع المعلومات والتحقق منها، ثم تحليل البيئة وتحديد الحالة النهائية المرجوة وشروط النجاح، وصولاً إلى اختيار التكتيك المناسب، وتنفيذ القرار عبر مخطط عمل واضح، وانتهاءً بمرحلة المتابعة والتقييم. ويعد هذا التسلسل المنهجي أحد أبرز نقاط قوة طريقة MADIE، إذ يسمح بضمان استمرارية القرار الاستراتيجي من مرحلة التفكير إلى مرحلة الفعل.

يتم تطبيق طريقة MADIE بناءً على اكتشاف معلومات من شأنها أن تغير أو توجه استراتيجية المؤسسة. وتهدف هذه الطريقة إلى وضع خطة عمل تؤدي إلى الوضع النهائي المطلوب من خلال الحد من المخاطر في اتخاذ القرار عن طريق توفير معلومات مستمرة. يتبع المسار، من اكتشاف المعلومات الحاسمة إلى تقييم النتائج المحققة، سبع خطوات: (Coutenceau, L'intelligence economique au service de l'innovation, 2014, p. 232)

- **الخطوة 1:** ظهور فكرة للعمل بعد الحصول على معلومات حاسمة.
- **الخطوة 2:** تأهيل ومقارنة المعلومات التي تم الحصول عليها من خلال بحث استخباراتي محدد الهدف.
- **الخطوة 3:** قرار اتخاذ إجراء من قبل المدير وبدء التنفيذ من خلال إصدار توجيه.
- **المرحلة 4:** إنشاء مساحة سرية لتحليل البيئة وتحويل التوجيه الأولي للمدير إلى الحالة النهائية المرجوة مع تحديد الشروط الضرورية للنجاح. قرار المدير بمواصلة المشروع أو إيقافه.
- **المرحلة 5:** اختيار التكتيك، وصياغة خطة العمل وترجمة الحالة النهائية المرجوة إلى أهداف تشغيلية في شكل خطاب مهمة.
- **الخطوة 6:** تنفيذ خطة العمل ومتابعتها.
- **الخطوة 7:** تحقيق أو عدم تحقيق الحالة النهائية المرجوة وتقييم النتائج. طوال هذه العملية، يتم تزويد الأطراف المعنية بالمعلومات الأساسية اللازمة لتحقيق الحالة النهائية المرجوة.

وفيما يلي الخطوات السبعة لطريقة MADIE ملخصة في الشكل الموالي:

الشكل رقم (38): المراحل السبعة لطريقة MADIE



المصدر: (Coutenceau, Guide pratique de l'intelligence économique, 2010, p. 90)

3.7 قراءة تحليلية في تصريحات Claude Revel و Jakobiak حول بناء نموذج وطني للذكاء الاقتصادي

تؤكد تصريحات JAKOBIAK، من خلال تجربته في التكوين والممارسة في مجال الذكاء الاقتصادي بالجزائر، أن مسألة بناء نموذج وطني للذكاء الاقتصادي لا يمكن أن تقوم على استنساخ نماذج خارجية جاهزة، بقدر ما يجب أن تنطلق من الخصوصيات الوطنية والتنظيمية والثقافية. إذ يشدد JAKOBIAK على أن الذكاء الاقتصادي ليس مجرد مجموعة أدوات أو تقنيات لجمع المعلومات، بل هو منظومة تنظيمية، وثقافة مؤسسية، ومبدأ سياسي مرتبط بالمصلحة العامة. وهو ما يتقاطع بشكل مباشر مع إشكالية هذه الأطروحة التي تسعى إلى بلورة

مقاربة جزائرية لإرساء الذكاء الاقتصادي داخل المؤسسات، انطلاقا من الواقع الميداني وليس من نماذج نظرية مجردة. (équipe du Centre Algérien de Diplomatie économique, 2021)

كما تبرز مداخلته أهمية الإرادة القيادية ودور الدولة والمؤسسات في تبني الذكاء الاقتصادي كخيار استراتيجي، سواء على المستوى العمومي عبر السياسات الصناعية والأمنية، أو على مستوى المؤسسات الخاصة حيث تكون المنافسة المحرك الأساسي. وتبين دعوته إلى القيام بتشخيص شامل (Audit) للذكاء الاقتصادي، من حيث أبعاده التنظيمية والمنهجية والعملية، أن أي مقارنة ناجحة يجب أن تنطلق من فهم الوضع القائم، وتحديد الوضع المرغوب، وتقدير الإمكانيات الواقعية، وهو ما ينسجم مع المنهجية المعتمدة في هذه الأطروحة، القائمة على التحليل الكيفي للممارسات الفعلية داخل مجمع GICA قبل اقتراح نموذج مكيف. (équipe du Centre Algérien de Diplomatie économique, 2021)

وفي هذا السياق، تكتسي إشارات Jakobiak إلى التكوين، البحث العلمي، والخصوصيات القطاعية (كالتطبيقات المتجددة في الحالة الجزائرية) أهمية خاصة، باعتبارها عناصر بنيوية لأي نموذج وطني للذكاء الاقتصادي. وعليه، فإن هذا الحوار يدعم التوجه المعتمد في هذه الأطروحة، والمتمثل في الدمج بين إطار Jakobiak التنظيمي لإرساء جهاز الذكاء الاقتصادي وطريقة MADIE كمنهج لمساعدة اتخاذ القرار الاستراتيجي، بما يسمح ببناء نموذج جزائري واقعي، تدريجي، وقابل للتطبيق داخل المؤسسات الاقتصادية.

انطلاقا من حوار Jakobiak يمكن استخلاص مجموعة من المبادئ التي تعد مرتكزا لبناء نموذج جزائري للذكاء الاقتصادي:

- **مبدأ التكيف الوطني للنماذج:** يقوم النموذج الجزائري للذكاء الاقتصادي على رفض النسخ الحرفي للتجارب الأجنبية، واعتماد التكيف المنهجي للمفاهيم والأدوات بما ينسجم مع الواقع الاقتصادي، المؤسساتي، والثقافي الجزائري.
- **مبدأ القيادة والإرادة الاستراتيجية:** لا يمكن إرساء الذكاء الاقتصادي دون إرادة صريحة من القيادة، سواء على مستوى الدولة أو على مستوى المؤسسات، باعتباره خيارا استراتيجيا يمس جوهر التسيير والتنظيم.
- **مبدأ التشخيص المسبق:** يشترط بناء أي نموذج فعال للذكاء الاقتصادي القيام بتشخيص شامل يهدف إلى معرفة الوضع القائم، تحديد الوضع المرغوب، ضبط الإمكانيات المتاحة ويشمل هذا التشخيص الأبعاد التنظيمية، المنهجية، والعملية.
- **مبدأ الربط بين التنظيم والقرار:** يرتكز النموذج الجزائري المقترح على الفصل الوظيفي مع التكامل بين تنظيم جهاز الذكاء الاقتصادي: خلية مركزية، شبكة فاعلين، قواعد أخلاقية، تفعيل مسار اتخاذ القرار وعبر منهجية واضحة كما في طريقة MADIE .

- مبدأ التكوين وبناء الثقافة المعلوماتية: يمثل التكوين الأولي والمستمر، إلى جانب نشر ثقافة المشاركة وحماية المعلومة، عنصرا حاسما في ترسيخ الذكاء الاقتصادي كممارسة جماعية مستدامة داخل المؤسسات.
- مبدأ الخصوصية القطاعية الوطنية: ينبغي أن يولي النموذج الجزائري اهتماما خاصا للقطاعات الاستراتيجية ذات الأولوية الوطنية، مثل: الطاقات المتجددة، الموارد الطبيعية، الأمن الاقتصادي والغذائي، بما يسمح بتحويل المزايا الجغرافية والاقتصادية للجزائر إلى رافعات تنافسية.
- مبدأ الذكاء الاقتصادي كسياسة عامة وثقافة وطنية: الذكاء الاقتصادي ليس شأنا تقنيا أو مؤسسيا فقط، بل هو ممارسة ذات بعد سيادي، ترتبط بالمصلحة العامة، وبقدرة الدولة والمؤسسات على حماية مواردها وتعزيز نفوذها الاقتصادي على المدى الطويل.

تبين هذه المبادئ أن بناء نموذج جزائري للذكاء الاقتصادي يقتضي مقاربة شمولية تدمج بين التنظيم، القرار، الثقافة، والخصوصية الوطنية، وهو ما تسعى هذه الأطروحة إلى تجسيده من خلال نموذج مكيف يجمع بين مرجعية Jakobiak وطريقة MADIE.

تؤكد مداخلة Claude Revel أن بناء نموذج وطني للذكاء الاقتصادي في الجزائر يجب أن ينطلق من التكييف المحلي للمفاهيم والممارسات، رغم وجود أسس مشتركة بين مختلف نماذج الذكاء الاقتصادي، وعلى رأسها الأركان الثلاثة المعروفة (اليقظة، الحماية، التأثير). إذ تشدد المتحدث على أن التحدي الحقيقي لا يكمن في معرفة هذه الأسس، بل في جعلها عملياتية داخل السياق الوطني، وذلك عبر سياسات عمومية واضحة على مستوى الدولة، ومبادئ توجيهية واستراتيجيات مناسبة على مستوى المؤسسات الخاصة. (Économique., 2021)

وفي هذا الإطار، ينسجم هذا الطرح بشكل مباشر مع ما ذهب إليه Jakobiak في أعماله النظرية والتطبيقية، حين اعتبر أن الذكاء الاقتصادي ليس مجرد أدوات أو تقنيات، بل منظومة تنظيمية وثقافة مؤسسية ومبدأ سياسي مرتبط بالمصلحة العامة. كما يبرز هذا الحوار ضرورة إدماج الذكاء الاقتصادي ضمن السياسات الصناعية والأمنية الشاملة للدولة، وعدم فصله عن قضايا الدفاع، الصحة، والأمن الاقتصادي، وهو ما يعزز الطابع السيادي للذكاء الاقتصادي في الحالة الجزائرية.

أما على مستوى المؤسسات الخاصة، فإن التركيز على المنافسة الاقتصادية بوصفها محركا رئيسيا للذكاء الاقتصادي ينسجم مع نتائج هذه الأطروحة، التي أظهرت أن غياب رؤية استراتيجية موحدة داخل المؤسسات الجزائرية، ومنها مجمع GICA، يُضعف قدرة الذكاء الاقتصادي على دعم اتخاذ القرار. كما تؤكد الدعوة إلى الاستثمار في التكوين الأولي والبحث العلمي، على ضرورة بناء قاعدة بشرية ومعرفية قادرة على استيعاب الذكاء الاقتصادي كممارسة جماعية مستدامة، وليس كنشاط ظرفي.

ويبرز هذا الحوار كذلك تحذيرا بالغ الأهمية يتمثل في رفض الاستنساخ الحرفي للنماذج الأجنبية، وهو موقف يتقاطع مع منطق هذه الأطروحة التي تسعى إلى اقتراح نموذج جزائري مكيف، مستوحى من التجارب الدولية دون الوقوع في فخ التقليد. وفي هذا السياق، يدعم هذا الطرح الدمج المعتمد في هذه الأطروحة بين إطار Jakobiak التنظيمي لإرساء جهاز الذكاء الاقتصادي وطريقة MADIE كمنهج عمليتي لمساعدة القرار، بما يسمح ببناء نموذج يأخذ بعين الاعتبار الأطر الفكرية الوطنية، والخصوصيات الاقتصادية والتنظيمية للجزائر، في إطار من الانفتاح المدروس على أفضل الممارسات الدولية.

وعليه، يمكن اعتبار هذا الحوار مرجعا تحليليا يؤكد أن الجزائر تمتلك المقومات البشرية والفكرية الكفيلة بتصميم نموذجها الخاص في مجال الذكاء الاقتصادي، شريطة توفر الإرادة الاستراتيجية والقدرة على إحداث تغيير حقيقي في أنماط التسيير والتنظيم، وهو ما تسعى هذه الأطروحة إلى ترجمته عمليا من خلال نموذج مقترح للذكاء الاقتصادي موجه للمؤسسات الجزائرية.

من جهة أخرى تؤكد مداخلة الخبيرة Claude Revel أن بناء نموذج وطني للذكاء الاقتصادي في الجزائر يقتضي اعتماد مقاربة شمولية تجمع بين الإطار التنظيمي، البعد الثقافي، والبعد السيادي، إذ تبرز Revel أن الذكاء الاقتصادي لا يمكن اختزاله في أدوات أو تقنيات، بل يجب اعتباره سياسة عمومية وثقافة تنظيمية مرتبطة بإعادة تعريف دور الدولة، والخدمة العمومية، والمصلحة العامة، خاصة في سياق دولي يتسم بالتفكك التنظيمي والمخاطر العابرة للحدود. ويتقاطع هذا الطرح مع نتائج تحليل NVIVO التي أظهرت حضورا قويا لمفاهيم اليقظة وجمع المعلومات، مقابل ضعف واضح في تمثل الذكاء الاقتصادي كخيار استراتيجي شامل ومندمج في الحوكمة. كما يبرز تأكيدها على ضرورة تكيف النماذج وعدم استنساخها أهمية اعتماد إطار تنظيمي ملائم للسياق الوطني، وهو ما تدعمه نتائج المقابلات التي كشفت عن تشتت الممارسات داخل المؤسسات الجزائرية وغياب جهاز منسق للذكاء الاقتصادي، الأمر الذي يبرز الاستناد إلى نموذج Jakobiak في تنظيم البنية المؤسسية (خلية مركزية، شبكة فاعلين، قواعد عمل وأخلاقيات). وفي الوقت نفسه، فإن دعوتها إلى تجاوز العمل القطاعي المغلق وتعزيز المسؤولية والمرونة، تتقاطع مع الحاجة التي أبرزها تحليل NVIVO إلى تحسين الربط بين المعلومات واتخاذ القرار.

