**جامعة ابن خلـدون بتيارت**

**كلية العلــوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير**

**قسم:علوم التسيير**

# عنوان المذكرة:

# الذكاء الإقتصادي في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية بين الواقع و الآفاق.

**مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر**

**تخصص:إدارة أعمال**

**إعداد الطالب:**

**- زروقي صبرينة**

**- جزري إنصاف**

**الأستاذة المشرفة الدكتورة**

**ساجي فاطمة**

**لجنة المناقشة:**

| | | |
|---|---|---|
| استاذة حري مختارية | استاذ محاضر ،أ، | **رئيسا** |
| استاذة معسكري سمرا | استاذ محاضر ،ب، | **مقررا** |
| استاذة ساجي فطيمة | استاذ محاضر ،أ، | **مناقشا** |
| استاذ وكال نوردين | استاذ مساعد ،أ، | **مناقشا** |

**نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ:.....**

**السنة الجامعية: 2019/2020**

# شكر و تقدير:

الشكر الجزيل و الحمد الكثير لله العلي القدير

الذي تعجز الكلمات عن حمده و شكره و الذي وفقنا

و أعاننا على إتمام هذا العمل المتواضع عملا بقوله تعالى: "و إن شكرتم لأزيدنكم"

و إلى من هو قدوتنا في كي حين، إلى من أوصانا بطلب العلم، إلى سيدنا و حبيبنا و رسولنا الكريم، الصادق الأمين محمد صلى الله عليه و سلم و على آله الطيبين و أصحابه الطاهرين صلاة و سلام دائمين إلى يوم الدين إنطلاقا من العرفان بالجميل لأنه ليسرنا أن نرفع أسمى آيات الشكر و الإمتنان إلى أساتذتنا، و الأستاذة المشرفة ساجي فاطمة التي مدتنا من منابع عملها بالكثير، و ساعدتنا و منحتنا من جهدها و وقتها على إنجاز هذا العمل، و حمدا لله بأن يسرها في دربنا و نسأل الله أن يطيل عمرها لتبقى في طريق العلم و العلماء.

كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى أستاذة كلية العلوم الاقتصادية و التسيير الذين لم يبخلوا علينا بنصائحهم و إرشاداتهم لنا.

# الإهداء

الحمد لله الذي وفقني في إنجاز هذا العمل المتواضع الذي أهديه

إلى من لم أنساه و لن أنسى فضلها دنيتي التي فارقتني "جدتي" رحمها الله

و إلى أعز ما أملك في الدنيا، إلى من رحمتني بدعواتها و بركاتها

و أفاضت عليا بدمع حنانها إلى شمس القلب الرحيم و الوجه المنير

رضاها سر توفيقي عطر بيتنا "أمي" الغالية أطال الله في عمرها

إلى من علمني أن العلم جهاد و الصبر كفاح إلى قمري "أبي" الذي أهداني كل ما يملك أطال الله و بارك في عمره.

إلى من بها أكبر و عليها أعتمد إلى من بوجودها أكتسب قوة و محبة توأم روحي و نصفي "أختي وئام" و إلى من أرى بعينها الحب و التفائل و سعادتي في ضحكتها و الحنية ميزاتها أختي الصغيرة " سيرين" و إلى وجه الملاك المفعم بالبراءة مولودنا الجديد فرحتنا الأولى التي تنير بيتنا "ليا" حفظهم الله لي و أدامهم فرحة لي

إلى من سرنا سويا و ذكرياتنا المشتركة لا تنسى و التي هي بمثابة أختي و صديقتي "ريم"

إلى رفيقة دربي و نحن نشق طريقه معا و من تكافلنا بيد واحدة و نحن نقطف زهرة تعلمنا صديقة"صبرينة" و إلى كل من صديقاتي "حنان" و "عائشة" و "ياسمين" و "نادية"...

# الإهداء

الحمد لله الذي هدانا بفضله و كرمه و أنعم علينا بالتصديق برسالة محمد عليه الصلاة و السلام.

أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع إلى كل من كلله بالهيبة و الوقار إلى من علمني العطاء بدون انتظار إلى من أحمل اسمه بكل إفتخار أرجو من الله أن يمد بعمره والدي العزيز حفظه الله

و إلى ملاكي في الحياة إلى معنى الحب و الحنان و إلى سر الوجود

إلى أغلى الحبايب أمي الحبيبة حفظها الله و أطال في عمرها

إلى من رافقوني و ساندوني في الدرب خطوة بخطوة إخوتي العزيزات هالة و نصيرة و فاطمة و إيمان و أمال و بشرى

و إلى أخي و رفيق دربي في هذه الحياة

إلى من أرى التفاؤل بعينيه و سعادة في ضحكته محمد عبد الوهاب

و إلى البراعم و ملائكة البيت آلاء أشواق جني و جود و ريان

و إلمن جمعتني بهم الذكريات صديقاتي إنصاف حنان عائشة نادية ياسمين

# قائمة المحتويات

## قائمة المحتويات


| الموضوع | الصفحة |
|---|---|
| شكر و تقدير | |
| الإهداء | |
| قائمة المحتويات | |
| قائمة الجداول | |
| قائمة الأشكال | |
| الملخص | |
| **مقدمة** | أ |
| **الفصل الأول: الذكاء الاقتصادي الأسس و المفاهيم** | |
| **تمهيد** | 09 |
| **المبحث الأول: مفاهيم حول الذكاء الإقتصادي** | 10 |
| **المطلب الأول: ماهية الذكاء الإقتصادي** | 10 |
| **المطلب الثاني: سيرورة (مستويات) الذكاء الإقتصادي** | 16 |
| **المبحث الثاني: أعمدة الذكاء الإقتصادي و أبعاده و مستوياته** | 23 |
| **المطلب الأول: أعمدة و أبعاد الذكاء الإقتصادي** | 23 |
| **المطلب الثاني: مستويات الذكاء الإقتصادي** | 30 |
| **المبحث الثالث: أسس الذكاء الإقتصادي** | 34 |
| **المطلب الأول:البقضةالإستراتيجية** | 34 |
| **المطلب الثاني: نظام المعلومات و الذكاء الإقتصادي** | 43 |

# قائمة المحتويات


| | |
|---|---|
| خلاصة الفصل الأول | 52 |
| **الفصل الثاني: الذكاء الاقتصادي في الجزائر** | |
| تمهيد | 54 |
| المبحث الأول: الاهتمام بالذكاء الاقتصادي في الجزائر | 55 |
| المطلب الأول: الواقع المؤسساتي للذكاء الاقتصادي في الجزائر | 55 |
| المطلب الثاني: الأهداف المرجوة في مجال الذكاء الاقتصادي | 58 |
| المبحث الثاني: مسار الذكاء الاقتصادي في الجزائر | 60 |
| المطلب الأول: المنظومة الوطنية للمعلومة الإقتصادية | 60 |
| المطلب الثاني: الحوكمة الإلكترونية | 64 |
| المبحث الثالث:تهيئة الإقليم في الجزائر لتحقيق الذكاء الإقتصادي | 67 |
| المطلب الأول:التطبيق الميداني لتحقيق مخطط الذكاء الإقتصادي | 67 |
| المطلب الثاني: أدوات سياسة تهيئة الإقليم للذكاء الإقتصادي | 70 |
| خلاصة الفصل الثامي | 77 |
| **الفصل الثالث: تجارب الدول العربية و الأجنبية في تطبيق الذكاء الإقتصادي** | |
| تمهيد | 79 |
| المبحث الأول: تجارب بعض الدول المتقدمة في تطبيق الذكاء الإقتصادي | 80 |
| المطلب الأول: التجربة اليابانية في تطبيق الذكاء الإقتصادي | 80 |
| المطلب الثاني: التجربة الفرنسية في تطبيق الذكاء الإقتصادي | 93 |
| المبحث الثاني: تجارب بعض الدول النامية في تطبيق الذكاء الإقتصادي | 96 |
| المطلب الأول: التجربة المغربية في تطبيق الذكاء الإقتصادي | 96 |

# قائمة المحتويات


| | |
|---|---|
| المطلب الثاني: التجربة التونسية في تطبيق الذكاء الإقتصادي | 98 |
| المبحث الثالث: مقومات و معيقات الذكاء الإقتصادي | 102 |
| المطلب الأول: مقومات الذكاء الإقتصادي | 102 |
| المطلب الثاني: معيقات الذكاء الإقتصادي | 105 |
| خلاصة الفصل الثالث | 109 |
| خاتمة | 111 |
| قائمة المراجع | |
| فائمة الملاحق | |

# قائمة الجداول

# قائمة الجداول


| رقم الجدول | عنوان الجدول | الصفحة |
|---|---|---|
| 1-1 | أعمدة الذكاء الإقتصادي | 38 |
| 2-1 | طبيعة النفقات المعلوماتية في بيئة المؤسسة | 65 |

# قائمة الأشكال

# قائمة الأشكال


| رقم الشكل | عنوان الشكل | الصفحة |
|---|---|---|
| 1-1 | وصف سيرورة عمل الذكاء الإتصادي | 37 |
| 2-1 | أبعاد الذكاء الإقتصادي | 41 |
| 3-1 | مستويات الذكاء الإقتصادي | 47 |
| 4-1 | دورةالإستخبارات | 64 |
| 1-2 | سيرورة عمل المخطط الوطني لتهيئة الإقليم | 82 |
| 1-3 | المنظومة اليابانية العامة لممارسة الذكاء الإقتصادي | 101 |
| 2-3 | النموذج الفرنسي للذكاء الإقتصادي | 108 |

**الملخص:**

يعد الذكاء الإقتصادي من أهم الأنظمة التسييرية لما له دور في مراقبة البيئة و التنبؤ بالتغيرات المستقبلية لتحقيق البقاء و الإستمرارية و القدرة على المنافسة لهذا أصبح له نموذج عالمي مثل النموذج الفرنسي و الياباني، و لكن المؤسسات الجزائرية تعاني من تأخر كبير مقارنة بالمؤسسات العالمية في تطبيق الذكاء الإقتصادي، رغم قيام الدولة بجهود معتبرة في هذا المجال تبقى هناك معيقات أهمها غياب أنظمة المعلومات.