4.7 النموذج الجزائري المقترح لإرساء استراتيجية الذكاء الاقتصادي

يتمثل النموذج الجزائري المقترح لإرساء استراتيجية الذكاء الاقتصادي في مقارنة مزدوجة تقوم، من جهة، على إرساء جهاز تنظيمي للذكاء الاقتصادي وفق نهج Jakobiak، ومن جهة ثانية، على تشغيل هذا الجهاز كمنظومة للمساعدة في اتخاذ القرار عبر طريقة MADIE. ويتميز هذا النموذج بمرونته، قابليته للتدرج، وتكيفه مع خصوصيات البيئة الاقتصادية الجزائرية، بما يسمح بتحويل الذكاء الاقتصادي من ممارسة مجزأة إلى رافعة استراتيجية فعلية داخل المؤسسات الجزائرية، ولا سيما داخل المجمعات الصناعية الكبرى مثل GICA.

ينطلق النموذج المقترح من نتيجة أساسية مفادها أن الذكاء الاقتصادي في السياق الجزائري لا يعاني من غياب الممارسة، بل من غياب التكامل المنهجي والتموقع الاستراتيجي. فالنتائج الميدانية NVIVO أظهرت وجود آليات يقظة، حماية معلومات، واتصال داخل مجمع GICA، غير أنها تعمل بصورة مجزأة، ولا تستثمر ضمن مسار استراتيجي موحد لدعم القرار.

وعليه، لا يسعى هذا النموذج إلى استنساخ نماذج أجنبية جاهزة، بل إلى إعادة هيكلة ما هو موجود فعليا، وتممينه ضمن إطار متكامل يراعي: طبيعة الاقتصاد الجزائري (اقتصاد انتقالي، حضور قوي للدولة)، خصوصيات المؤسسات الكبرى العمومية، محدودية الموارد، والحاجة إلى حلول تدريجية وقابلة للتطبيق.

يعتمد النموذج على مستويين متكاملين وغير متنافسين:

المستوى الأول: المستوى التنظيمي نهج Jakobiak إرساء جهاز الذكاء الاقتصادي داخل المؤسسة

المستوى الثاني: المستوى العملي طريقة MADIE تشغيل جهاز الذكاء الاقتصادي كمنظومة مساعدة لاتخاذ القرار الاستراتيجي. حيث أن هذا الإطار الوظيفي التكاملي يمثل جوهر النموذج المقترح.

يأخذ النموذج بعين الاعتبار الدور المحوري للدولة في الاقتصاد، محدودية ثقافة الذكاء الاقتصادي، الحاجة إلى التدرج لا القطيعة، أهمية حماية المعلومات وضعف الشراكة مع البحث والجامعات، ويقترح إدماج التكوين كعنصر بنيوي، إدماج الشراكة مع الجامعات وإدماج التأثير المؤسسي بشكل تدريجي.

ويعد مجمع GICA نموذجا مناسباً لاختبار النموذج بسبب حجمه، تنوع فروعته، وجود يقظة فعلية، فالنموذج لا يضيف أجهزة جديدة بقدر ما يعيد تنظيم الموجود، يربط اليقظة بالقرار، يضيف بعدا استشرافيا وتأثيريا.

1.4.7. مراحل النموذج المقترح

المرحلة الأولى: التشخيص الاستراتيجي

في السياق الجزائري، تعد مرحلة التشخيص ضرورية لتفادي القرارات الفوقية أو الشكلية، ويشمل التشخيص داخل

GICA ما يلي:

- تقييم منظومة اليقظة القائمة (رسمية، غير رسمية)
- تقييم حماية المعلومات (تقنية - تنظيمية)
- تقييم استخدام المعلومات في القرار
- تقييم الثقافة المعلوماتية والموارد البشرية

تبين نتائج NVIVO أن هذه المرحلة موجودة جزئيا في GICA لكنها غير مؤطرة منهجيا، ما يستدعي تقنينها.

المرحلة الثانية: الهيكلة التنظيمية للجهاز

يقترح النموذج:

- خلية مركزية للذكاء الاقتصادي على مستوى المديرية العامة

- شبكة مراسلين على مستوى الفروع والمصالح (إنتاج، تسويق، صيانة، طاقة...).
 - تحديد واضح للأدوار: جامع معلومات، محلل، منسق، متخذ قرار
- هذه الهيكلية تتلاءم مع طبيعة GICA كمجمع صناعي متعدد الفروع.

المرحلة الثالثة: تنظيم سيرورة المعلومة

يعاد تنظيم مسار المعلومة وفق Jakobiak كالتالي: تحديد احتياجات القرار الاستراتيجي، اليقظة وجمع المعلومات، التحليل والتمين، النشر الانتقائي، الحماية والأخلاقيات.

أكدت نتائج NVIVO 12 وجود هذه العناصر داخل GICA ولكن دون ترابط كامل بينها، بعد إرساء الجهاز، يتم تشغيله عملياً عبر طريقة MADIE

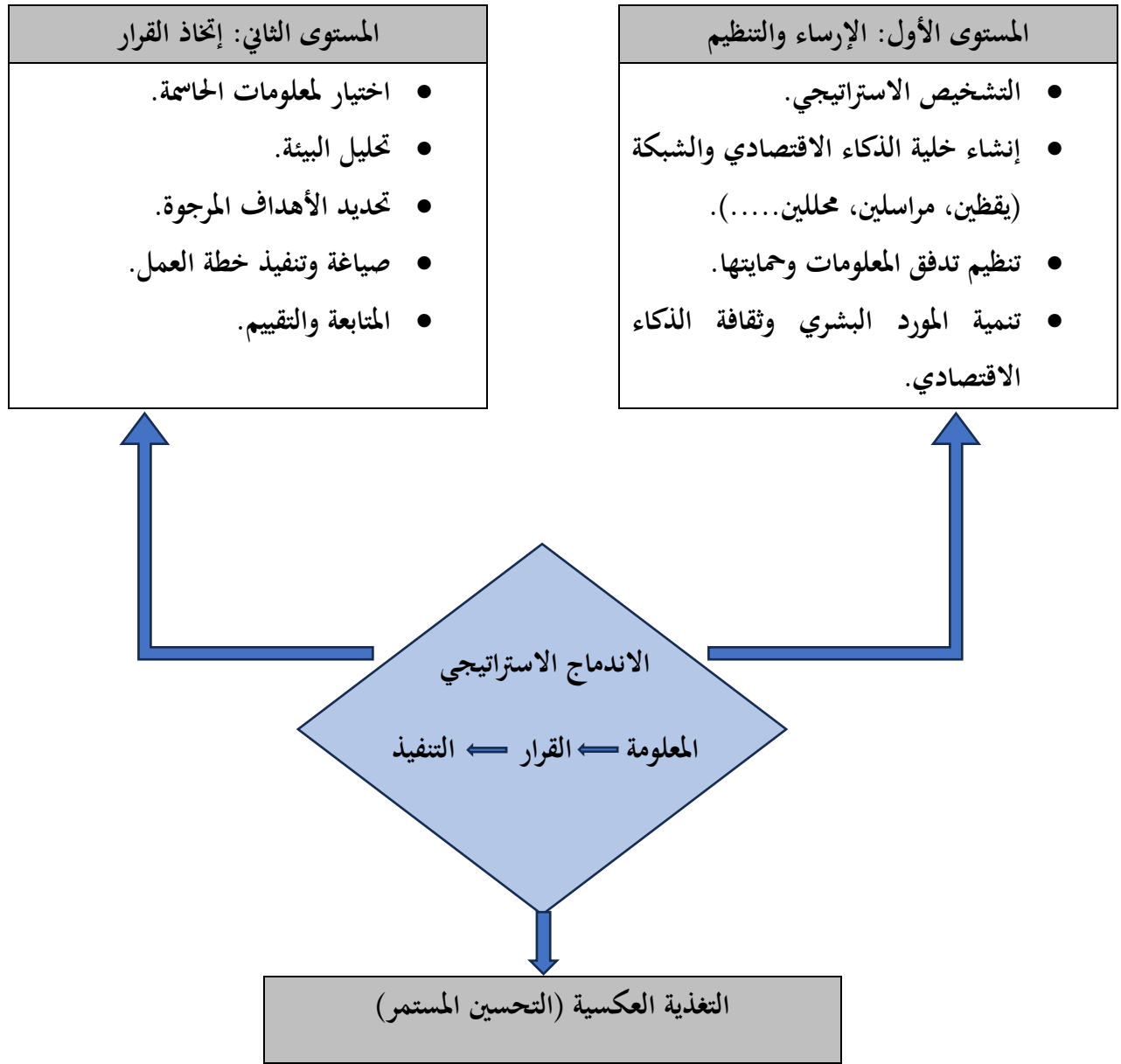
المرحلة الرابعة: وظيفة MADIE داخل النموذج

لا تستعمل طريقة MADIE كاستراتيجية مستقلة، بل كآلية قرار تفعل عند ظهور إشارة أو معلومة حاسمة وهي مناسبة جداً للسياق الجزائري الذي يتسم ب: تقلبات السوق، ضغوط تنظيمية وبيئية، تنافس إقليمي ودولي (الأسمنت، الطاقة، الكربون).

يتم إدماج مراحل طريقة MADIE داخل جهاز الذكاء الاقتصادي لمجمع GICA من خلال تكييف كل مرحلة مع الهيكلية التنظيمية القائمة وطبيعة النشاط الصناعي للمجمع. إذ تبدأ العملية بمرحلة ظهور المعلومة الحاسمة، التي تكون في الغالب ناتجة عن منظومة يقظة تنظيمية ترصد تطورات ذات طابع استراتيجي، مثل التغيرات في التشريعات، التحولات في سوق الطاقة، أو تحركات المنافسين. تلي ذلك مرحلة تقاطع المعلومات والتحقق منها، حيث تقوم خلية التحليل، بالتنسيق مع خبراء تقنيين ووظيفية، بمهمة تأكيد مصداقية المعلومة وتجميع مختلف المعطيات المرتبطة بها. بعد ذلك، يتم الانتقال إلى مرحلة تحليل البيئة، والتي تشمل دراسة السياقين الوطني والدولي وتأثير العوامل الاقتصادية، التنظيمية والتنافسية على المجمع. وبناء على هذا التحليل، تقوم الإدارة العليا بتحديد الحالة النهائية المرجوة واتخاذ قرار المضي أو التوقف، بما يضمن الطابع الاستراتيجي على مسار القرار. وفي حال الموافقة، تتكفل المديرية المختصة بمرحلة اختيار الخطة المناسبة وترجمة التوجه الاستراتيجي إلى خيارات عملية، ليتم بعد ذلك تنفيذ القرار على مستوى الفروع، وفق مخطط عمل محدد. وتنتهي العملية بمرحلة التقييم والمتابعة، التي تقوم بها الخلية المركزية للذكاء الاقتصادي، بهدف قياس النتائج المحققة، واستخلاص الدروس، وضمان تغذية عكسية مستمرة لمنظومة القرار الاستراتيجي داخل مجمع GICA.

وفيما يلي الشكل الذي يوضح مخطط النموذج المقترح للذكاء الاقتصادي في المؤسسات الجزائرية:

الشكل رقم (39): النموذج المقترح للذكاء الاقتصادي في المؤسسات الجزائرية



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على ما سبق

خلاصة

خصص هذا الجزء التطبيقي إلى تشخيص واقع الذكاء الاقتصادي في الجزائر، مع التركيز على دراسة حالة مجمع GICA، وذلك من خلال الجمع بين التحليل المؤسسي، الوصفي، والمنهجي، بما يسمح بالانتقال من الإطار النظري إلى اختبار إمكانات التطبيق داخل السياق الجزائري.

في بدايته، تناول تطور الاهتمام بالذكاء الاقتصادي في الجزائر، من خلال استعراض التطور التاريخي لتبني هذا المفهوم، والجهود المبذولة على المستوى الوطني، سواء عبر التكوين، المبادرات الرسمية، أو محاولات بناء مشروع وطني للذكاء الاقتصادي. وقد مكن تحليل البيئة الوطنية، المدعوم بمصفوفة SWOT من إبراز أهم نقاط القوة والضعف، والفرص والتهديدات التي تحيط بتفعيل الذكاء الاقتصادي في الصناعة الجزائرية، مبرزا في الوقت ذاته التحديات التنظيمية، التقنية، والتشريعية التي ما تزال قائمة.

كما تطرق إلى التجربة الجزائرية في مجال إقامة نظم وطنية للمعلومات، من خلال عرض مراحل إنشاء النظام الوطني للمعلومات ومكوناته الأساسية، بما في ذلك النظام الوطني للمعلومة الإحصائية ونظام المعلومات العلمية والوثائقية. وقد أبرز هذا المحور الدور المحوري الذي تلعبه نظم المعلومات في دعم القرار العمومي والاقتصادي، مقابل محدودية استغلالها الاستراتيجي داخل المؤسسات.