**الكلمات المفتاحية:** الذكاء الإقتصادي، اليقضة الإستراتيجية، نظم المعلومات.

**Abstract** :

Economic intelligence is one of the most important management systems because of its role in monitoring the environment and predicting future changes to achieve survival and goals, continuity and competitivenss, So it has a global model like the french and japanese model, however Algerian institutions suffer from a great delay compared to global institutions in applying economic intelligence despite the state's efforts in this field, there are still obstacles the most important of which is the absence of information systems.

**Key words**: Economic intelligence, strategic vigilance,information systems.

## Résumé

L'intelligence économique est l'un des systèmes de gestion les plus importants en raison de son rôle dans la surveillance et la prévision environnementales et prévoir les changements de future pour réaliser le service et la continuité et aptitude a la concurrence et réalisation des objectifs c'est pourquoi il s'est fait un modèle mondial comme le modèle français et japonais , mais les institutions algériennes souffert d'un grand retard comparé a les institutions mondial dans application de l'intelligence économique, bien que l'état faire des efforts considérant dans ce domaine il reste des obstacles notamment l'absence de systemes d'informations.

**Mots clé** : L'intelligence économique, stratégie de vigilance, systemes d'informations

# مقدمـــة

# مقدمة

يتميز عالم الأعمال بالقدرة على إستيعاب و إستخدام المعرفة نتيجة سرعة المتغيرات الإدارية و تعاضم الفرص الناشئة عنها و ضغوطات العملاء و تزايد المنافسة، فأصبح من واجب دول العالم أن تسعى إلى الحفاظ على الأسواق و مكاسب الهوية الإقتصادية و المضاربة.

و في بيئة تنافسية تزداد إتساعا و تعقيدا يوما بعد يوم و في ضل سيادة اللايقين و تعدد الخيارات و ترابط الإقتصاديات و الأسواق فإن إدراك المؤسسة لبيئتها أصبحت من العوامل المحددة لإكتساب المزايا التنافسية الدائمة فبقاء المؤسسات و تطورها يرتبط إرتباطا وثيقا بقدرتها على التفاعل مع مستجدات بيئتها تأثرا و تأثيرا و هو ما يفرض التخلي عن أساليب الإدارة التقليدية و إنتهاج تطبيقات حديثة لإدارة المعرفة و في مقدمتها إرسال أنظمة المعلومات الذكية التي يتجاوز بدورها القيام بعمليات جمع المعلومات و معالجتها، إلى التحكم المنظم في المعلومات لإستعمالها في عمليات التخطيط و الرقابة و إتخاذ القرار.

و يمكن القول أن الذكاء الإقتصادي يعتبر من بين أهم وسائل الإقتصاد المفتوح و المعولم الذي يشهد تغيرات جذرية من خلال تنكنولوجيات المعلومات و الإتصالات.

و لكون الجزائر جزء لا يتجزأ من الخارطة الإقتصادية للعالم، شهدت هي الأخرى تحولات في بيئتها الإقتصادية و الإجتماعية و الثقافية مما جعلها مطالبة بالبحث عن وسائل ملائمة من أجل تحقيق أداء متميز و تواجد فعال.

كما أن إنتقال الجزائر من الإقتصاد المركز إلى إقتصاد السوق و ظهور تكنولوجيا الإعلام و الإتصال جعلها في وضع حرج هنا ظهرت عيوب نظام المعلومات السابق و أصبح من الظروري البحث عن نظام ذو كفاءة عالية في معالجة المعلومات.

و الذكاء الإقتصادي هو من بين أنجع الوسائل الحديثة التي تستطيع القيام بنهوض المؤسسات الإقتصادية الجزائرية و تأهيلها و تحقيق التنمية الإقتصادية في جميع المستويات، لذلك أصبح من المواضيع التي تشغل إهتمام الدولة الجزائرية و ذلك من خلال سعيها لمساعدة المؤسسات على التكيف مع متطلبات الذكاء الإقتصادي.

إذن ظهور مفهوم الذكاء الإقتصادي على مستوى العالم و تغير النماذج إذ تعد نماذج نظام جمع المعلومات الإقتصادية، الصناعية و التكنولوجية من بين النماذج الأكثر شهرة النظام الياباني و النظام الفرنسي فإختلاف هذه الأنظمة و تطورها يضع المؤسسات الجزائرية في وضع يتطلب تغيير جذري للذهنيات من أجل النهوض و إتخاذ القرارات الإستراتيجية و تحسين المؤسسة الجزائرية و فعاليتها.

## 1- الإشكالية:

بناءا على ما سبق فإن الإشكالية التي نسعى إلى بلورتها تتمحور أساسا حول:

**ما هو واقع الذكاء الإقتصادي في المؤسسة الجزائرية ؟**

## 2- الأسئلة الفرعية:

و للإجابة على هذه الإشكالية يمكن طرح التساؤلات التالية:

- ما المقصود بالذكاء الإقتصادي؟
- ما هي أعمدة و أسس الذكاء الإقتصادي في الجزائر؟
- ما الفرق في تطبيق الذكاء الإقتصادي في الدول المتقدمة و الدول النامية؟
- إن المشكل المالي و عدم إدراك مفهوم الذكاء الإقتصادي هي أكبر معوقات التي تواجه تطبيق الذكاء الإقتصادي في الجزائر؟

## 3- الفرضيات:

للإجابة على هذه الإشكالية و مناقشتها نضع مجموعة من الفرضيات التي تبقى للإختيار و المناقشة:

- الذكاء الإقتصاديإستجابة للتحديات الإقتصادية و الإجتماعية و إفرازات العولمة التي تعرفها دول العالم.
- المؤسسة الجزائرية ليست بحاجة إلى تطبيق الذكاء الإقتصادي.
- مصطلح الذكاء الإقتصادي له تأثير كبير في الرفع من إنتاجية المؤسسات العالمية لهذا أصبح له نموذج عالمي مثل النموذج الفرنسي و الأمريكي و الياباني.

## 4- المنهج المستخدم:

للإجابة على الإشكالية و إختبار صحة الفرضيات إعتمدنا على مزيج من المنهج الوصفي و المنهج التحليلي و ذلك من خلال التطرق إلى مختلف المفاهيم و الدلالات المتعلقة بالذكاء الإقتصادي و واقعه في الجزائر.

## 5- أدوات الدراسة:

تماشيا مع المنهج المستخدم إعتمدنا على الأدوات التالية:

- البحث المكتبي: جمع المعلومات على الكتب و الأطروحات و المجلات و الملتقيات.

- البحث المعلوماتي في شبكة الأنترنت: تصفح مختلف المواقع التي تناولت هذا الموضوع.

- قوانين و تشريعات ذات الصلة بموضوع بحثنا.

## 6- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة فيما يلي:

- التعريف بالذكاء الاقتصادي و مختلف جوانبه و واقعه الحقيقي في الجزائر.
- سيطرت و حماية المعلومة الاستراتيجية لجميع الأعوان الاقتصاديين من أجل الوصول إلى المنافسة في المجال الاقتصادي.
- الوقوف على مشاكل و أسباب المعوقات التي تواجهها المؤسسات الجزائرية مقارنة بالمؤسسات العالمية المتقدمة منها و المتخلفة.

## 7- أهداف الدراسة:

ترمي هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها:

- تسليط الضوء على أهمية الذكاء الاقتصادي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات و دوره في استمراريتها و بقائها.
- تبيان الوضع الحقيقي التي تعيشه المؤسسات الجزائرية في مجال أنظمة المعلومات.
- معرفة تطلعات المؤسسة الجزائرية في مجال الذكاء الاقتصادي.
- نظرة حول نماذج الذكاء الاقتصادي الأشهر في العالم.

## 8- أسباب و دواعي اختيار الموضوع:

يعود سبب اختيارنا لموضوع البحث إلى سببين أحدهما موضوعي و الآخر ذاتي:

**- الأسباب الموضوعية:**

- إرتباط هذا الموضوع بمجال دراستنا العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير.
- أهمية موضوع الذكاء الاقتصادي و محاولة الاستفادة منه و تطبيقه في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

**- الأسباب الذاتية:**

- الرغبة في الإطلاع على المواضيع ذات العلاقة بهذا المجال.