وفي إطار دراسة الحالة، تم تقديم عرض شامل لمجمع GICA، شمل نشأته، واقعه التنظيمي، توزيع وحداته الإنتاجية، أنشطته، وهيكله الإداري، بما سمح بوضع الإطار العام لفهم السياق الذي تمارس فيه أنشطة الذكاء الاقتصادي داخل المجمع. كما خصص جزء هام من الفصل لتحليل تنظيم اليقظة الاستراتيجية داخل GICA، من خلال استعراض إجراءاتها، أهدافها، حوكمتها، مراحل دورة عملها، محاورها المختلفة، وآليات التقييم والمتابعة، مع التطرق إلى الميثاق الأخلاقي والامتثال.

وعلى المستوى المنهجي، تناولنا تصميم البحث المعتمد، مع تبرير اختيار منهج دراسة الحالة والمقابلة كأداة رئيسية لجمع البيانات، إلى جانب عرض خصائص العينة وكيفية تنوعها عبر مختلف فروع المجمع. كما تم عرض الأساليب التحليلية المعتمدة لمعالجة المعطيات، بما يسمح بفهم أعمق لواقع الممارسات داخل مجمع GICA.

وفي ضوء التحليل الوصفي والموضوعي لنتائج الدراسة، تم إبراز السمات العامة لممارسات الذكاء الاقتصادي داخل المجمع، والتي تتسم بوجود آليات وممارسات فعلية، خاصة في مجال اليقظة الاستراتيجية وحماية المعلومات، غير

أما تظل في الغالب مجزأة وغير مدججة ضمن رؤية استراتيجية موحدة، مع محدودية الربط بين إنتاج المعلومة واتخاذ القرار والفعل التنفيذي.

وانطلاقاً من هذه المعطيات، خصص الجزء الأخير لعرض النموذج المقترح لإرساء استراتيجية الذكاء الاقتصادي داخل المؤسسة الجزائرية، والمستوحى من مقارنة Jakobiak في إرساء الجهاز التنظيمي، وطريقة MADIE باعتبارها منهجاً عملياً لمساعدة اتخاذ القرار. وقد سمح هذا النموذج بدمج البعدين التنظيمي والعملي ضمن تصور واحد، يأخذ بعين الاعتبار خصوصيات البيئة الاقتصادية والمؤسسية الجزائرية، ويستثمر المقومات المتوفرة داخل مجمع GICA.

وعليه، يخلص هذا الجزء إلى أن مجمع GICA يمتلك قاعدة تنظيمية وبشرية ومعلوماتية يمكن البناء عليها لتفعيل استراتيجية متكاملة للذكاء الاقتصادي، شريطة اعتماد مقارنة منهجية تدرجية، قادرة على تحويل الممارسات القائمة إلى منظومة استراتيجية داعمة للقرار، وقابلة للتعميم على مؤسسات جزائرية مماثلة.

الخاتمة

في ظل السياق الاقتصادي الراهن، الذي يتسم بتصاعد حدة المنافسة ليس فقط على المستوى المحلي بل على الصعيد الدولي أيضا، أضحت الذكاء الاقتصادي مكونا أساسيا لا غنى عنه بالنسبة للدول والمؤسسات التي تتبنى رؤية استراتيجية وتسعى إلى تعزيز حضورها أو التأثير في محيطها الاقتصادي. فلم يعد الذكاء الاقتصادي خيارا ظرفيا، بل بات ضرورة حتمية تفرضها التحولات العميقة التي يعرفها الاقتصاد العالمي. ويستمد هذا المفهوم أهميته من كونه يقوم على ثلاثة أبعاد مترابطة، تتمثل في مراقبة المحيط المعقد وغير المؤكد من خلال اليقظة الاستراتيجية بمختلف أشكالها، وحماية التراث المعرفي والمعلوماتي، إلى جانب ممارسة التأثير المشروع في البيئة الاقتصادية، وبذلك يتجاوز الذكاء الاقتصادي الطابع الدفاعي، ليحمل في جوهره بعدا استباقيا وهجوميا موجها نحو الفعل.

وتعد المعلومة، ولاسيما ذات الطابع الاستراتيجي، حجر الأساس في أي منظومة للذكاء الاقتصادي، إذ تشكل في آن واحد محور الجهود المبذولة ومدخلات ومخرجات النظام. غير أن خصوصية المرحلة الراهنة، التي تتسم بوفرة غير مسبوق في حجم المعلومات، أفرزت ما يعرف بالتلوث المعلوماتي، وهو ما يطرح تحديات حقيقية أمام ممارسي الذكاء الاقتصادي. فعملية فرز المعلومات، تحليلها، واستخلاص المعلومة ذات القيمة المضافة أصبحت أكثر تعقيدا، خاصة في ظل احتمال احتواء هذه المعلومات على معطيات مضللة، سواء كانت متعمدة أو غير متعمدة. ويترتب عن ذلك صعوبة التمييز بين المعلومة الصحيحة وغير الصحيحة، الأمر الذي يجعل من التحكم في جودة المعلومات شرطا أساسيا لبناء قرارات استراتيجية رشيدة وفعالة.

في ضوء هذه التحولات، يبرز موضوع الذكاء الاقتصادي كخيار استراتيجي يساهم في ترسيخ ثقافة جديدة داخل المؤسسات الجزائرية، قائمة على الاستشراف والتخطيط العلمي بعيد المدى، بدل الاعتماد على القرارات الظرفية والعشوائية. كما أن وجود إرادة سياسية متنامية لإرساء قواعد الذكاء الاقتصادي، إلى جانب رغبة المؤسسات الاقتصادية الوطنية في تبني هذا المفهوم، يمثلان معا أرضية ملائمة لدراسة هذا الموضوع بعمق. ومن هنا تبرز الحاجة إلى مقارنة عملية تمكن من إرساء إستراتيجية فعالة للذكاء الاقتصادي تراعي خصوصيات البيئة الجزائرية وتنسجم مع متطلبات المنافسة العالمية.

ورغم ذلك، فإن تطبيقات الذكاء الاقتصادي في المؤسسات الجزائرية لا تزال محدودة وغير مهيكلية، الأمر الذي يستدعي تطوير نماذج عملية تستجيب لخصوصيات البيئة التنظيمية والتكنولوجية الوطنية.

تم التوصل في هذه الأطروحة إلى بلورة نموذج جزائري مكثف للذكاء الاقتصادي، لا يقوم على الاستيراد الحربي للنماذج الأجنبية، ولا على القطيعة مع الممارسات القائمة، بل على إعادة تنظيمها، تفعيلها، وربطها منهجيا بالقرار الاستراتيجي. ويتميز هذا النموذج بدوجه بين إطار Jakobiak التنظيمي وطريقة MADIE العملية، مع مراعاة خصوصيات الاقتصاد الجزائري وطبيعة المجمعات الصناعية الكبرى مثل مجمع GICA بما يسمح بتحويل الذكاء الاقتصادي من نشاط داعم ومجزأ إلى رافعة استراتيجية فعلية ومستدامة.

توصلت الدراسة، من خلال تحليل الأدبيات العلمية والتجارب الدولية في مجال الذكاء الاقتصادي، إلى جملة من النتائج النظرية التي أسهمت في تعميق الفهم المفاهيمي والمنهجي لهذا المجال داخل سياق إدارة المؤسسات:

- أكدت الدراسة أن الذكاء الاقتصادي لم يعد ينظر إليه كمجرد نشاط لجمع المعلومات، بل كمنظومة استراتيجية متكاملة متعددة الأبعاد، تقوم على تفاعل منسق بين اليقظة الاستراتيجية، حماية المعلومات، وسياسات التأثير المشروع، بما يجعلها أداة مركزية لدعم اتخاذ القرار وتعزيز التنافسية. وقد أظهرت مراجعة التعريفات المرجعية أن جوهر الذكاء الاقتصادي يكمن في تحويل المعلومة إلى معرفة ذات قيمة مضافة، قابلة للتوظيف الاستراتيجي. وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الأولى والتي تنص على: "يعد الذكاء الاقتصادي، من الناحية المفاهيمية، مقارنة استراتيجية متعددة الأبعاد، تسهم في دعم اتخاذ القرار وتعزيز تنافسية المؤسسات".
- بينت الدراسة أن تطور مفهوم الذكاء الاقتصادي ارتبط تاريخيا بتحولات عميقة في طبيعة الصراعات الاقتصادية، والانتقال من منطق المواجهة العسكرية إلى منطق التنافس المعرفي والمعلوماتي. وقد أسهمت أعمال كل من Wilensky، Aguilar، Ansoff، Porter، و Lesca في بناء الأسس النظرية لليقظة الاستراتيجية، ولاسيما ما يتعلق بالكشف عن الإشارات الضعيفة والاستباق الاستراتيجي.
- أظهرت المقارنة بين التيارات الفكرية الأربعة للذكاء الاقتصادي (الحرب الاقتصادية، الأمن الاقتصادي، التنافسية الاقتصادية، والدبلوماسية الاقتصادية) أن هذا المفهوم يتسم بمرونة نظرية تسمح بتكييفه حسب السياقات الوطنية والمؤسسية، وهو ما يفتح المجال أمام بناء نماذج محلية لا تقوم على النقل الحربي للتجارب الأجنبية.
- أبرزت الدراسة أن الفصل المفاهيمي بين اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي يظل ضروريا من الناحية التحليلية، إلا أن فعاليتها العملية لا تتحقق إلا في إطار تكاملي، حيث تشكل اليقظة البعد الاستعلامي،

والحماية البعد الدفاعي، والتأثير البعد الهجومي ضمن رؤية استراتيجية موحدة. وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى.

أما على المستوى التطبيقي، فتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج التي تعكس واقع الذكاء الاقتصادي داخل البيئة الجزائرية، مع تركيز خاص على القطاع الصناعي ومجمع GICA كنموذج تطبيقي:

- الذكاء الاقتصادي لا يعد غائبا كليا عن المؤسسات الجزائرية، غير أن حضوره يتجلى في صورة ممارسات مجزأة ومحدودة الأثر الاستراتيجي، وهو ما ينسجم مع ما أشارت إليه الأدبيات التي تؤكد أن الإشكال لا يكمن في توفر المعلومة بقدر ما يكمن في كيفية تنظيمها وتوظيفها في القرار. وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية التي تنص على: "تعتمد المؤسسات الجزائرية، ومن بينها مجمع GICA على ممارسات مرتبطة بالذكاء الاقتصادي واليقظة الاستراتيجية بدرجات متفاوتة".
- الفاعلين داخل المؤسسات الجزائرية يدركون أهمية المعلومة واليقظة في دعم أنشطة المؤسسة، غير أن هذا الإدراك لا يترجم بالضرورة إلى دمج فعلي للذكاء الاقتصادي ضمن مسار اتخاذ القرار الاستراتيجي. وهو ما يعكس تصورا وظيفيا ضيقا للذكاء الاقتصادي بوصفه نشاطا داعما، لا أداة استراتيجية. حيث أن الذكاء الاقتصادي يفقد قيمته في حال لم يكن جزءا من الحوكمة العامة للمؤسسة. وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية.
- تبرز المعوقات التنظيمية، التقنية، الثقافية والتشريعية كعوامل مركزية تحدد من فعالية الذكاء الاقتصادي، ويلاحظ أن المعوقات التنظيمية وعلى رأسها غياب هياكل متخصصة وتحديد غير واضح للأدوار، تشكل نقطة تقاطع مع باقي المعوقات، بما في ذلك ضعف نظم المعلومات وغياب ثقافة التشارك. يمكن القول أن هذه المعوقات لا تعمل بشكل منفصل، بل تتفاعل فيما بينها لتنتج بيئة غير مواتية لانتقال الذكاء الاقتصادي من مستوى الممارسة الجزئية إلى مستوى المنظومة المتكاملة. وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية.
- وجود علاقة مباشرة بين ضعف نظم المعلومات ومحدودية فعالية الذكاء الاقتصادي، إلى جانب الدور الحاسم للعنصر البشري. وذلك لنقص التكوين، ضعف الكفاءات المتخصصة، ومقاومة التغيير، وهي عناصر تعيق الانتقال نحو ذكاء اقتصادي قائم على التحليل والاستشراف. يتضح أن تطوير البنية الرقمية

وتنمية الموارد البشرية لا يمثلان شروطا تقنية فحسب، بل ركيزتين استراتيجيتين لنجاح أي مقارنة مستقبلية للذكاء الاقتصادي.

● أظهرت الدراسة أن الجزائر قطعت خطوات معتبرة في إدماج بعض مقومات الذكاء الاقتصادي على المستوى الوطني، من خلال إنشاء نظم معلومات وطنية، وتطوير آليات إحصائية وعلمية، غير أن هذه الجهود لا تزال تعاني من محدودية التنسيق وضعف الربط بين إنتاج المعلومة واستعمالها الاستراتيجي في صنع القرار.

● كشفت الدراسة أن تنظيم اليقظة الاستراتيجية داخل مجمع GICA يعكس إرادة واضحة نحو ترسيخ هذه الممارسة من خلال تحديد إجراءات، محاور، وآليات للتقييم والمتابعة، غير أن تحويل المنتجات المعلوماتية إلى قرارات وإجراءات تنفيذية يظل بحاجة إلى تعزيز أكبر من حيث الحوكمة، التنسيق، وربط النتائج بمؤشرات أداء واضحة.