## 9- حدود البحث:

**- البعد الموضوعي:** يتناول موضوع بحثنا الذكاء الإقتصادي في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية واقعه و آفاقه ولكن نظرا للصعوبات المتمثلة في عدم القيام بالدراسة الميدانية قمنا بدراسة بعض تجارب الدول النامية و الدول المتقدمة على حد سواء.

- **البعد الزماني:** لم ترتبط دراستنا بمدة زمنية معينة.

- **البعد المكاني:** تناولنا في دراستنا الذكاء الإقتصادي في الجزائر مع الأخذ بعين الإعتبار تجارب الدول المتقدمة كاليابان و فرنسا و الدول النامية مغرب و تونس.

**10- الصعوبات:** أما عن الصعوبات التي إعترضت سبيل البحث فنوجز ذكرها كالتالي:

- قلة المراجع في موضوع الذكاء الإقتصادي خصوصا باللغة العربية و صعوبة الترجمة.
- عدم التفرقة بين مصطلح الذكاء الإقتصادي و اليقضةالإستراتيجية.
- نظرا لجائحة الكورونا تعذر علينا القيام بدراسة ميدانية و لهذا قمنا بإجراء دراسة مقارنة بين تجارب الدول المتقدمة و الدول النامية.

## 11- الدراسات السابقة:

من بين البحوث و الدراسات التي عالجت موضوعنا نجد:

- بن صغير عواطف "دور الذكاء الإقتصادي في زيادة القدرة التناقسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة" مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، 2013/2012، إشكالية هذه الدراسة هي ما مدى مساهمة الذكاء الإقتصادي في زيادة القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة و من أهم النتائج التي توصلت إليها أن الذكاء الإقتصادي يهتم بكل ما يجري في الأسواق فهو نظام كامل تتوحد فيه التقنيات و الكفاءات البشرية للوصول إلى المعلومة الصحيحة قبل الآخرين لأنها تساعد على حل المشاكل بأخذ القرارات المناسبة و تطوير أساليب العمل المنتوج في وقت وجيز و بالتالي فهو عامل أساسي للمنافسة.
- زرقان مولود "واقع الذكاء الإقتصادي في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية" دراسة حالة مؤسسة أنو فرع ولاية مستغانم، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، 2018/2017، إشكالية هذه الدراسة ما هو واقع الذكاء الإقتصادي في المؤسسات الجزائرية و ماهي الجهود المطلوبة لتجسيد هذا المفهوم على المستوى الوطني؟ و أهم نتائج التي توصل إليها أن المؤسسات الجزائرية متأخرة في مجال الذكاء الإقتصادي رغم قيام الدولة بجهود معتبرة في هذا المجال تبقى هناك معيقات أهمها أنظمة المعلومات.

يمكن الإختلاف بين الدراسة التي قمنا بها و الدراسات السابقة التي إستفدنا منها في تحديد المراجع و ضبط الموضوع فيما يلي:

الدراسة السابقة تناولت دور الذكاء الإقتصادي في زيادة القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة بينما نحن قمنا بدراسة واقع الذكاء الإقتصادي في المؤسسات الجزائرية بين الواقع و الآفاق و الدراسة السابقة قامت بدراسة حالة بينما تعذر علينا القيام بها.

## 12- عرض خطة البحث:

تضمن البحث مقدمة و ثلاثة فصول و خاتمة.

- **الفصل الأول:** فقد خصص للذكاء الإقتصادي أسس و مفاهيم تندرج تحته ثلاثة مباحث و هي:

  - **المبحث الأول:** مفاهيم حول الذكاء الإقتصادي.
  - **المبحث الثاني:**أعمدة الذكاء الإقتصادي أبعاده و مستوياته.
  - **المبحث الثالث:**أسس الذكاء الإقتصادي.

- **الفصل الثاني:** تطرقنا فيه إلى الذكاء الإقتصادي في الجزائر.

  - **المبحث الأول:**الإهتمام بالذكاء الإقتصادي في الجزائر.
  - **المبحث الثاني:**مسار الذكاء الإقتصادي في الجزائر.
  - **المبحث الثالث:**تهيئة الإقليم في الجزائر لتحقيق الذكاء الإقتصادي.

- **الفصل الثالث:**كان مخصصا إلى:

  - **المبحث الأول:**تجارب بعض الدول المتقدمة في الذكاء الإقتصادي.
  - **المبحث الثاني:**تجارب بعض الدول النامية في الذكاء الإقتصادي.

- **المبحث الثالث**: معوقات و مقومات الذكاء الإقتصادي في الجزائر.

ثم في الأخير ختم هذا العمل بخاتمة عامة حاولنا فيها الإجابة على الإشكالية ثم عرضنا بعض النتائج و التوصيات بالإضافة إلى آفاق البحث.

# الفصل الأول:

# الذكاء الاقتصادي أسس و المفاهيم

## تمهيد الفصل:

يعتبر مفهوم الذكاء الإقتصادي من بين مفاهيم الإقتصاد الحديث و المعاصر، الذي يشهد تغيرات جذرية في التكنولوجيات، المعلومات و كذلك الإتصالات و التي لازلت الكتابات فيه تتراوح بين الندرة و المحدودية، ومن الأكيد أن مصطلح الذكاء الإقتصادي لازال يكتنفه الغموض، بإعتبار أنّه لا يزال منحصر في بعض الأوساط الأكاديمية و ليس كلها.

كما يعتبر الذكاء الإقتصادي المحرك الرئيسي في عملية البحث، الدراسة، التوزيع و حسابية المعلومة النافعة التي تحتاجها المؤسسة، لهذا بدئنا هذا الفصل بالإحاطة بمفهوم الذكاء الإقتصادي عن طريق عرض ما تمّ إليه في هذا الموضوع، و من هذا المنطق مهدنا بهذا الفصل لدراستنا عن طريق التطرق لمختلف التعاريف التي تمكننا من الحصول عليها من المراجع المختلفة كما بحثنا كذلك عن سيرورة الذكاء الإقتصادي، كما من الذكاء الإقتصادي هو إنتاج للمعلومات الاستراتيجية و التكتيكية ذات القيمة المضافة العالية، ومن أبرز ما أنتجه الذكاء الإقتصادي ظهور اليقظة الإستراتيجية و التي تساعد في تحليل المحيط الخارجي العام و هو أمر ضروري للمؤسسة و هذا بغرض مواجهة التحديات.

ولقد قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث :

- المبحث الأول: المفاهيم حول الذكاء الإقتصادي.
- المبحث الثاني: أعمدة الذكاء الإقتصادي و أبعاده و مستوياته.
- المبحث الثالث: أسس الذكاء الإقتصادي.

## المبحث الأول: مفاهيم حول الذكاء الاقتصادي

تعتمد المؤسسات الاقتصادية على الذكاء الاقتصادي باعتباره شريان الحياة بالنسبة للإستراتيجية حيث أنه يعتمد على ما تحصلت عليه المؤسسات من معلومات، ثم معالجتها، نشرها و حمايتها للاستفادة منها في الوقت المناسب.

انطلاقا مما سبق فسيتم التطرق في هذا المبحث إلى ماهية الذكاء الاقتصادي وذلك من خلال دراسة مفهومه، التطور التاريخي له، ثم التعرض إلى سيرورة الذكاء الاقتصادي.

## المطلب الأول: ماهية الذكاء الاقتصادي

في هذا المطلب سيتم محاولة التطرق إلى عدة مفاهيم حول الذكاء الاقتصادي و السياق التاريخي للذكاء الاقتصادي.

**1- مفهوم الذكاء الاقتصادي :**

يعد الذكاء الاقتصادي مصطلحا مركبا، ذا جذور انجلوسكسونية:

**لغة:**

حيث يعبر عن ترجمة لفظ (Business Intelligence)، التي يقبلها بالفرنسية ( renseignement des affaires)، وتعني استعلام أو استخبار الأعمال، أو لمرادفها في القاموس الاقتصادي الأمريكي، وهو لفظ (Compétitive Intelligence)، أو بالفرنسية (renseignement concurrentiel) وتعني الاستعلام التنافسي. ويشار في هذا الصدد إلى استخدام الأدبيات الفرنسية مصطلح

(L'intelligence économique)، للتعبير عن المعنى السابق.[1]

**اصطلاحا:**

وقد عرف الباحث "J. Louis Levet"، الذكاء الاقتصادي بأنه: "ذلك النشاط المنظم الذي يساعد المؤسسة على المعرفة ما يجب أن تعرفه عن بيئتها التنافسية، مع توفير الحماية اللازمة لإرثها المعرفي بمنع منافسيها من معرفة ما لا يجب عليهم معرفته عنها، وبذلك فهو بهدف لاستنزاف التغيرات و إستياقها وفك غموض المستقبل.[2]

كما وصفه الباحث نفسه في موضوع آخر، بأنه "منظومة مبنية على البحث، ومعالجة ونشر المعلومات المفيدة للأعوان الاقتصاديين المعنيين باستغلالها. وهو يشمل أربعة وظائف كبرى ومترابطة، هي: التحكم في الإرث العلمي والتقني والمعارف الفنية، تحديد فرص وأخطار العولمة، وربط القطاعات والأنشطة، وضع ممارسات للتأثير على البيئة".[3]

كما وصفه الباحث آخر عام **1994م**، التحليل السابق رسميا، حيث وصف الذكاء الاقتصادي بأنه: «مجموع الأنشطة لجمع، ومعالجة، ونشر المعلومات المفيدة، وتقديمها للأعوان الاقتصاديين بغرض استغلالها، مع الإشارة إلى الإرث اللامادي للمؤسسة، في أحسن شروط الجودة و المدة و التكلفة. و المعلومات المفيدة

---

[1]Harbulot, Christian .Baumard,Phlippe. «Perspective historique de l'intelligence économique ». La Revue de l'intelligence économique. (V.N° 01. 1997), P.3.