● مستوى وعي المؤسسات الجزائرية بمفهوم الذكاء الاقتصادي لا يزال محدودا ومختلرا في أنشطة البحث التقليدي عن المعلومات ويكشف هذا المعطى عن فجوة معرفية بين التطور النظري لمفهوم الذكاء الاقتصادي، كما هو مطروح في الأدبيات الحديثة، وبين تمثلات الفاعلين داخل المؤسسات ورغم رصد تجارب جزئية داخل بعض المؤسسات الكبرى، إلا أنها تظل غير مكتملة وغير قادرة على إحداث تحول استراتيجي حقيقي، وهو ما يعزز فرضية الحاجة إلى مقارنة بنوية أكثر شمولاً. وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثالثة. والتي تنص على: "يرتكز النموذج المقترح لإرساء استراتيجية للذكاء الاقتصادي داخل المؤسسة الجزائرية على تكييف نماذج نظرية معتمدة دوليا مع خصوصيات البيئة التنظيمية الوطنية".

● إن الذكاء الاقتصادي داخل المؤسسات الجزائرية يوجد في مرحلة انتقالية بين الممارسة الجزئية والمحاولة غير المكتملة. وتبرر هذه الوضعية الحاجة إلى نموذج مكيف يتجاوز المقاربات الجزئية، ويجمع بين إعادة تنظيم الجهاز المؤسسي للذكاء الاقتصادي وتوفير مسار عملياتي واضح لتحويل المعلومة إلى قرار ثم إلى فعل. وفي هذا الإطار، تكتسب مقارنة دمج نهج Jakobiak مع طريقة MADIE مشروعيتها العلمية والعملية، باعتبارها استجابة مباشرة للفجوات التي أبرزها التحليل الميداني، وليس مجرد اختيار نظري مستقل عن الواقع. وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثالثة.

- إن إرساء استراتيجية فعالة للذكاء الاقتصادي داخل المؤسسات الجزائرية يتطلب اعتماد مقارنة تدريجية ومرنة، تأخذ بعين الاعتبار مستوى نضج المؤسسة، خصوصيات محيطها التنافسي، وقوانينها التنظيمية والتشريعية، بدل تبني نماذج جاهزة وغير مكيفة.

التوصيات والاقتراحات

- التزام الدولة بإنشاء مركز وطني للرصد واليقظة الاستراتيجية لفائدة المؤسسات الاقتصادية.
- إشراك الباحثين في تفكير أعمق وإنتاج أعمال علمية تأخذ بعين الاعتبار واقع الميدان والخصوصيات السياقية الجزائرية.
- تعزيز دور الدولة في التحسيس والترويج للذكاء الاقتصادي بشكل أكثر فعالية، من خلال إنشاء آليات مرافقة ودعم للمؤسسات والمنظمات الراغبة في اعتماد هذه المقاربة وتفعيلها عمليا.
- تشجيع إنشاء وفتح مكاتب خاصة للاستشارة في الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي.
- تعزيز النظام الوطني للابتكار، عبر إرساء تفاعلات فعالة بين المؤسسات العمومية والخاصة، والجامعات، والهيئات الحكومية، بما يساهم في إنتاج العلوم والتكنولوجيا داخل الحدود الوطنية.
- تشجيع المؤسسات بالاستثمار في إنشاء مراكز للذكاء الاقتصادي واليقظة التنافسية والتكنولوجية، بما يخدم التنافسية الاقتصادية، ويعزز من منطق المعلومة الجماعية بدل الفردية، وهو ما سينعكس إيجاباً على تنافسية المؤسسات وعلى تنافسية الدولة ككل.
- تشجيع المؤسسات على اعتماد أسلوب المقارنة المرجعية (Benchmarking) لما له من دور في تنمية ثقافة اليقظة، لا سيما التكنولوجية منها، وتحسين المزايا التنافسية.
- تكوين كفاءات داخل المؤسسات قادرة على تفسير مؤشرات البيئة المحيطة وتحليل الإشارات الضعيفة بفعالية، بما يضمن أن تكون القرارات والإجراءات المترتبة عنها ذات مردودية وأثر فعال.
- إدراج مفاهيم اليقظة والذكاء الاقتصادي ضمن برامج التكوين في المؤسسة، مع تمكين جميع المستويات التنظيمية من استيعاب هذه المقاربة.

- تنمية روح التعاون من خلال اعتماد تقنيات التفكير الجماعي، على غرار جلسات العصف الذهني (Brainstorming).

آفاق البحث

على الرغم من النتائج التي خلصت إليها هذه الدراسة، فإنها تفتح في الوقت نفسه آفاقا بحثية متعددة يمكن استثمارها لتعميق التحليل وتوسيع نطاق البحث في مجال الذكاء الاقتصادي داخل السياق الجزائري:

- توسيع مجال الدراسة مستقبلا ليشمل مقارنات بين عدة مؤسسات أو مجتمعات صناعية تنتمي إلى قطاعات مختلفة، بهدف إبراز الفروقات في مستوى نضج ممارسات الذكاء الاقتصادي حسب طبيعة النشاط، الحجم، والبيئة التنافسية ومن شأن هذا التوجه أن يسمح باختبار قابلية تعميم النموذج المقترح وتكييفه مع سياقات تنظيمية متنوعة.
- تعميق البحث في البعد التشريعي والمؤسسي للذكاء الاقتصادي في الجزائر، من خلال دراسة الإطار القانوني المنظم لحماية المعلومات، الملكية الفكرية، وتداول البيانات الاستراتيجية، وتحليل مدى ملاءمته لمتطلبات المنافسة الاقتصادية العالمية والتحول الرقمي.
- التركيز على قياس أثر الذكاء الاقتصادي على الأداء في المؤسسة، سواء من حيث التنافسية، الابتكار، أو الاستدامة، وذلك بالاعتماد على مؤشرات كمية ونماذج قياس تجمع بين التحليل النوعي والكمي.
- توجيه أبحاث لاحقة لدراسة دور التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي في تطوير منظومات اليقظة الاستراتيجية، وتحليل كيفية توظيف أدوات التحليل المتقدم للبيانات في دعم القرار داخل المؤسسات الجزائرية.
- يمكن توسيع نطاق البحث ليشمل البعد الوطني للذكاء الاقتصادي، من خلال دراسة آليات التنسيق بين الدولة والمؤسسات الاقتصادية، ودور السياسات العمومية في دعم بناء منظومة وطنية متكاملة للذكاء الاقتصادي، بما يعزز الأمن الاقتصادي ويدعم التنمية المستدامة.

قائمة المراجع

1. ابتسام طارق دبو، و شيما صابر الياس. (سبتمبر، 2023). قياس اثر مؤشرات الذكاء الاقتصادي في القيمة المضافة الصناعية: الصين نموذجا. *AL KUT journal of economics and sciences administration*.
2. ابو بكر خوالد، و خير الدين بوزرب. (2017). الذكاء الاقتصادي و دوره في تعزيز تنافسية الاقتصاديات و الدول: قراءة في التجربة اليابانية. *مجلة البشائر الاقتصادية* (3).
3. احمد بوريش. (2015/2014). الذكاء الاقتصادي كاسلوب تسييري يساهم في دعم الادارة الاستراتيجية في مواجهة التهديدات و استغلال الفرص . جامعة ابي بكر بلقايد تلمسان.
4. أحمد بوريش. (2019-2018). الذكاء الاقتصادي كاسلوب تسييري يساهم في دعم الإدارة الإستراتيجية في مواجهة التهديدات وإستغلال الفرص. جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان.
5. أحمد توفيق بورحلي، و مراح بن لحرش . (بلا تاريخ). واقع اليقظة الاستراتيجية و الذكاء الاقتصادي في القطاع البنكي الجزائري. *مجلة الدراسات المالية المحاسبية و الإدارية*.
6. أسماء فيلاي . (2014-2013). الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الجزائرية الواقع و المجهودات. جامعة أبو بكر بلقايد - تلمسان، الجزائر.
7. الخامسة سايحي ، نوال هاني، و صونيا زحاف . (2019). دور النظام الوطني للمعلومات الاقتصادية كنموذج لدعم الذكاء الاقتصادي في تحسين تنافسية المنظمات. *مجلة آراء للدراسات الاقتصادية و الادارية*، 1(2).
8. اليمين فالتة. (2013-2012). اليقظة واهميتها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية . جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
9. أنيسة أمزيان . (2018/2017). دورة الذكاء الاقتصادي في الاستجابة لانعكاسات و تحديات العولمة (دراسة حالة الجزائر). جامعة الجزائر 3.
10. جمال الدين سحنون ، و عبد القادر فاضل. (2006). الذكاء الاقتصادي وأمن المؤسسة. تأليف مخبر العولمة و اقتصاديات شمال افريقيا (المحرر)، *الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية* . جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف.
11. حسين رحيم ، و يحيى دريسي . (18/17 افريل 2006). أهمية إقامة نظام وطني للمعلومات الاقتصادية في دعم و تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة. *الملتقى الدولي:متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية* . جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف: مخبر العولمة و اقتصاديات شمال افريقيا .

12. خديجة العرابي، و عزيز دحماني. (سبتمبر، 2018). واقع ممارسة الذكاء الاقتصادي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية :حالة قطاع الصناعة الالكترونية و الالكترو منزلية . مجلة اقتصاديات المال و الاعمال.
13. خليل شرقي، و السعيد بريكة . (جوان، 2016). المقاربات الكمية في التحليل الكيفي لبيانات دليل المقابلة باستخدام برنامج NVIVO. مجلة البحوث الاقتصادية و المالية .
14. زليخة تفرقنيت. (2014-2015). تفاعل إدارة المعرفة والذكاء الاقتصادي لتحقيق المزايا التنافسية للمؤسسة، دراسة حالة شركة سوناطراك. جامعة محمد خيضر بسكرة.
15. سعاد بومدين . (2022). الفوارق النظرية و العملية للمقاربات الكمية و الكيفية في العلوم الانسانية. مجلة المحترف لعلوم الرياضة و العلوم الانسانية و الاجتماعية.
16. صليحة كاريش. (2014). واقع تطبيق نظام اليقظة الاستراتيجية في مؤسسة نפטال. المؤسسة.
17. ضياء الدين زاو. (2012-2013). دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة. جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر.
18. عائشة مصباح، و عبد الفتاح بوخمخ. (جوان، 2019). دور اليقظة الاستراتيجية في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة بالمديرية الجهوية للشرق لمعامل الهاتف النقال اوريدو. مجلة دراسات اقتصادية.
19. عبد الوهاب سيواني. (2014/2015). نحو إدماج الذكاء الاقتصادي في تسيير الاقتصاد الجزائري . جامعة الجزائر 3.
20. عبد الوهاب سيواني . (جوان، 2013). الذكاء الاقتصادي الصيني في الحصول على التكنولوجيات العالية. المعارف(14).
21. عمر ولد عابد، و لمين علواطي . (جانفي، 2017). آليات تطبيق اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية. الاكاديمية للدراسات الاجتماعية و الانسانية.
22. فاطمة الزهراء عزيزان، و صليحة كاريش. (2023). تحليل ممارسات اليقظة الاستراتيجية من اجل تحقيق المسؤولية البيئية للمؤسسة. دفاتر البحوث العلمية.
23. محسن بالقسم . (جوان، 2023). المنهج الكيفي و الكمي في الدراسات الاجتماعية: النظرية و الممارسة. مجلة التكامل في بحوث العلوم الاجتماعية و الرياضية، 7(1).
24. محمد حمداني. (2012). اهمية الذكاء الاقتصادي في تحسين ملائمة مناخ الاعمال وجذب الاستثمارات الاجنبية. مجلة اداء المؤسسات الجزائرية(2).
25. محمد يجاوي . (2018). مقترح انشاء مركز معلومات وطني لدعم إتخاذ القرار بالجزائر. مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، 14(19).
26. مصطفى بودرامه. (2018). واقع الذكاء الاقتصادي في الجزائر. مجلة البحوث و الدراسات، 15(1).

27. نسرسن مغمولي . (2015/2016). دور الذكاء الاقتصادي في الرفع من التنافسية الدولية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية. جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
28. نصيرة علاوي. (2014). اليقظة الاستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة. مجلة الباحث.
29. هجيرة شيخ . (2017/2016). الذكاء التسويقي و أهميته في ادارة الموقع التنفسي للمؤسسة الاقتصادية . جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف.
30. هشام طراد ، و علي بن ثابت. (2014). النظام الوطني للمعلومات الاقتصادية و المالية كطرف في النموذج البديل لادارة وسلامة المنظومة المصرفية. مجلة العلوم الانسانية (35/34).
31. يوسف زكريا رحامي ، و نورية غازي . (2021). واقع اليقظة الاستراتيجية و الذكاء الاقتصادي في الجزائر (المحاولات القائمة لبناء نظام اليقظة و الذكاء الاقتصادي). مجلة اقتصاد المال والاعمال، 5(2).

المراجع باللغة الأجنبية

1. Lesca, H. (1997). *veille stratégique*.
2. Saunders, M., Lewis , P., & Thornhill, A. (2023). *Reasearch Methods for Business students* (éd. 9). Harlow, United kingdom: Pearson.
3. Abdelkader Baaziz ،Luc Quoniam و David Reymond) . Mai, 2014 .(Quels modèles d'intelligence économique pour l'Algerie .*Séminaire international sur l'intelligence économique : un enjeux majeur de competitivité*.
4. Alain Juillet و Bruno Racouchot .(2012) .L'influence.le noble art de l'intelligence economique .*Communication et organisation*.
5. Asmaa Dehkal و Slimane Berradia .(2018) .Quels modeles d'intelligence économique pour les entreprises Algerienne ?*the journal of economics and finance*.(1)4 ،
6. Association francaise de normailisaion AFNOR .(1998) .*presentation de veille et prestation de mise en place d'un systeme de veille* . Paris: AFNOR.
7. Augustin Roch و Isabelle Bocquillon .(2012) .la guerre des ressources .*Manuel d'intelligence economique*.
8. AVCD. (2019). *SDF*.
9. Baaziz, A. (2015). Synergie du triptyque : Knowledge Management, Intelligence Economique et Business Intelligence. Université d'Aix-Marseille.
10. Baaziz, A. (2015, Avril). Synergie du triptyque :Knowledge management ,intelligence économique et business intelligence .contribution à la réduction des risques liés aux decisions stratégiques dans les nouveaux environnement concurrentiels incertins:cas des entreprises publiques. Aix Marseille univrstité.
11. BESSOUH , N., & SEDDIKI, H. (2022). La veille stratégique et ses effets sur le processus d'innovation. Ecole Supérieure de Management Tlemcen.
12. Bouadam, K. (2010). Veille stratégique et intelligence économique : comme une perception d'une nouvelle approche pour la PME. Université de chlef.
13. Bournois, F., & Pierre Jacquelin Romani. (2000). *l'intelligence economique et strategique*. paris: Economica.
14. Bruno Delamotte .(2009) .*les coulisses de l'intelligence economique* (الإصدار Nouveau monde .(Normandie ،France.

15. Bruno Racouchot) .Avril, 2012 .(de la strategie d'influence a la communication d'influence .*Manuel d'intelligence economique*.
16. Bulinge, F., & Moinet, N. (2015, juin). l'intelligence economique:un concept et quatre courants. *problemes economiques*.
17. Chafia Hadjadj .(2020/2019) .Etude de l'impact de l'intelligence economique sur la performance et la competitivite de l'entreprise .Universite djilali liabes sidi belabbes.
18. Charles De Marcilly) .Avril, 2012 .(Intelligence economique et lobbying .*Manuel d'intelligence economique*.
19. Christian Harbulot .(2012) .pourquoi l'intelligence economique .*Manuel d'intelligence economique*.
20. Christian Harbulot .(2012) .*manuel d'intelligence economique* .Paris: Collection Major.
21. Christian Marcon و Nicolas Moinet .(2011) .*l'intelligence economique* .Paris: Dunod.
22. Christian Marcon .(2009) .Reseau d'intelligence economique.L'ethique au centre des problematiques organisationnelles .*Revue internationale d'intelligence economique* ، .1
23. Claude Pinet 10 .(2016) .*Cles pour la securite de l'information* .Paris : edition Afnor.
24. Claude Revel) .hiver, 2011 .(diplomatie economique multilaterale et influence . *Geoeconomie*.
25. Cohen, C. (2003). l'efficacite de la veille et l'intelligence strategique et son impact sur la performance de l'organisation. universite d'Aix en provence.
26. Cohin, C. (2004). *La Veille & Intelligence Strategique*. Paris: Lavoisier.
27. Costa, N. (2008). *veille et benchmarking*. Paris: Ellipse.
28. Coutenceau, C. (2010). *Guide pratique de l'intelligence économique*. Paris: EYROLLES.
29. Coutenceau, C. (2014). *L'intelligence economique au service de l'innovation*. Paris: EYROLLES.
30. Creswell, J. (2009). *Research design :qualitative,quantitative,and mixed methods approaches* (éd. 3). California, USA: SAGE.
31. Deschamps, C., & Moinet, N. (2011). *La boite a outils de l'intelligence econmique*. Paris: Dunod.
32. DGIEEP. (2010). *Manuel de formation en intelligence économique en Algerie*. Ministere de l'industrie et de la petite et moyenne entreprise.
33. Dhaoui , C. (2008). les criteres de reussite d'un systeme d'intelligence economique pour un meilleurs pilotage strategique. universite nancy 2.
34. du marché national (Ministre du commerce interieur et de la regulation) .Samedi Novembre, 2025 .(commerce.gov.dz تاريخ الاسترداد 08 .Novembre, 2025 من ، <https://www.commerce.gov.dz/fr/agence-nationale-de-la-promotion-du-commerce-exterieur-algex>
35. Dufan, J. (2010). *L'intelligence economique*. Comission de la cooperation et du developpement, Dakar.
36. Edgar Morin .(2012) . pour l'avenir de l'humanite .*La voie*.
37. Emmanuel arnaud pateyron .(1999) .*la veille strategique* .
38. équipe du Centre Algérien de Diplomatie economique 22) .fevrier, 2021 .(Entretien avec François JAKOBIAK, Expert en information stratégique, intelligence économique et innovation, Auteur de l'ouvrage de référence : « L'intelligence économique : Techniques et outils من تم الاسترداد من « centre algérien de diplomatie économique: <https://algeriancenter.com/entretien-avec-francois-jakobiak-expert-en-information-strategique-intelligence-economique-et-innovation-auteur-de-louvrage-de-reference-lintelligence-economique-techniques-et/>

39. Eric Delbecque .(2015) .*l'intelligence économique pour les nuls* .paris : FIRST edition
40. Eric Delbecque ,jean renaud Fayol .(2012) .*Intelligence économique* .Paris: Vuibert.
41. Eric Rouzeau) .juillet, 2019 .(Essai sur l'application de l'intelligence économique au fonctionnement des organisation.
42. Favier, L. (1998). Recherche et application d'une méthodologie d'analyse de l'information pour l'intelligence économique application à un centre technique du secteur de la plasturgie. Université Lumière Lyon II.
43. Frédéric Deschnaux ,Sylvain Bourdon و , Colette Barideau .(2005) .*introduction a l'analyse qualitative informatisée a l'aide du logiciel QSR Nvivo2.0* .Association pour la recherche qualitative.
44. Gilles Ardinat) .Octobre, 2012 .(la competitivite, un mythe .*le monde diplomatique* n703.
45. Gorla, S. (2006). KNOWLEDGE MANAGEMENT et INTELLIGENCE ECONOMIQUE : deux notions aux passés proches etaux futurs complémentaires. *Informations, Sciences for Decisions Making*.
46. groupe industrielle des ciments d'Algerie GICA .(2021-2020) . *Rapport d'activite* . Algerie.
47. groupe MADIE ..*Méthode d'Aide à la Décision par l'Intelligence Economique* تم الاسترداد من MADIE: <http://madiECA.free.fr/pgequi.html>
48. Hermel, L. (2001). Maitriser et pratiquer la veille strategique. France: AFNOR.
49. Humbert Lesca .(1995) .*Veille stratégique : l'entreprise intelligente* .Aster.
50. jakobiak, F. (2001). *l'intelligence économique en pratique*. paris: edition d'organisation.
51. Jakobiak, F. (2001). *l'intelligence économique en pratique*. Paris: Edition d'organisation.
52. Jakobiak, F. (2009). *l'intelligence économique technique et outils*. paris: Eyrolles.
53. jean louis Monino .(2013) .l'information au coeur de l'intelligence économique stratégique .*Marché et Organisation*.(18)
54. Karima SI SALAH-KISSOUM) .juin , 2022 .(Processus de mise en place d'un dispositif d'intelligence économique au sein d'une entreprise algérienne et son positionnement dans le triptyque Intelligence économique/ Système d'information Knowledge Management .Université Mouloud MAMMARI de Tizi-Ouzou.
55. l'équipe du Centre Algérien de Diplomatie Économique 1) .mars, 2021 .(*Interview de Mme Claude Revel, Déléguée interministérielle à l'intelligence économique en France (2013-2015) auprès du Premier Ministre* .centre algérien de diplomatie: <https://algeriancenter.com/interview-de-mme-claude-revel-deleguee-interministerielle-a-lintelligence-economique-en-france-2013-2015-aupres-du-premier-ministre/>
56. Lesca, H. (2003). *Veille Stratégique : la méthode le scanning*. Paris: EMS.
57. Lesca, H., & Caran , F. (2006). *veille anticipative une autre approche de l'intelligence économique*. Paris: Lavoisier.
58. Lionel Bobot .(2011) .L'apport de l'intelligence économique en negociation commerciale .*Management et Avenir*.(44)4 ,
59. Liu, P., & Boutin, E. (2012). Le Guanxi en chine :un concept operatoire de l'intelligence économique. *Communication et organisation*.
60. Loic Harriet) .Decembre, 2014 .(l'intelligence économique a la lumiere des concept manageriaux .Universite de bordeaux.
61. Luc Alloin .(2012) .La surete a l'aune des nouveaux rapport de force économique . *Manuel d'intelligence économique*.

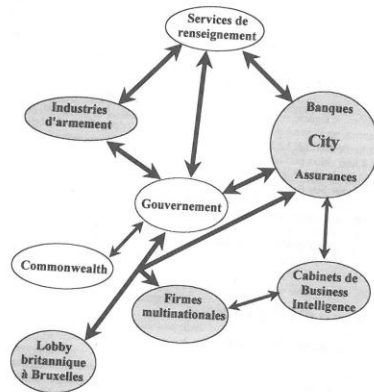
62. Luc Quoniam و Arnaud Lucien .(2009) .L'intelligence economique 2.0 .*Les cahuers du numerique*.
63. Luhn, H. P. (1958). a business intelligence system. *IBM journal*, p. 110.
64. Madina Rival .(2006) .Vers un lobbying éthique?ou comment pratiquer l'influence sans corruption .*Entreprise Ethique*.
65. Martinet, B., & Marti, Y. (1995). *l'intelligence economique :les yeux et les oreilles de l'entreprise*. paris: edition l'organisation.
66. Martinet, B., & Ribault, J. (1989). *la veille technologique.concurrentielleet commerciale*. Paris: les editions d'organisation.
67. Martre, H. (fevrier 1994). *rapport du groupe" intelligence economique et strategique des entreprise"*. commissariat generaldu plan.
68. Mathilde Plard و Aurélien Martineau .(2021) .*Analyse qualitative assistée par NVIVO:structurer et analyser un corpus de recherche dans NVIVO* .CNRS.
69. Michael Quinn Patton .(2015) . *Quantitative Research and evaluation methods:integrating theory and practice* .(الإصدار 4) Sage.
70. ministere de l'industrie .(2023) . *Livre blanc* . ALGER.
71. Ministere de l'industrie 29 .Novembre, 2025 ، https://www.industrie.gov.dz/fr/gica/?utm_source=chatgpt.com#intro
72. Nadja Bouaricha 13) .Septembre, 2025 .(*EL WATAN le quotidien independant* تم . <https://elwatan.dz/publication-des-decrets-executifs-au-journal-officiel-dissolution-de-lalgex-et-creation-de-deux-organismes-charges-des-importations/>
73. Naima El Haoud .(2011) .L'intelligence economiqueau service de l'entreprise innovante .*Revue internationale d'intelligence economique*.3 ،
74. Neubert, M. (2023). *Le design d'étude de cas comme méthode de recherche*. EIM european institute of management.
75. Nicolat Moinet .(2015) .*La boite a outils de la securite economique* .Paris: Dunod.
76. Olivier Bariety) . Avril, 2012 .(les trasfert de methodologie militaire dans le management strategique de l'information et de l'influence .*Manuel d'elligence economique*.
77. Pelletier , A., & Cuenot, P. (2013). *Intelligence economique .mode d'emploi*. Paris: Pearson.
78. Philippe Kislin .(2007) .Modelisation du probleme informationnel du veilleur dans la demarche d'intelligence economique .Universite Nancy 2.
79. Philippe Laurier .(2004) .*Destabilisation d'entreprises* .Paris: Maxima.
80. Phillipe Baumard .(2012) .Formes de connaissance et competition .*Manuel d'intelligence economique*.
81. Pierre Caron .(2012) .La protection du patrimoine informationnel . *Manuel d'intelligence economique*.
82. Porter, M. (1999). *L'avantage concurrentiel*. Paris: Dunod.
83. Rabah Boucetti ،Ahmed Madani و ،Djamila Toumi Amara .(2022) .l'intelligence économique en Algerie ,réalite et enjeux .*Journal of economic sciences institute* ، (1)25
84. Ridder, H.-G. (2017, fevrier 16). The theory contribution of case study research designs. *Business research*, 10, pp. 281-305.
85. Roux , C., & De Jong, P. (2012). Le defi lance par les nouveaux pays capitaliste:la reponse de l'intelligence economique. *Manuel d'intelligence economique :comprendre la guerre economique*.
86. Sébastien Point و ،Cédric Baudet .(2022) .pour une justification du choix d'adoption ,de l'intention d'usage et de l'utilisation effective du logiciel NVIVO .*Management international*.26 ،

87. Si Salah Kissoum, K. (2022). Processus de mise en place d'un dispositif d'intelligence économique au sein d'une entreprise algérienne et son positionnement dans le triptyque Intelligence économique/ Système d'information Knowledge Management. Université Mouloud MAMMERI de Tizi-Ouzou.
88. Yin , R. (2018). *Case study research and applications design and methods* (éd. sixth). Los Angeles: SAGE publication.