** **Jean–Louis Lever** (المولود سنة **1955م**): باحث اقتصادي فرنسي ومتخصص في مجالات تخطيط السياسات العامة، والاقتصاد الصناعي، والذكاء الاقتصادي. شغل العديد من المناصب السامية وتولى الكثير من المهام الرسمية في خدمة الاقتصاد والمؤسسات الفرنسية. أما في مجال الذكاء الاقتصادي، فيعد الرئيس المؤسس للجمعية الفرنسية لتطوير الذكاء الاقتصادي(**AFDIE**) بين سنتي**[1997–2002]**، والمبادر لعقد اللقاءات الوطنية الفرنسية حول موضوع الذكاء الاقتصادي، كما يعود له الفضل سنة **1997م** في تأسيس المجلة الفرنسية للذكاء الاقتصادي(**la**.revue de L'Intelligence économique) وتولى إدارتها إلى غاية **2003م**.

للمزيد من المعلومات حول الباحث، أنظر http://www.fr.wikipedia.org/Jean-Louis_Levet

[2] .Levet J.L, Les pratiques de l'intelligence économique :Huit cas d'entprises. (Paris: Economica, 2002), **p.18**.

[3].Jarnino, C. Léger. Réaliser l'étude de marché de son projet d'entreprise. (Paris: Dunod, 2000), p. 46.

هي التي تكون مناسبة لجميع مستويات القرار في المؤسسة، و تساعد في إعداد و تنفيذ الإستراتيجية الضرورية لتحسين القدرات التنافسية. [1]

و عرف أيضا "هو سيرورة متصلة تتجاوز الأنشطة التقليدية، وتظهر كثمرة لتوجه الاستراتيجي محدد، ولرغبة ومثابرة في تفعيل علاقات التعاون بين مختلف مستويات المؤسسة، وبين الشركاء على مستوى القطاع، وكذا بين القطاعين العام والخاص، وبين البلدان ذات المصالح المشتركة على الصعيد الدولي.

وعرفه أيضا بأنه: «عملية التحكم في الإرث المعلوماتي الاستراتيجي لجميع الأعوان الاقتصاديين. وله هدف ثلاثي هو: دعم تنافسية النسيج الصناعي، وحماية المؤسسات والاقتصاد الوطني، وتدعيم نفوذ وتأثير البلد".

في تعريف آخر لذكاء الاقتصادي بوصفه: "التحكم المنظم في المعلومات والإنتاج الجماعي المشترك للمعارف الجديدة، وهو فن استثمار الفرص والتهديدات عبر تنظيم و تنسيق عمليات جمع، وفرز، وتحليل ونشر، وتخزين المعلومات المفيدة للجهات التي تحتاجها، مع توفير الأمن والحماية لجميع المراحل المذكورة إضافة للإرث المعرفي الناتج عنها". وعليه، فان الذكاء الاقتصادي هو دورة معلومات تنتهي بإنتاج معارف إستراتيجية تتمتع بأكبر قيمة مضافة ممكنة. [2]

وعرفه باحث آخر، حيث وصف الذكاء الاقتصادي، بأنه: "معلومات معالجة تساعد في دعم اتخاذ القرار، أداة للتنبؤ وللإنذار المبكر تسمح للإدارة العليا باستشعار فرص وتهديدات بيئتها الخارجية، أسلوب يساهم في تحسين أداء المؤسسة ويدعم قدرتها التنافسية. وأخيرا، فهو ليس جوسسة، ولا مجرد بحث بسيط في قواعد البيانات الالكترونية.

وقد ربطه بعض الباحثين مباشرة بعملية اتخاذ القرار،كما يوجد باحث الذي وصفه العمود الفقري لاتخاذ القرار، حيث يتيح توفير المعلومات الصحيحة في الوقت المناسب، للشخص المناسب، بغرض الحد

---

[1] Marte,Henri. « L'intelligence et stratégie de l'entreprise ».**Commissariat Général du Plant** Rapport. (Paris : Idi.,P

[2] Besson, Bernard, Poussin,J.Claude, l'audit de l'intelligence économique, (Paris :Vuibert, 2002),P.75.

من المخاطر المرتبطة بعدم اليقين، ومساعدته على اتخاذ القرارات المناسب، التي تكفل التعامل الملائم مع بيئته التنافسية.[1]

كما يعرف أيضا بأنّه: "سيرورة هادفة إلى دعم تنافسية المؤسسة، من خلال قيامها بجمع ومعالجة وحماية المعلومات المشروعة المتعلقة ببيئتها، واستخدامها في ترشيد قررتاها الإستراتيجية، وزيادة تأثيرها عليها".[2]

ويمكن حوصلة ما سبق في تعريف شامل يقوم على اعتبار أن: "الذكاء الاقتصادي هو مفهوم جديد يندرج في إطار النموذج الحديث للحرب الاقتصادية، حيث يقوم على مقاربة دينامكية جماعية تحترم القانون، وتشمل جميع الأنشطة المتعلقة لإدارة المعلومات الناتجة عن ترصد البيئة التنافسية،وحمايتها وتقاسمها واستغلالها في لإتخاذ القرارات الإستراتيجية،وكذا لدعم جهود النفوذ وتأثير لفائدة المؤسسات والحكومات حيث يرقى إلى سياسة عامة تهدف إلى دعم القرارات الاقتصادية الوطنية بفضل التحكم الجماعي في المعلومات.[3]

**2- التطور التاريخي للذكاء الإقتصادي:**

يعتبر الذكاء الاقتصادي مفهوم حديث النشأة على الصعيد النظري ولكنه قديم على صعيد الممارسة والتطبيق، ذلك أنه يكشف البحث في ثنايا التاريخ أن مصطلح الذكاء إقترن بالعمليات العسكرية لأول مرة في القرن الرابع قبل الميلاد لتحقيق الأهداف الإستراتيجية،ووفقا لـ"SUN TZU" أحد أبرز الاستراتيجيين في العالم، حيث أشار في كتبه إلى أهمية استخدام هذا الذكاء بقوله: "إذا عرفت العدو وعرفت نفسك فليس هناك ما يدعو أن تخاف نتائج مائة معركة، وإذا عرفت نفسك وتعرف العدو، فأنت أحمق وسوف تواجه الهزيمة في كل معركة و هذا دلالة على أهمية استخدام القائد لذكائه وجمع المعلومات عن العدو.

---

[1] Delbecque, Eric L'Intelligence économique: une nouvelle culture pour un nouveau monde. (Paris : PUF.2006) P. 57.

[2] Simon, A.H. Traduit par :Lesoume, Jacquet. Le nouveau management: La décision par les ordinateurs (Paris :Economica. 1980),P.63

[3] Macron, Christien. Moinet, Nicolas. L'Intelligence économique. (Paris :Dunod. 2006).P. P.30-36.

كما سجل تاريخ القرون الوسطى تجارب ناجحة للإستعلام الاقتصادي مارستها المدن التجارية آنذاك كمدينة البندقية التي حافظت على قوتها لقرنين من الزمن، بفضل شبكة تضم أكثر من عشرة آلاف مبعوث دبلوماسي و ممثل إقتصادي، لتسهيل حركة أسطولها البحري ومساعدة تجارها على تسويق بضائهم في كافة أرجاء المعمورة.

وقامت بريطانيا العظمى في القرن السابع عشر، بإنشاء شبكة معلومات عالمية، مكنتها من إكتشاف خطوط بحرية جديدة سلكتها سفنها الحربية و التجارية، مما سمح لها بتوسيع علاقتها الاقتصادية والسياسية لتمهين على العالم أنذالك، وتشكل مهد الثورة الصناعية لاحقا.

وبعد الحرب العالمية الثانية، قام اليابانيون وبهدف إنعاش إقتصادهم بوضع منظومة قوية للإستعلام الاقتصادي تتمحور حول وزارة التجارية الدولية و الصناعية (MITI) والمنظمة اليابانية للتجارة الخارجية (JETRO)، وذلك بغرض تزويد الشركات اليابانية الكبرى بمعلومات فورية حول الأسواق المختلفة ومن جميع أنحاء العالم، مما منحها ميزة تنافسية تصعب مضاهاتها.