الملاحق

الملحق رقم (01): النموذج البريطاني

- Analyse comparée des systèmes d'intelligence économique dans le monde -

Schéma n° 1
L'intelligence économique
dans l'économie britannique

- 32 -

- Analyse comparée des systèmes d'intelligence économique dans le monde -

le monde du renseignement et le monde industriel correspondait à une tentative de réponse aux multiples facettes du problème pétrolier au Moyen-Orient : coloniales, avec la défense des intérêts de l'empire face aux autres empires coloniaux, géostratégiques avec l'interdiction à la Russie tsariste de contrôler l'Iran, culturelles et ethniques avec la gestion des contradictions inter-arabes, économiques enfin, avec le contrôle des gisements et des concessions.

À cette même époque, la Grande-Bretagne obtint pendant un demi-siècle l'exclusivité des gisements du pétrole iranien grâce à une opération de ses services de renseignement. Les autres pays concurrents n'arrivèrent pas à une telle mobilisation des forces. Cela s'explique par le fait que la Grande-Bretagne était alors la seule puissance dont les élites avaient intégré la fonction "intelligence économique" dans leur système de décision. La culture de l'intelligence britannique trouve ses origines dans le développement de l'empire. Il existe une continuité historique dans l'application de ce principe. Le commerce triangulaire entraîna un affrontement avec le royaume d'Espagne. Pour briser le monopole des compagnies des Indes hollandaises et s'assurer la maîtrise des mers, les Anglais ont vaincu la flotte hollandaise et sont devenus les apôtres du mercantilisme. Face à la France révolutionnaire, le Premier ministre Pitt estima que la sécurité de l'empire maritime dépendait d'un service secret organisé à l'échelle mondiale. Hormis quelques périodes d'activité moins intenses, les systèmes d'information étatiques ont constamment soutenu les intérêts économiques de l'empire.

Après la seconde guerre mondiale, cet atout culturel s'est dilué avec la perte de compétitivité de l'industrie d'Outre-Manche. Aujourd'hui, la force de la culture de l'intelligence britannique se concentre surtout à la City. Les compagnies d'assurances, les institutions financières et les banques font appel à ce type de savoir-faire dans la conduite de leurs affaires. Un certain nombre de grandes entreprises pratiquent aussi le "business intelligence". Elles ont créé des postes spécifiques consacrés à cette activité. Il existe enfin un marché privé de l'information qui constitue une source de diversification pour la presse économique. Les lettres spécialisées, les bases de connaissance ciblées sur les entreprises et sur leurs opérations commerciales constituent un des points forts d'un marché jusque-là dominé par les opérations de conseil.

Cette continuité historique a progressivement amené la création de départements "marketing intelligence" dans les entreprises, et ce dès la fin des années cinquante. Le "marketing intelligence" dans la culture britannique se traduit par "renseignement économique". Si la Grande-Bretagne a réussi partiellement un transfert de ce savoir "intelligence" (dans le sens anglo-saxon) vers le marketing, elle a en même temps transposé sa forte spécialisation et compartimentalisation liée à ce savoir. Le "marketing intelligence" est toutefois devenu une discipline tout à fait acceptée comme tout autre discipline de gestion. L'émergence précoce de cette discipline en Grande-Bretagne, orientée vers une collecte intensive de

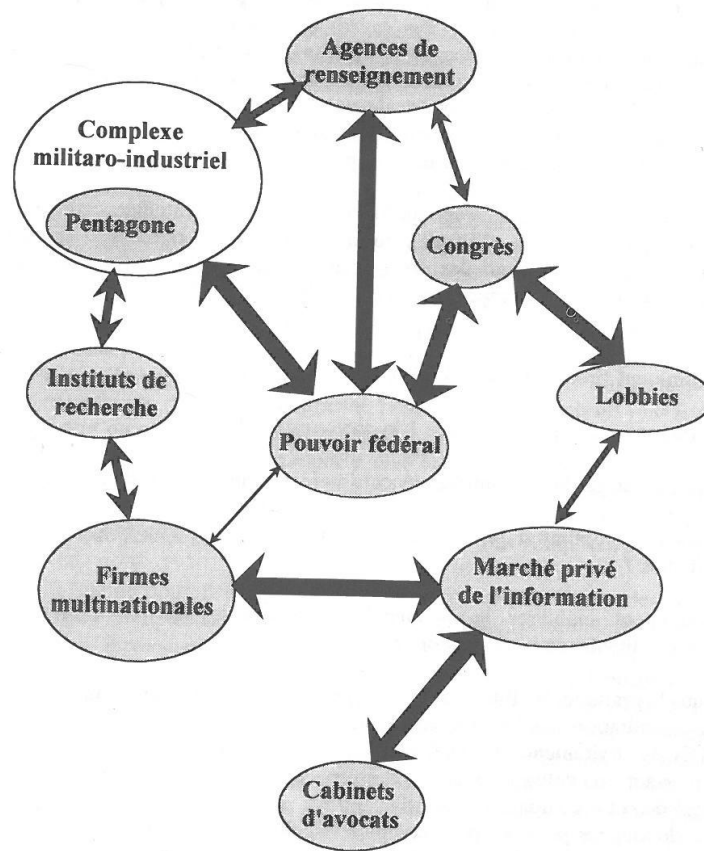
- 33 -

الملحق رقم (02) : النموذج الأمريكي

- Analyse comparée des systèmes d'intelligence économique dans le monde -

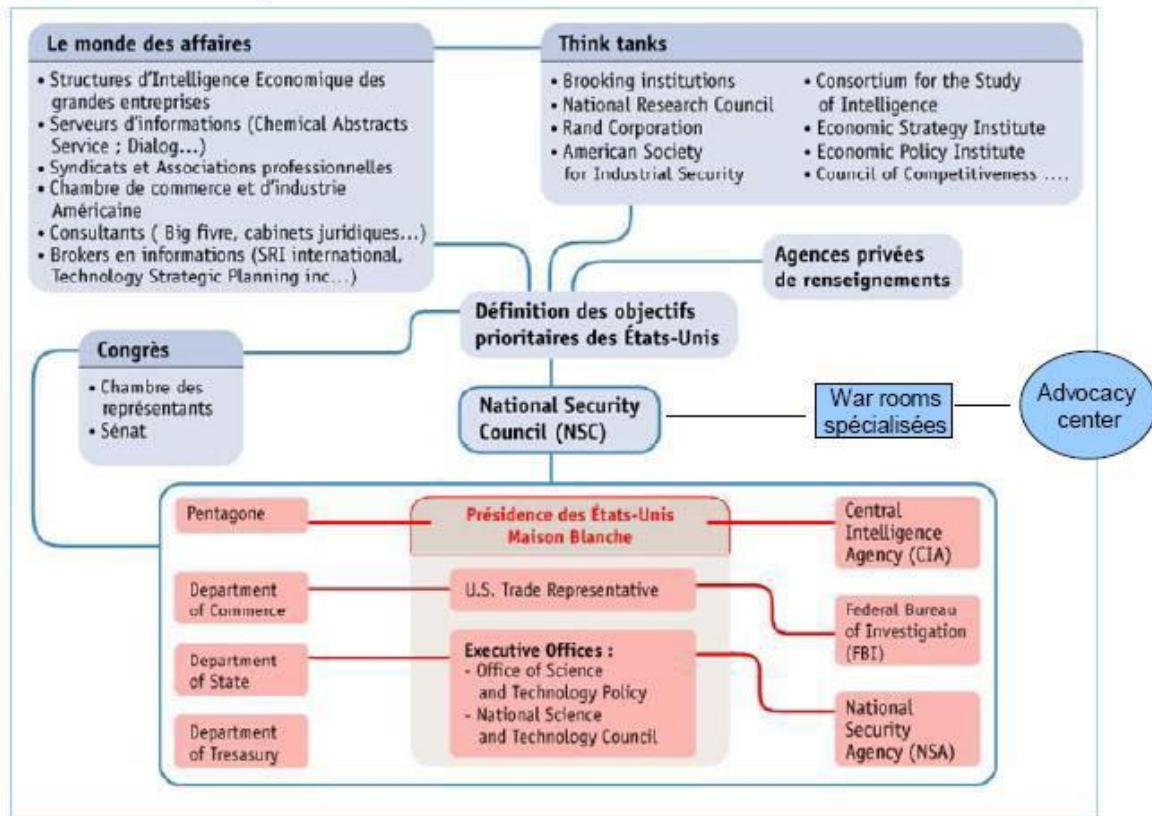
Schéma n° 4

L'intelligence économique dans l'économie américaine

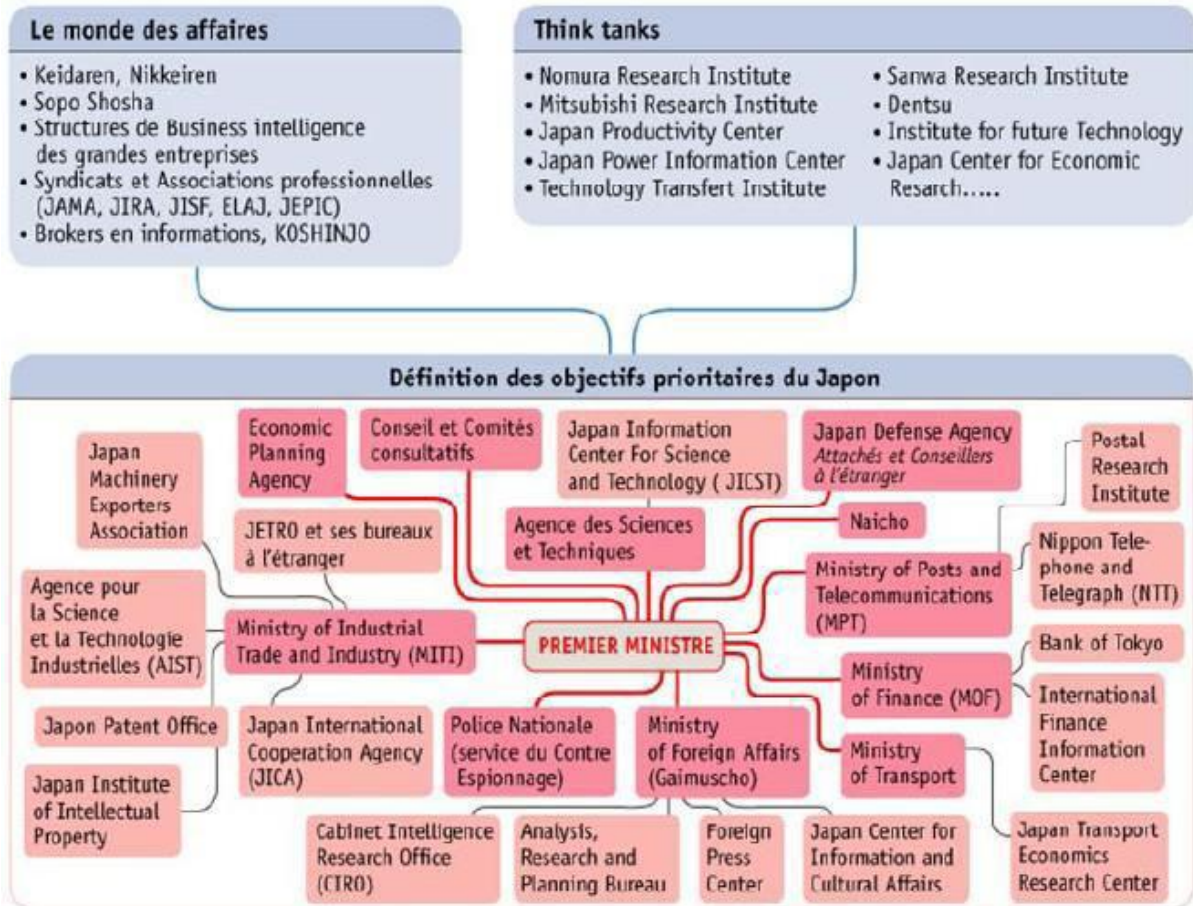


copyright
INTELCO/Cogepag

الملحق رقم (03) : النموذج الأمريكي



الملحق رقم (04): النموذج الياباني



الملحق رقم (05): النموذج الألماني

- Analyse comparée des systèmes d'intelligence économique dans le monde -

collectives. Dans le domaine de l'intelligence économique, les trois objectifs prioritaires de l'entreprise sont présentés de la manière suivante :

- la participation à la décision,
- l'approvisionnement suffisant des actions collectives,
- la production efficace d'informations par rapport à l'état réel du marché.

Une action collective dans le domaine de l'information doit respecter un certain nombre d'équilibres :

- entre la coopération et la concurrence,
- entre les responsabilités individuelle et collective,
- entre l'ouverture et la fermeture,
- entre l'efficacité et l'équité,
- entre l'efficacité et la robustesse,
- entre la vision prospective et le réalisme.