لقد تطور مفهوم الذكاء الاقتصادي و وصل إلى معناه الحالي اليوم، نتيجة تفاعل جملة من التحولات الاقتصادية و التاريخية الكبرى، التي طبعت المشهد العام للأحداث خلال النصف الأخير من القرن العشرين وفرضت هيمنتها على البيئة الاقتصادية والاجتماعية للعام المعاصر ويمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- نهاية الحرب الباردة، وتصدع منطقتها، مما أدى إلى إنهيار الإيديولوجية العسكرية للصراع، وإنتقالها بدلا من ذلك إلى مجالات العلم والاقتصاد، بظهور أشكال جديدة جديدة للحرب، من قبيل الحرب الاقتصادية وحرب المعلومات، الذين يلتقيان عند أهمية الإدارة الهجومية للمعلومات، وإستخدامها لدعم القدرات التنافسية للمنظمة، وزيادة القوة الاقتصادية للدولة وهيمنتها الاستراتيجية.
- سيادة النظام الرأسمالي العالمي، الذي كرس عولمة المبادلات الاقتصادية وإنفتاح الأسواق و ترابطها، مما صعب على منظمات الأعمال إكتساب المزايا التنافسية و المحافظة عليها.

- ظهور مفهوم"مجتمع المعلومات"، بفضل الإنفجار الضخم للمعارف المنتجة من طرف المجتمعات الحديثة، والتي إرتفعت إلى مصارف رأس المال الاستراتيجي الأكثر ديناميكية و إبداعا، و المصدر الرئيسي لتحكم المنظمة في بيئة نشاطها.

كما ساهمت مجموعة من التيارات الفكرية و التخصصات العلمية في بلورة المفهوم الحديث للذكاء الاقتصادي وإثرائه في إطار مقاربة شاملة، حتى وصل إلى ما هو عليه اليوم وتتمثل فيما يلي:

**التيار العسكري:** ترتكز أفكاره على مبادئ"فنون الحرب"،وبدقة أكثر "فنون الاستخبارات العسكرية" حيث يرى أن إنتهاج الذكاء الاقتصادي يتم من خلال وضع سياسات عمومية وطنية تبنى على أساس حماية المصالح الحيوية للدولة، ودعم تنافسية منظمتها.

**التيار الاقتصادي:** يشمل هذا المنظور دعم تنافسي و منظمات الأعمال، عبر تحصيل المعلومات ذات الجودة العالية من بيئة نشاطها القريبة و البعيدة.

**التيار القانوني و الأخلاقي:** يسلط الضوء على الجانب القانوني و الأخلاقي لمفهوم الذكاء الاقتصادي، بغرض تصحيح التصور السلبي الذي رافقه وأضفى علية مسحة من اللاشرعية، حيث يتهم بمدى مساهمة الأطر التنظمية و القانونية في ضبط الأنشطة ذات العلاقة بمفهوم الذكاء الاقتصادي.

**التيار التكنولوجي (الرقمي):** يركز على مساهمة تكنولوجيات الإعلام والاتصال في تزويد منظمات الإعمال بالمعلومات المفيدة المرتبطة ببيئتها الداخلية والخارجية بالشكل المطلوب وفي أقل وقت ممكن.[1]

[1]. الدوري زكارياء، صالح أحمد علي،"الفكر الإستراتيجي و إنعكاساته على نجاح منظمات الأعمال-قراءات و بحوث"، عمان دار اليازوزي العلمية للنشر و التوزيع، 2009، ص76.

## المطلب الثاني: سيرورة عمل الذكاء الاقتصادي

من بين أساسيات الذكاء الاقتصادي هو **تحديد الاحتياجات** إن الجهل هو الوجه الخفي للمعرفة الذي لا نستطيع ولا يمكننا أن نراه. بحيث إذا كان أي هيكل مؤسساتي يعرف كل شيء حول بيئته التنافسية، التكنولوجية والسياسية لا يحتاج لأن يحتوي غلى ذكاء إقتصاي، لأن الذكاء الإقتصادي يجب أن يشير إلى الحاجة، لذلك الخطوة الأولى تكمن في تقييم ما نجهله (الجهل يسبق الحصول على المعرفة) والتقييم الصحيح والفعلي لما لا نعرفه يجبر إلى التواصل مع الغير عن طريق طرح الأسئلة

و الحصول على إجاباتها، إذ أن الجزء الأصعب هو صياغة وترجمة الأسئلة بلغة واضحة من شأنها أن تجلب للشركة المعلومات ذات الصلة ومفيدة لها، أي معرفة التهديدات أو الفرص التي كانت تجهلها، وإن أدوات الذكاء الإقتصادي تحول المناطق المنظمة إلى مسائل معلومة كالمراقبة، التحليل والمعالجة.[1]

**1- عمليات المراقبة:** إن المراقبة هي القاعدة التي تبنى على أساسها الذكاء الإقتصادي، وهي تضم ثلاث عمليات مختلفة:البحث،الجمع والمعالجة.

في هذه العملية يمكن أن يقوم بها نوعين من الفرق: أولهم يكون أشخاص يطلق عليهم بالمتيقظين (تكوين فرقة عمل تدعى المتيقظين) حيث أن عملهم يشمل من البداية عملية تحديد الاحتياجات البحث، إستغلال، نشر، تحليل المعالجة و المصادقة عن المعلومة والتي تشكل الأداة الأولى في سيرورة عمل الذكاء الإقتصادي وتمثل اليقظة، إن هؤلاء يقومون بهذه العملية غلى الدوام ودون انقطاع ودون أن يكون هناك الحاجة لذلك أو دون أن يكون هنالك طلب للقيام بذلك، بحيث يتم تسمية الذين يقومون بالبحث، جمع المعلومات وتصنيفها "بالمتيقظين الوثائقيين"، وهنالك فرقة أخرى تدعى"الموثقين" (خبراء المعلومات الوثائقية) إذ يستجيبون لطلب الإدارة باحتياجاتها للحصول على معلومة معينة، حيث يتميز عمل المتيقظ عن الخبير الوثائقي باستجابة إلى أهداف محددة:معالجة مشاكل، التركيز على منتوج معين تكنولوجية خاصة، منافس محدد، من أجل الوصول إلى تحليل خاص و إستخلاص النتائج وتقديم

[1] .Bernard besson et Jean-claudePossin, op cit. P.P21-22 مع ترجمة وبتصرف

توصيات، أي أنه يمكن أن يقوم بمراقبة، الحصول على المعلومات، تحليلها والوصول إلى معلومة مفيدة للمؤسسة (يتم توضيح ذلك..).

يقوم خبراء المعلومات الوثائقية (يمكن تسميتهم أيضا لأمناء المكتبات) بعملية البحث، جمع المعلومات ونشرها بحيث يضمنون تسيير وحفظ المعلومة، كما يقومون بتحديث الملفات و البنوك المعلومات.

**2- البحث عن المعلومة:** تتحقق في معظم الأحيان، من حيث الاقتباسات والمستخلصات، أو من خلال دمج قواعد البيانات، أو بواسطة فرز عدد من مجالات المجردة (الملخصة) أو المجالات الثانوية وحتى المجالات العلمية و النشرات الصحفية.

في نظام التنظيمي للمؤسسة فإن شبكة المراقبين موكل إليهم وظيفة البحث عن المعلومات، وخاصة في ما يتعلق بالمعلومات المنشورة (من قبل خبراء المعلومات الوثائقية)، فمن شأن التطورات التكنولوجية مواكبة التطورات الجديدة (اكتشاف فرص جديدة)، كما يجب على الخبراء أو على المتيقظين البحث عن الإشارات الضعيفة وتحديد مدى خطورتها على المؤسسة ( سي...)

**3-جمع المعلومة:** يوجد فئات مختلفة من جمع المعلومات على مستوى التنظيمي للذكاء الإقتصادي التي يمكن تمييزها:[1]

**3-1 الجمع على التوالي المتعلق بالبحث الوثائقي على مستوى قاعدة البيانات:**والتي يتم إنجازها خاصة من طرف خبراء المعلومات الوثائقية، وتتمثل في إمكانية الحصول على نصوص كاملة لوثائق متعلقة ببعض المراجع المرسلة إلى الخبراء عامة في شكل ملخص موجز، وعند قرائتها يقرر هؤلاء(الخبراء)بحتمية معرفة و التطلع على جميع المصادر والمراجع (كما سنراه في عملية المعالجة)،و بإستعمال الأنترنت أصبح الوصول المباشر إلى إستكمال الوثائق يتم بشكل أسرع وأفضل.

**3-2 الجمع الدوري(الموسمي) لبعض البيانات:**تعد جزء إلزامي ببرنامج أي نظام للذكاء الاقتصادي، إلى جانب البحث على مستوى قواعد البيانات وبنوك المعلومات، فأن الرصد الدقيق

[1].FançoisJakobiak, l'intelligence économique la comprendre. L'implanter et l'utilise, Op Cit, PP 100-101, مع الترجمة و بتصرف

لبعض المعلومات يعد ضروريا، بحيث ينبغي إعطاء الاعتبار لاسيما للشركات المنافسة والحصول على البيانات الصحفية والتقارير السنوية الخاصة بها، والتي تمكننا من الكشف غلى غدة أمور من بينها ثقافة هذه المؤسسات، السياسة المعتمد عليها، مبادئ أعمالهم، وتطورات أسهمهم. كما يجب التطلع على قائمة أو فهرس الموردين (المعدات والمواد الخام والمنتجات المصنعة)، فهي تشكل مصادر جيدة لمعلومات ذات نوع تكنولوجي، فني و إقتصادي.