La planification systématique et détaillée des objectifs à atteindre, le goût de la précision dans la définition des tâches, la rigueur d'exécution ou même la ponctualité dans le suivi des investigations sont aujourd'hui encore les critères de travail élémentaires de tout spécialiste allemand de l'information économique. Cette check-list⁽¹⁾ conçue au début des années soixante-dix en est l'illustration. Elle recense les différentes questions-types qu'un chef d'entreprise doit se poser par rapport à la concurrence :

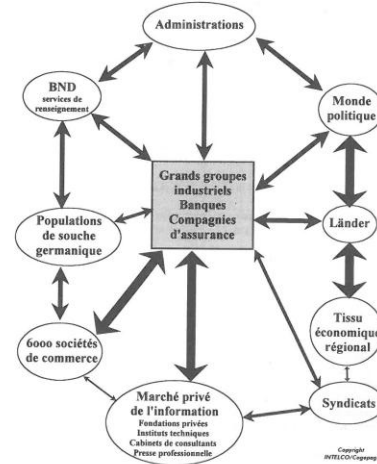
- . Qui est actuellement le concurrent de l'entreprise ?
- . Avec quels produits les concurrents opèrent-ils sur le marché ?
- . Quelle est la stratégie marketing des concurrents ?
- . Dans quels domaines les concurrents détiennent-ils un atout ?
- . Dans quels domaines l'entreprise est-elle leader ?
- . Une substitution est-elle possible entre les produits de l'entreprise et ceux de la concurrence ?
- . Dans quel sens va cette substitution ?

(1) Citée dans "La machine de guerre économique", HARBULOT (Christian), *Economica*, 1992.

- Analyse comparée des systèmes d'intelligence économique dans le monde -

Schéma n° 5

L'intelligence économique
dans l'économie allemande



الملحق رقم (06): النموذج الفرنسي

- L'intelligence économique en France : atouts et lacunes -

contribuaient par leurs informations à orienter les décisions d'implantation industrielle et conforter les circuits de distribution. Dès 1908 sont implantées les premières usines Michelin à Turin ou New York.

Il en va de même pour les actions d'intelligence économique menées par certaines banques françaises sous la III^e République qui étaient à la pointe de l'information stratégique dans les relations économiques internationales. Toutefois une pratique systématique du non-dit n'a pas laissé de traces cohérentes dans la culture d'entreprises françaises. Il en découle de nombreuses lacunes dans le système d'intelligence économique français qui reste très embryonnaire et mal cadré sur le plan des concepts opératoires.

Le rôle de l'Etat

Ce qui étonne les hommes d'affaires étrangers à propos de la France, est la relative proximité qu'ont les entreprises et les pouvoirs publics (entreprises publiques, monopoles d'Etat, circulation des élites). L'Etat a joué un rôle central dans le modelage de la perception de l'information en France. Dès le XVII^e siècle, l'œuvre législative de Jean-Baptiste Colbert introduit en France le principe de recensement et l'idée de contrôle social lié à une connaissance systématique et centralisée, se rapprochant des formes que cette démarche connaît ensuite.

Toute volonté de visibilité économique est historiquement indissociable, en France, d'une volonté de visibilité sociale. L'organisation administrative napoléonienne poursuit cette indissociabilité et structure l'information économique d'une façon qui perdure aujourd'hui. Lors de leur création, les collectivités territoriales sont tout d'abord un relais de l'autorité centrale qui veut s'opposer au pouvoir d'entités locales (grandes familles, industries), affirmant ainsi le rôle de contrôle économique et social de l'Etat. Ce contrôle et la centralisation systématique ont produit des déséquilibres de développement que l'on retrouve dans les années cinquante sous l'expression "Paris ou le désert français". La loi de 1982 sur la décentralisation attribue des compétences économiques et sociales aux régions et départements. Les dispositions légales nouvelles organisent un partage des pouvoirs avec les acteurs régionaux, mais le changement des cultures est toujours d'une mise en œuvre plus longue et la logique de rapport de forces entre l'Etat et ses démembrements reste d'actualité. Des contradictions naissent au niveau local entre préoccupations politiques et économiques. Les comportements de compréhension et de formulation de stratégies économiques sont aujourd'hui encore soumis à ces contradictions.

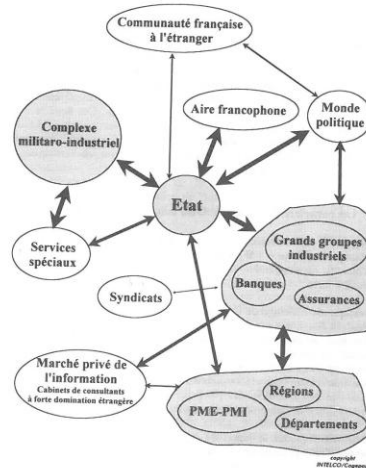
Une circulation élitiste de l'intelligence économique

L'existence de grands corps contribue à la structuration de cette médiation étatique dans les entreprises de grandes tailles. Cette circulation des corps

- L'intelligence économique en France : atouts et lacunes -

Schéma n° 7

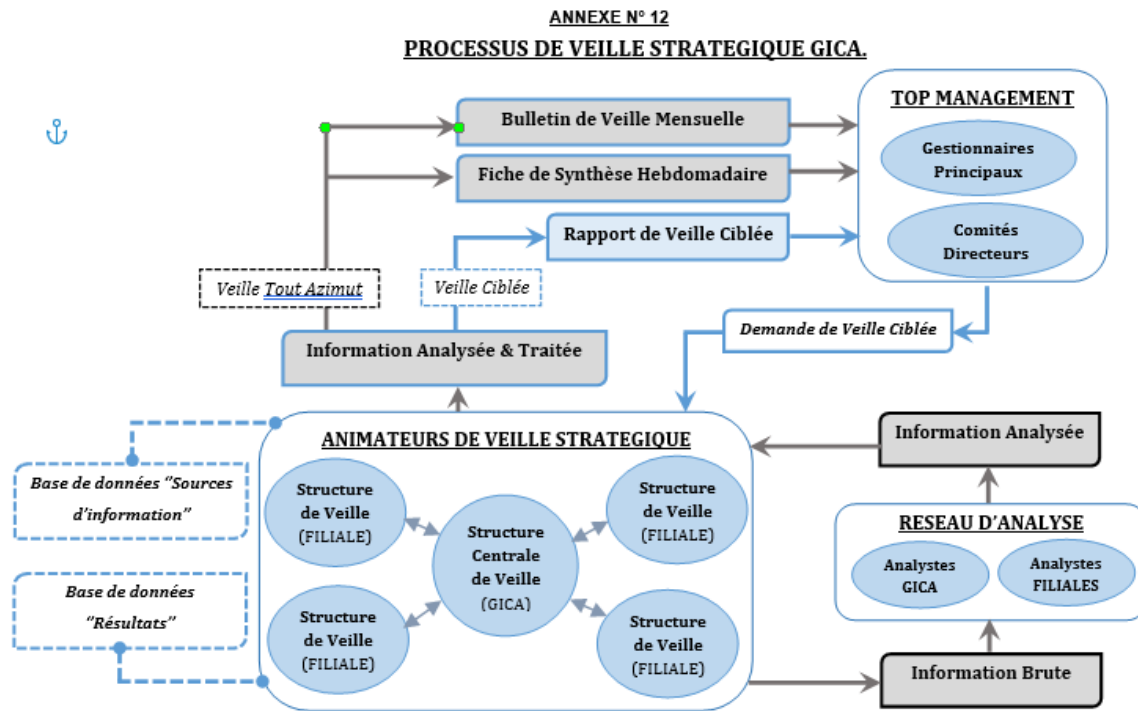
L'intelligence économique dans l'économie française



الملحق رقم (07): النموذج الفرنسي



الملحق رقم (08): نظام اليقظة الإستراتيجية في GICA



الملحق رقم (09): دليل المقابلة

Guide d'entretien – Étude de cas GICA (FR)

Durée cible : 45–60 min.

Axe 1 — Veille stratégique (dimension informationnelle de l'IE)

Q01 — Dispositif formel de veille

- Existe-t-il une cellule/service dédié(e) à la veille ou un dispositif équivalent (charte, processus, responsabilités) ?
- Portée du dispositif (groupe/filiales/usines) et date de mise en place / dernière mise à jour

Q02 — Acteurs & responsabilités

- Qui collecte, qui analyse, qui valide et qui décide ?
- Rôles des directions (stratégie, marketing, achats, R&D, HSE, SI) et des sites (référénts locaux).
- Existence d'un coordinateur/PMO veille, budget, compétences clés.
PMO (Project management office)

Q03 — Accès & organisation de l'information

- L'accès à l'information est-il rapide et à temps ? niveaux de confidentialité ?
- Existe-t-il une revue quotidienne/hebdomadaire (format, fréquence, destinataires) ?
- Base documentaire / GED/ intranet disponibles ?
- Comment les données sont-elles classées et actualisées (référentiels, propriétaires, cycle de vie)
GED (gestion électronique des document)

Q04 — Sources d'information & couverture

Quelles sont les sources d'information de l'entreprise ?

- Internet/outils (Google Alerts, plateformes spécialisées) – critères de qualité/coût/pertinence ?
- Cabinets/consultants – périmètre, livrables, fréquence ?
- Experts externes IE – rôle (outillage, méthodologie, audit) ?
- Congrès/salons/séminaires – capitalisation des retours ?
- Universités/labos – projets, transferts, thèses ?
- Clients/fournisseurs – feedbacks structurés ?
- Collaborateurs internes – mécanismes de remontée (boîte à signaux, formulaires) ?

Q05 — Architecture & périmètres de veille

Comment est structuré le dispositif (types de veille, workflows, outils, seuils d'alerte) ?

- Veille concurrentielle : permet-elle d'évaluer positionnement, parts de marché, mouvements concurrents ?
- Veille technologique : vision des technologies clés (procédés, énergie, bas carbone), suivi des ruptures ?
- Veille juridique & réglementaire : couverture complète et à jour (environnement, travail, commerce, douanes) ?

- Veille sociétale : détection des attentes/risques réputationnels (acceptabilité, communautés locales) ?
- Veille financière : suivi taux/énergie/devises, opportunités/menaces d'investissement
- Veille marketing : repérage de segments/opportunités et signaux de croissance marchés ?
- Veille normative : couverture ISO/EN/IANOR et pré-normalisation ?
- Veille e-réputation : citations dirigeants/entreprise, sentiment et dispositifs de surveillance

Q06 — Benchmarking

- Pratiquez-vous un benchmarking (process, produits, performance organisationnelle) ?
- Périmètre (nation/international), fréquence, enseignements transformés en plans d'action ?

Q07 — Plan / Bulletin / Outils

- Quels outils (plateformes, dashboards, alerting) utilisez-vous ?
- Existe-t-il un plan de veille et/ou un bulletin (périodicité, audiences) ?
- Directive pour croiser les résultats des veilles (marché/techno/réglementaire...) ?

Q08 — Articulation avec la DSI

- Comment coopèrent cellule de veille et Direction SI (GED, data quality, droits, interopérabilité) ?
- Qui porte la gouvernance des données (MDM, référentiels, sécurité) ?

Q09 — Diffusion & intégration décisionnelle

Comment les résultats de veille sont-ils diffusés dans la prise de décision ?

- Canaux/rythme (comités, newsletters, tableaux de bord) ?
- Exemples concrets où la veille a influencé une décision récente.

Q10 — Freins & améliorations

Quelles difficultés rencontrez-vous dans la mise en place d'une veille efficace ?

- Freins (humains, organisationnels, techniques, juridiques, financiers) ?

Axe 2 — Sécurisation & protection du patrimoine (dimension défensive de l'IE)

Q11 — Politiques & procédures de protection

Pour se protéger, votre entreprise dispose-t-elle de procédures adaptées à la sensibilisation et à la gestion des documents ?

- Procédures de sensibilisation et de gestion documentaire (classement/marquage/exploitation/diffusion) ?
- Clauses de confidentialité contractuelles ?
- Protection contre le piratage (mesures techniques & organisationnelles) ?
- PI Propriété Intellectuelle : brevets, marques, dessins & modèles ?

Q12 — Sécurité des SI

Quels sont les dispositifs de sécurité du système d'information mise en place ?

- Anti-intrusion, chiffrement, IAM, surveillance des flux, sauvegardes/cryptage, PRA/PCA ?
- Audits/pentests, indicateurs (délai de détection/remédiation).

Q13 — Experts externes

Faites-vous appel à des conseillers ou experts extérieurs en matière de sécurité ?

- Recours à des conseillers/experts (audits, conseil juridique cyber) ?
- Critères, périmètre, fréquence.

Q14 — Capitalisation des savoirs

Formalisez-vous les savoirs et les savoir-faire afin d'éviter la perte d'informations en cas de départ d'un collaborateur ?

Q15 — Sensibilisation & formation

Le personnel est-il formé ou sensibilisé à la confidentialité et à la cybersécurité ?

- Programmes de confidentialité/cyber (onboarding, e-learning, simulations phishing) ?
- Taux de couverture et évaluation des formations.

Q16 — Contrôle d'accès & protection physique

Assurez-vous le contrôle d'accès et la protection physique de vos locaux ou bâtiments ?

- Clés/codes, badges, visiteurs, alarmes, anti-incendie, zonage ?
- Administration des droits physiques et traçabilité.

Q17 — Gouvernance (RSSI / structure dédiée)

Existe-t-il un responsable de la sécurité des systèmes d'information (RSSI) ou une structure dédiée à la protection de l'information ?

- Rattachement, périmètre, comités, reporting.

Q18 — Perception du risque par la DG

Comment la direction générale perçoit-elle le risque informationnel ?

- Appétence au risque, priorisation, arbitrages ?
- Rituels (comité risques, tableaux de bord, exercices de crise).

Axe 3 — Activités d'influence & lobbying (dimension offensive de l'IE)**Q19 — Partenariats institutionnels & réseaux**

Quels types de relations formalisées GICA entretient-il avec :

- Des **institutions publiques** (ministères, agences, régulateurs) ;
- Des **universités/laboratoires** (recherche, stages, projets) ;
- Des **organisations professionnelles et associations** (environnementales), **nationales et internationales** ;
- Des **grands comptes BTP / clients stratégiques** ?

- En quoi ces relations alimentent l'IE (accès à l'info, signaux précoces, influence de normes/décisions)?

Q20 — Communication institutionnelle & médias

- GICA dispose-t-il d'une stratégie de communication formalisée ? Quels canaux sont utilisés (site, LinkedIn, Facebook, X/Twitter, YouTube, etc.) et avec quelle gouvernance éditoriale (rôles, validation, fréquence) ?
- Comment GICA communique avec la presse (médias nationaux, presse professionnelle) : interviews, tribunes, dossiers ?
- Quels indicateurs suivez-vous (portée, engagement, retombées médias) et quels enseignements pour l'IE ?

Q21 — Contenus de marque (image du groupe)

- GICA anime-t-il des contenus propres (blog, chroniques, newsletter, webinaires/podcasts)
- Quelles sont les cibles, la fréquence, les thématiques et la ligne éditoriale ?
- En quoi ces contenus contribuent à l'image du groupe et à la veille (feedback marché, signaux clients) ?

Q22 — Normalisation & influence réglementaire

- Le groupe participe-t-il à l'élaboration des normes (ISO /algériennes) et aux comités techniques (ex. IANOR, organismes sectoriels) ? Quel rôle (membre, rapporteur, expert) ?
- GICA est-il présent dans des réseaux de pré-normalisation / associations sectorielles ? Des exemples concrets d'apports (textes, guides, référentiels) ?

Q23 — E-réputation & communication de crise / recours à l'externe




- Disposez-vous d'un dispositif de veille e-réputation (outils, seuils d'alerte, circuit d'escalade) ?
- Quelle est la procédure de réponse en cas d'attaque ou de désinformation (porte-paroles, messages-type, délais, validations) ?
- Avez-vous recours à des cabinets spécialisés (communication de crise, relations publiques, lobbying) ? Dans quels cas et avec quels critères ?
- Existe-t-il une stratégie de communication externe/institutionnelle formalisée (document, date de mise à jour, KPI de suivi)




Axe 4— la mise en place d'une stratégie d'intelligence économique au sein de GICA

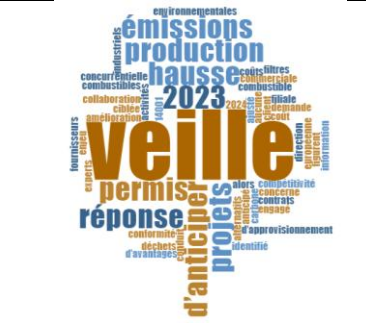


Q24—Comment la stratégie de veille stratégique a-t-elle été mise en place au sein du Groupe GICA, et quelles sont les principales étapes et dispositifs organisationnels qui ont accompagné son déploiement ?

Q25 De quelle manière les bulletins de veille sont-ils produits au sein de GICA : qui participe à leur préparation, quelles sources d'information sont mobilisées et comment se déroule leur diffusion vers les décideurs ?

الملحق رقم (10): سحابات الكلمات لأسئلة المقابلة

 <p>Word cloud for question 3. Key terms include: confidentialité, veille, consultation, documents, système, information, fichiers, version, bulletins, permittent, documents, consultation, confidentialité, système, information, fichiers, version, bulletins, permittent.</p>	 <p>Word cloud for question 2. Key terms include: informations, réseau, animateur, collectif, production, coordination, diffusion, groupe, maintenance, direction, générale, coordination, informations, réseau, animateur, collectif, production, coordination, diffusion, groupe, maintenance, direction, générale, coordination.</p>	 <p>Word cloud for question 1. Key terms include: veille, groupe, filiale, stratégique, niveau, organisation, développement, procédure, économique, direction, dispositif, organisation, développement, procédure, économique, direction, dispositif, organisation, développement, procédure, économique.</p>
<p>س3</p>	<p>س2</p>	<p>س1</p>

 <p>Word cloud for question 6. Key terms include: performances, menées, groupe, ciments, benchmarking, pratiques, performance, régulièrement, produits, coûts, qualité, national, énergétique, performances, menées, groupe, ciments, benchmarking, pratiques, performance, régulièrement, produits, coûts, qualité, national, énergétique.</p>	 <p>Word cloud for question 5. Key terms include: veille, concurrentielle, technologique, prise, décisions, types, d'exportation, réglementaire, marché, veille, concurrentielle, technologique, prise, décisions, types, d'exportation, réglementaire, marché, veille.</p>	 <p>Word cloud for question 4. Key terms include: veille, sites, sources, externes, internes, numériques, plateformes, outils, veille, sites, sources, externes, internes, numériques, plateformes, outils.</p>
<p>س6</p>	<p>س5</p>	<p>س4</p>

 <p>Word cloud for question 9. Key terms include: veille, émissions, production, hausse, 2023, permis, réponse, d'anticiper, projets, veille, émissions, production, hausse, 2023, permis, réponse, d'anticiper, projets.</p>	 <p>Word cloud for question 8. Key terms include: veille, résultats, direction, mensuels, stratégiques, comité, mensuelle, veille, résultats, direction, mensuels, stratégiques, comité, mensuelle.</p>	 <p>Word cloud for question 7. Key terms include: direction, accès, données, besoins, gouvernance, informations, direction, accès, données, besoins, gouvernance, informations.</p>
<p>س9</p>	<p>س8</p>	<p>س7</p>

<p>س 12</p>	<p>س 11</p>	<p>س 10</p>

<p>س 15</p>	<p>س 14</p>	<p>س 13</p>

<p>س 18</p>	<p>س 17</p>	<p>س 16</p>

<p>س 21</p>	<p>س 20</p>	<p>س 19</p>

<p>س 24</p>	<p>س 23</p>	<p>س 22</p>

<p>س 25</p>

الملحق رقم (11)

	A : AXE 1 Veille stratégique	B : AXE 2 Protection et Sécurité	C : AXE 3 Influence et Communication	D : AXE 4 Stratégie IE
1 : AXE 1	<p>Oui, notre filiale dispose d'un dispositif formel de veille stratégique intégré au niveau du Groupe GICA. Ce système a été mis en place en 2018 et actualisé en 2022 afin de renforcer la surveillance technologique, concurrentielle et réglementaire. Il couvre l'ensemble du groupe, avec des animateurs désignés dans chaque filiale qui alimentent la cellule centrale de veille.</p> <p>Oui, bien sûr. On applique la procédure de veille GICA, mise à jour en 2024.</p> <p>Chez nous à Oum El Bouaghi, le dispositif est opérationnel : une petite cellule au niveau de la filiale, et la structure centrale à Alger qui fait la consolidation. La mise en place du système s'est faite progressivement, en introduisant des outils de collecte, des modèles de fiches et un cycle mensuel de veille stratégique.</p> <p>Oui. Au niveau du Groupe GICA, la veille stratégique est organisée au sein de la Division Développement et Intelligence Économique.</p> <p>Historiquement, une forme de veille existait déjà, mais elle n'était pas structurée. Après un accompagnement</p>			

	A : AXE 1 Veille stratégique	B : AXE 2 Protection et Sécurité	C : AXE 3 Influence et Communication	D : AXE 4 Stratégie IE
2 : AXE 2		<p>Le système d'information est protégé par un pare-feu.</p> <p>On a un antivirus professionnel.</p> <p>Des systèmes anti-intrusion.</p> <p>Il n'y a actuellement aucune réponse.</p> <p>Anti-intrusion.</p> <p>Nous utilisons un mailing professionnel.</p> <p>Oui, des audits externes sont réalisés.</p> <p>Oui, parfois.</p> <p>Oui, notamment dans le cadre des projets.</p> <p>Non.</p> <p>Non.</p> <p>Oui, Nous avons eu une formation.</p> <p>Oui, les connaissances critiques sont formalisées.</p> <p>Tout est documenté.</p> <p>Oui, des manuels de procédures.</p> <p>Non.</p> <p>Oui.</p> <p>Oui elle est formalisée.</p>		

	A : AXE 1 Veille stratégique	B : AXE 2 Protection et Sécurité	C : AXE 3 Influence et Communication	D : AXE 4 Stratégie IE
3 : AXE 3			<p>Oui, une stratégie de communication. Oui, on suit la stratégie. Oui, GICA possède une stratégie. Réseaux sociaux. Oui. Réseaux sociaux et presse. Oui il y a des personnes habilités.</p> <p>Une veille e-réputation est réalisée. C'est surtout la cellule communication. Oui, nos publications valorisent. À travers une veille active. Via la page officielle. Le groupe GICA assure la gestion.</p> <p>Oui, la filiale participe aux comités techniques. Oui, on contribue à quelques ateliers. Nous sommes certifiés. Il n'y a actuellement aucune réponse. Non. Pas de réponse.</p> <p>En cas de crise, la Direction de la Communication. Localement, on remonte l'alerte. La communication est strictement</p>	

	A : AXE 1 Veille stratégique	B : AXE 2 Protection et Sécurité	C : AXE 3 Influence et Communication	D : AXE 4 Stratégie IE
4 : AXE 4				<p>Les bulletins de veille sont produits mensuellement. Chaque semaine, on collecte. Chaque mois, un bulletin consolidé. Les bulletins de veille du Groupe. Travail collectif. Le bulletin de veille est produit.</p> <p>Pour renforcer l'efficacité du dispositif. L'intégration d'une plateforme digitale. Plusieurs leviers permettraient. Tout d'abord, le renforcement. Formation et sensibilisation. Nous avons des unités dépendant.</p>

الملحق رقم (12): الموقع الرسمي لطريقة MADIE

12/12/2025 17:04

L'équipe MADIE Méthode d'Aide à la Décision par l'Intelligence Economique



Méthode d'Aide à la Décision par l'Intelligence Economique

ACCUEIL QUI SOMMES-NOUS? NOTRE PROJET MADIE FORMATIONS PARTENARIATS EVENEMENTS LIENS

Vous êtes ici: [Accueil](#) > [Qui sommes-nous?](#)

QUI SOMMES-NOUS?

En juin 2005 et sous l'impulsion de Alain Juillet, le groupe de réflexion s'est formé autour de Christian Coutenceau composé de dirigeants et cadres dirigeants tous diplômés de l'Executive MBA HEC/CPA.

Nous sommes rattachés au [Groupe Technologies Avancées de l'Association HEC](#) Pourquoi Technologies avancées et intelligence économique?

Parce que nous pensons que l'innovation continue est la seule issue pour que nos entreprises restent compétitives. Nous passons donc de l'ère de la gestion des compétences à celle de la gestion des connaissances. La maîtrise de l'information est un des facteurs clés de succès.

Responsable et Animateur

[Christian COUTENCEAU](#) 2001/PB

[François BARBARA](#) 1997/P

[William EVERETT](#) 1989/P

[Alain GILLIERON](#) 2001/PA

[Xavier JACQUIN](#) 1999/T

[Muriel POULLAIN](#) 1996/2J

[Claude VALLE](#) 1988/P

[E. de VIGOUROUX d'ARVIEU](#) 2000/PB

GRUPE MADIE



Historique

En 2005, sous l'impulsion d'Alain Juillet, des dirigeants diplômés HEC/CPA décident de créer un groupe de travail pour produire une Méthode d'Intelligence Economique à l'intention des PME/PMI.

Nos objectifs

A partir du constat que l'Intelligence Economique se déploie difficilement au sein des PME car il n'existe aucune méthode la reliant au système décisionnel et de pilotage des entreprises, nous nous sommes fixés des objectifs. +++

Symbole

L'**Œil Oudjat** est un symbole protecteur représentant l'Œil du dieu faucon Horus dans l'imagerie de l'Égypte antique. Il avait une fonction magique liée à la prophylaxie, à la restauration de la complétude et à la vision de "l'invisible".

Il était aussi peint sur les proues des bateaux, leur permettant de « voir » et de tenir leur cap.

Positionnement de la démarche

Après analyse du plan stratégique de l'entreprise, nous élaborons une Méthode d'Aide à la Décision et au pilotage de l'action, tout en protégeant les informations et les ressources clés, ainsi qu'en effectuant une veille ciblée. +++



[On parle de nous](#)

[Contactez-nous](#)

[Intelligence vue](#)

[ECONOMIQUE VISION](#)

[LONG TERME
Partenaires](#)

[Evènements
Projets](#)

[FUTUR Réussite](#)

[Entreprise METHODE](#)

[Informations Veille](#)

[CPA Cible](#)

[OUTIL de Veille](#)

[Infos légales](#) | [Plan du site](#) | [Contacter le webmaster](#)