**3-3 الجمع المتواصل والمستمر لمعلومات متفرقة:** إلى حد بعيد تعد هذه العملية الأكثر صعوبة في تحديدها و في تنظيمها، وهي ضرورية جدا في سيرورة عمل الذكاء الاقتصادي. وفي هذه المرحلة يتدخل مراقبين آخرين كإضافة خبراء المعلومات الوثائقية، حيث أن هؤلاء المراقبين هم عبارة أطر أو وكلاء مشرفين، وعن طريق وظيفتهم (من خلال السفر أو الاستقبال للغير) في المؤسسة يكونون اتصالات و علاقات مهمة مع الخارج، إذ يتعرفون ويجتمعون مع تقنيين، عملاء، موردين، الشركات المصنعة للمعدات، أو مباشرة مع المنافسين. هؤلاء المراقبين ذو تخصصات مختلفة جدا منهم: الباحثين المصممين المشاركين في مرافق المؤتمرات و الأعمال التجارية، رجال التسويق والتطوير الذين يذهبون لزيارة المعارض الأحداث الكبرى، الموردين أو المقاولين من الباطن، ووكلاء شبكات البيع لجميع هؤلاء العاملين في الشركة الحصول على بيانات مهمة بطريقة قانونية ومتفاوتة الجودة والتي يجب مراقبتها.

**4- نشـر المعلومة:** يوجد عدة أنواع من النشر تتمثل في :

- نشر المعلومات الخامة الثانوية (المراجع) أو الأساسية (وثيقة كاملة).
- نشر المعلومات المتقدمة.

بعد عملية البحث عن المعلومة وترصد الإشارات و المصادر، يتم توزيعها على شكل ملخصات في غالب الحالات إلى شبكة الخبراء و المحللين، ويكون ذلك بالبريد الإلكتروني خاصة أو بواسطة الفاكس وكل هذه المعلومات تكون محفوظة داخل نظام المعلومات المتواجد في المؤسسة، ومثال عن ذلك، يمكن لشركة كبيرة للكمياء في هذا المستوى نشر أكثر من ألف ملخص للخبراء المتخصصين المتواجدين في أنحاء البلد وكذلك المتواجدين خارج الحدود.

بعد أن يتم قراءة الملخصات، يقوم الخبراء باختيار من يحتاج إلى طلب للوثائق كاملة، والتي ستنتقل إلى شبكة المراقبين من أجل الإقبال على عملية الجمع، حيث أن طلب الوثائق كاملة متعلقة بنسب متغيرة من مراجع متفرقة، فمثلا للحصول على براءات الاختراع تكون النسبة أكبر من10%، وبالنسبة للمقالات تكون النسبة أقل، إلا أن هذه النسب غالبا ما تنخفض نظرا لإمكانية المستخدمين النهائيين الوصول بسهولة أكثر للوثائق الكاملة. و في نهاية عملية الجمع، يظهر شكل جديد من النشر الممثل في نشر للوثائق الكاملة من المراقبين إلى المحللين، كما أن النشر يضمن مكون أساسي: المعلومات الغير الرسمية والتي يتم جمعها ثم نشرها من طرف مراقبين آخرين، وتتم هذه العملية بطريقة سرية في ظل شروط مراقبة من طرف الإدارة.

5- **عملية الاستغلال**: تشمل عملية تحليل ومعالجة المعلومة ومن ثم المصادفة عليها، تستند عملية التحليل على دراسة معمقة لجميع الوثائق والملفات المقدمة من طرف خبراء المعلومات الوثائقية وشبكة المراقبين، من أجل استخراج ما هو مهم وخلق الأدوات التي تدعم العمل الاستراتيجي.

وتعرف عملية التحليل على أنها وضع بالتوازي، عملية المقارنة، خصم، والوصول إلى فكرة تقودنا إلى الخلاصة. بحيث أن عملية التحليل تهدف إلى توقع، وكشف التهديدات و الفرص(كمثال محاربة التضليل) وكذلك كشف إشارات الإنذار، أو متى تتحول الإشارات الضعيفة إلى علامة إنذار مبكرة.

ويعرف"Alain Juilet", المحلل على أنه "كل شخص طبيعي أو معنوي، يمارس بناء على الطلب أو بالمباشرة بنفسه، في وقت كامل أو جزئي، في القطاع الخاص أو العام، لنشاط المصادقة، الترجمة والتفسير وتحليل المعلومة في واحد أو عدة مجالات من الخبرة، ويساهم المحلل في تحسين الأداء والابتكار مع التنبيه ضد الأخطار والتهديدات وحماية المؤسسة. [1]

وهنالك من يرى أن المحلل يضيف قيمة مضافة لعمل المتيقظ وذلك بالقيام بتحليل معمق للنتائج التي توصل إليها المتيقظ، وحسب جمعية مدقق الحسابات في الذكاء الاقتصادي للمعهد العالي لدراسة الدفاع

[1].Audrey knauf, (2011) : Les dispositifs d'intelligence économique-compétences et fonctions utiles à leurs pilotage, l'Harmattan, Paris, P 162, مع الترجمة وبتصرف

الوطني ترى أن المحلل يقدم نوع من الوضوح أو الإضاءة على حالات من عدم التأكد التي يواجهها المقرر وذلك بمعرفة معالجة، تصفية وأخذ المعلومات المفيدة المقدمة من قبل المراقبين والتحقق منها.

يتمثل العلاج في عملية تحضيرية تعطي للمعلومة قيمة مضافة، فإن قمنا بالبحث عن المعلومات فيكون هذا من أجل استغلالها و إستعمالها مما يستلزم عمليات مختلفة من المعالجة والتجهيز، ويوجد نوعين من المعالجة:

**1- معالجة التشكيلات:** ويمكن أن تتم كما يلي: [1]

- تحميل جميع المراجع والملخصات لملف معين، وبعد قراءة الملخصات التي تم اختيارها.
- القضاء (عن طريق انتقاء الكتل ثم القيام بمسحها) على كل المعلومات الغير مفيدة والحفاظ على المعلومات المثيرة للاهتمام فقط.
- تلصيق ونسخ الكترونيا لكل البيانات المحتفظ بها في مستند فارغ تحت برنامج خاص لمعالجة النصوص.
- كتابة عنوان خاص بالمعلومات المخزنة، ووضع عنوان ثانوي يبين مدى أهمية هذا الملف بالنسبة للمؤسسة ليسهل عملية الحصول عليها فيما بعد.
- وضع ملاحظات على المعلومات المهمة لكل ملف.

يقوم الخبير في الكثير من الأحيان بتنسيق هذه البيانات والملفات، بحيث يستخدم حجم قياسي موحد (يصل إلى 20 حقل منفصل) يضع فيه ملفات كانت على شكل يدوي أو إلكتروني و متعلقة بمراجع داخليا أو خارجية للمؤسسة في برنامج الكتروني خاص بهذه البيانات داخل نظام معلوماتي خاص بالمؤسسة.

قبل إستعمال المعلومة ومن أجل إتخاذ القرارات وتحقيق العمليات يجب معالجة المعلومات ذهنيا وعن طريق الحاسوب من أجل جعل البيانات الضمنية أكثر وضوحا.

**2- معالجة التحليلية الإحصائية:** إن المعالجة الفكرية الأكثر أهمية من أجل الاستغلال المنهجي للمعلومات الصناعية ترجع إلى التحليل الإحصائي لبراءات الاختراع، لأن خذا النوع من التحليل يستلزم

[1].François Jakobiak, l'intelligence économique la comprendre, l'implanter et l'utilise, Op Cit, P.105.

خبير في المعلومات النصية، حيث يحتاج إلى معرفة خاصة للأدبيات التقنية و إلى التصنيف الدولي لبراءات الإختراع، كما يمكن إستعمال التحليل الإحصائي و القياسي في تفسير المعلومات المالية و الاقتصادية و غيرها.

بعد تحليل المعلومة و معالجتها يتم المصادقة عليها، وهذه الأخيرة لا تتم إلا عن طريق أشخاص متخصصين في الميدان، بحكم المصداقية في الأول ثم الوصول إلى مصادر أخرى للتأكد من صحة المرحلة الأولى، إلا أن هذه العملية لا تكون مؤكدة في جميع الأحيان، بحيث في بعض الحالات بعد التحليل و المصادقة، يمكن تصنيف الإستنتاجات إلى درجة 3،2،1، أو 4 والتي تشير على التوالي إلى: مؤكد، محتمل مشكوك فيه، وغير محدد[1].

وفي المؤسسات الكبيرة يتم تشكيل فرق من المتيقظين، الباحثين و المحللين من داخل والخارج المؤسسة ليقومون بالمراحل السابقة، وبعد هذه المرحلة يتوصل المحللين إلى نتائج يتم وضعها في ملخص تقدم إلى صناع القرار من أجل اتخاذ القرارات الاستراتجية اللازمة، وهذه العملية يمكن أن تتم في كل ثلاثي من السنة أو يمكن أن تكون بدورة شهرية.

كما يمكن في هذه المرحلة الأخيرة تنسيق النتائج المقدمة بالتعاون مع مستشارين وخبراء في الذكاء الاقتصادي من خارج المؤسسة من أجل توفير رأي جديد ومحايد حول وضعية معينة تقدم إلى صناع القرار من أجل المقارنة ما بين النتائج والوصول إلى قرارات مؤكدة.

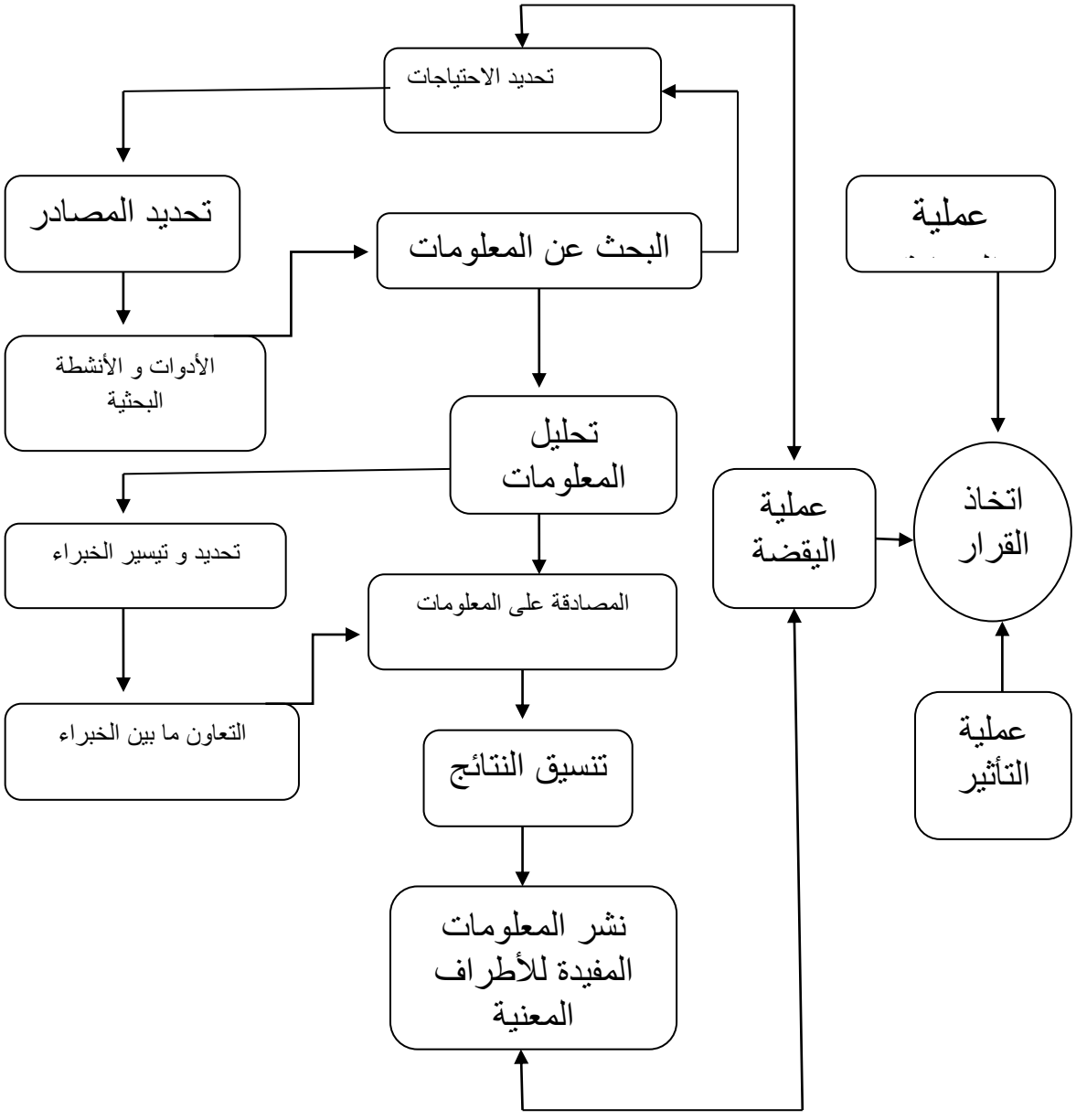
كذالك، يمكن توفير نظام معلوماتي (حاسوبي) لصناع القرار، وذلك عن طريق تشكيل قاعدة داخلية للبيانات عن تقارير النهائية التي تم تحليلها والمصادقة عليها (التحقق من صحتها)، والتي يمكن استجوابها عن بعد من طريق شبكة الكومبيوتر المركزي للشركة، أو عن طريق الانترنت، مع ضرورة السرية في كل هذه العمليات.

في مراحل الذكاء الاقتصادي وبعد العمليات التي رأينها سابقا (عملية اليقظة)، يمكن أن تستمر العملية، أولا بحماية كل المعلومات المستخرجة والمصادق عليها وتكون طيلة عملية اليقظة، كذلك في بعض

[1]François Jakobiak, l'intelligence économique la comprendre, l'implanter et l'utilise, Op Cit, P.107

الأحيان يتم الاستعانة بسياسة الضغط والتأثير، حينما يرى المتيقظون أو المحللون أنه من فائدة المؤسسة أن تقوم بعملية التأثير على منافسيها بطرق مختلفة كما رأينا ذلك مسبقا للوصول للنتيجة المرجوة.

**الشكل (1–1) :وصف سيرورة عمل الذكاء الاقتصادي**



Source : Rapport gigref (2005) : l'intelligence Economique appliqué a la direction des systèmes d'information: démarche et fiches pratiques, p15.

## المبحث الثاني: أعمدة الذكاء الاقتصادي وأبعاده ومستوياته

يغطيّ الذكاء الإقتصادي أنشطة ترّصد البيئة الداخلية و الخارجية بغية تشخيص نقاط القوة و الضعف و كشف التهديدات و إستغلال الفرص و إستباق التغيرات و التطورات الحاصلة، وكذا حماية الإرث المعلوماتي و خاصة في المجالات العلمية و التكنولوجية.

### المطلب الأول: أعمدة وأبعاد الذكاء الاقتصادي

و من خلال هذا المطلب سنتطرق إلى كل من أعمدة و أبعاد الذكاء الإقتصادي.

**أولا: أعمدة الذكاء الاقتصادي:**[1]

إن نطاق الذكاء الاقتصادي يشمل مجموعة من العلوم والمتمثلة في أمن الاقتصادي اليقظة الإستعلام اللوني (جماعات الضغط).

لكن يبقى مصطلح الذكاء الاقتصادي يتمتع بنوع من الإستقلالية ويركز على ثلاثة دعائم مهمة وعناصر أساسية والشكل التالي يوضح أهمها:

1- **بوريش أحمد:** الذكاء الاقتصادي كأسلوب تسييري يساهم في دعم الإدارة الإستراتيجية في مواجهة التهديدات وإستغلال الفرص (دراية حالة مؤسسة موبيليس لولاية تلمسان)، مذكرة دكتوراة في علوم التسيير تخصص: الإدارة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي ،جامعة أبي بكر بالقايد تلمسان ،2019 ص115-119

**الجدول رقم (1-1): أعمدة الذكاء الاقتصادي**

| الذكاء الإقتصادي | | |
|---|---|---|
| **الحماية** | **اليقظة** | **التأثير** |
| حماية معلومة: حماية معلومات الخاصة للمؤسسة ضد المخاطر خارجية و تسرب غير إداري أو دونية سيئة | البحث عن المعلومات: الحث الجمع، المعالجة و نشر المعلومات من أجل إستغلالها | التأثير في المحيط له أثر على بعض الأعضاء التأثير على محيط لصالح منظمة |

**المصدر:** بوريش أحمد: الذكاء الاقتصادي كأسلوب تسييري يساهم في دعم الإدارة الإستراتيجية في مواجهة التهديدات وإستغلال الفرص (دراسة حالة مؤسسة موبيليس لولاية تلمسان) مذكرة دكتوراة في علوم التسيير تخصص:الإدارة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي جامعة أبي بكر بلقايد 2019 ص 116.

1- **الحماية** la protection: أو إدارة المخاطر المعلوماتية يتم إستخدام عنصر الحماية لحماية معلوماتية على تباين المعلومات لصالح المؤسسة التي تدير هذه مخاطر وذلك لضمان سلامة وأمن المعلومات في المؤسسة كذالك إدارة براءات الإختراع والتي تعد الترسانة الدفاعية للمؤسسة ويمكن تحديد أهداف الحماية كالتالي:

- حماية الأصول غير الملموسة للمؤسسة.
- تحديد المبادئ التوجيهات العامة و الأوليات.
- وضع وتنفيذ وصيانة مستودع حماية المعلومات.
- رفع الوعي وتثقيف الإدارة والموظفين في جميع المستويات.
- تحديد ومعالجة نقاط الضعف ذات الأولوية .
- ضمان الامتثال و الرقابة.

**2- اليقظة la veille**: وهي من بين أعمدة الذكاء الاقتصادي الذي يرتكز عليها أساسا تعد كأسلوب وعملية منظمة في الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة تساعد في دعم القرارات من أجل تنمية تطوير المؤسسة لضمان بقائها وتحسين تنافسيتها من خلال جمع معالجة المعلومات ونشر المعرفة المفيدة للتحكم في

المحيط الخارجي فهي تهدف المراقبة وتحليل البيئة التنافيسة و إكتشاف الإشارات الضعيفة وتباين التوجهات الناشئة كما يتم إستخدامها لإستباق التهديدات والفرص وهذا يعني الحد من عدم اليقين ويمكن المؤسسة أن تمارس اليقظة بمعنى دقيق للكلمة ( تحويل المعلومات إلى المعرفة ) فمن خلال هذه العملية تسعى المؤسسة إلى أن تكون الأكثر دراية بالبيئة من منافسيها وأن تكون الأكثر تكون على علم بها.

**3- التأثير l'influence**: إن إستراتيجية التأثير تشمل الأنشطة التي تنفذ بصورة مباشرة أو غير مباشرة من قبل الأفراد والمنظمات والمجتمعات الفعلية والدول لتوجيه القرارات في إتجاه المطلوب.

وهي العملية التي تنفذ عمليات الإتصال عن طريق العامل الإجتماعي السياسي والاقتصادي من أجل التوصل إلى هيكلة الأعمال والممارسات دعما لتنافسية المؤسسة ولنفوذ الدول وحكومات حيث يرقى إلى سياسة عامة تهدف إلى دعم القرارات الإقتصادية الوطنية بفضل التحكم الجماعي في المعلومات ويمكن

حصر مفهوم ذكاء الإقتصادي على العناصر التالية :

**1) سياسة التنافسية:** تعتمد هذه السياسة على عمليات البحث والتطوير وتسمح بمسايرة المؤسسات في تعقب الفرص والحصول على أسواق في العالم وتجميع الخبرات والمعلومات العامة والخاصة وتهدف إلى تشجيع المنافسة وخلق بيئة مناسبة للتنافسية في الأسواق المحلية والعلمية وذلك من خلال تعزيز مستوى المنافسة السوقية وتحقيق الفاعلية في التوظيف الموارد وعدالة الدخول إلى الأسواق والخروج منها إضافة إلى حماية المستهلك من الإحتكار.

**2) سياسة الأمن الإقتصادي:** تقوم سياسة الأمن الإقتصادي على توفير البيئة مناسبة للإستثمار وتنمية وتوسيع فرص العمل وتسيير سبل التقدم والرفاهية وتقليص الإنكشاف ومنع التهديد الإقتصادي وتعظيم التنافسية وتعزيز القدرة الإقتصادية للمجتمع، والسيطرة على معدل وإتجاه التنمية الإقتصادية ومقاومة وتحدي التداعيات السلبية للأزمات الإقتصادية وأصبح التحدي الرئيسي للأمن الإقتصادي يشمل في حماية المصالح الأساسية للدول أي ترتيب العناصر الأساسية للطاقات الاقتصادية والعلمية للدول، وأصبحت الدول تعترف وتقر بأنها ليست الوحيدة المسؤولة عن الأمن الجماعي ، فالمؤسسات هي أيضا يجب أن تشارك بصفتها عنصر أساسيا في الأمن الإقتصادي في حماية ومتابعة مصالحها الخاصة المشروعة. ويمكن

الحصول على حقوق أمن المعلومات من خلال الملكية الصناعية (براءات الإختراع، العلامة التجارية الرسومات والنماذج وحقوق الطبع ونشر البرمجيات)، والبشرية بواسطة تنفيذ وسائل الأمن التقني ومراقبة الدخول وتحديد الهوية، والتشفير المسموح به وتطوير من جهات الفاعلة المستهدفة فعملية التأثير على البيئة تكون من خلال وسائل الضغط المعلوماتية وأعمال الضغط تعتبر تطبيق لتأثير بالشكل الكلاسيكي التي تمارسه مؤسسات فالضغط هو حالة خاصة من التأثير العلمي لأنه يركز على البعد السياسي لإستراتيجية المؤسسة ولكن هنالك غيرها من السياسات التي يمكن تصنيفها إلى فئتين هما:

- **الإحباط:** المؤسسات المتنافسة ويتضمن تشويش نظامها الإستعلامي التحريض على الأخطاء أو شلها ومما سبق نستخلص أن الذكاء الاقتصادي مفهوم إداري يتعلق بالتسيير الإستراتيجي لمعلومات حيث يعتبر توليفة لوظائف الإستعلام حماية المعلومات والتأثير على البيئة فهو نظام يتكون من ثلاث أعمدة مترابطة ومتكاملة وهي يقظة حماية والتأثير وهذه المكونات تعتبر ركائز الذكاء الإقتصادي حيث أن اليقظة تعد كمسار يساعد المؤسسة على الإصغاء المسبق لمحيطيها الخارجي وتحليله لإلتقاط التهديدات وفرص تطويرية كما أن ذكاء الإقتصادي يعمل على حماية المعلومات الخاصة بالمؤسسة ضد مخاطر الخاريجية (سرقة والرشوة وقرصنة مواقع تواصل إجتماعي ومراقبة غير شرعية) وحماية الإرث المعرفي.
- **التنسيق:** المؤسسات ترسل إشارات التنسيق عندما تريد تجنب الإنصدام المباشر مع المؤسسات المتنافسة (تجنب) أو مع مؤسسات الشريكة (إنفاق) ويعمل على إستغلال المعلومات بطريقة تمكن المؤسسة من التأثير على بيئتها لجعلها أكثر ملائمة لتحقيق أهدافها الإستراتيجية من خلال عمليات الضغط والتأثير.

**ثانيا: أبعاد الذكاء الإقتصادي:**

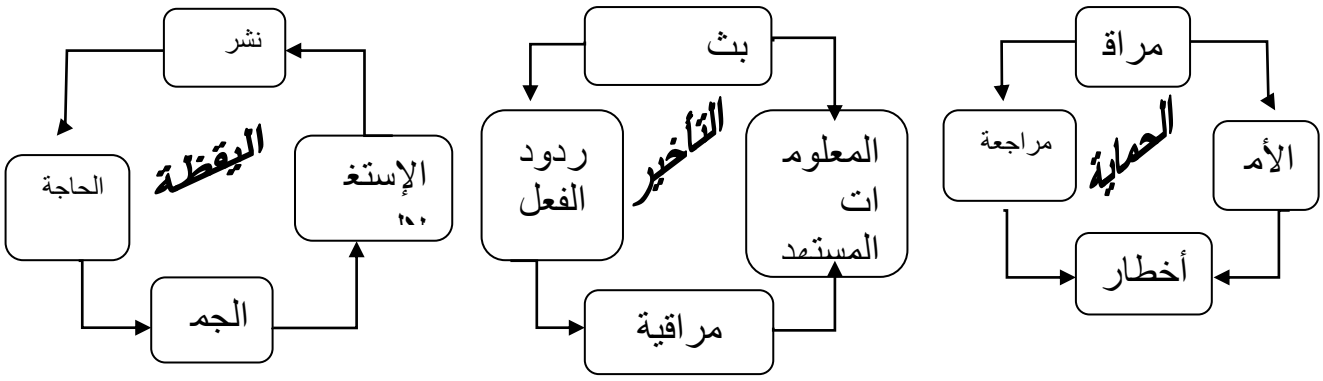
حيث يمكن المزج بين أبعاد الذكاء الإقتصادي: الإستعلامات الإقتصادية أو اليقظة، حماية المعلومات والتأثير على النحو الموالي: (الشكل 1-2)

-الحماية القانونية والتقنية للمعلومة التي تحتفظ بها المؤسسة (جانب دفاعي).

-البحث والعثور على المعلومات المفيدة (ذات الصلة) بواسطة اليقظة والتعاون.

-التأثير والذي هو المنبع للأداء الإقتصادي والذي يفترض وجهة نظر الواسعة (جانب هجومي)

**الشكل (1–2): أبعاد الذكاء الإقتصادي**




**Source** :Audevey knaufLes Dispositifs de l'intelligence Economique: compétences et fonctions utiles à leur pilotage, l'harmattan,Paris. P29

من خلال الشكل(**1–2**) نلاحظ ما يلي :

### 2–1 سياسة اليقظة:

إنها عملية لتحويل المعلومات المحصل عليها في إطار مراقبة المحيط (من خلال تحديد الحاجة، جمع إستغلال ونشر المعلومة) من أجل معرفة و إكتشاف الفرص وتقليص المخاطر وهي نظام لتحقيق الإبداع وإتخاذ القرارات الإستراتيجية.[1]

إن هذه السياسة (اليقظة الإستراتيجية) والتي يطلق عليها أيضا بوظيفة الإستعلام أو يمكن أن نقول وظيفة المخابرات تستخدم لتعديل المعلومات التي قد تكون موجودة بين الشركة ومنافسيها ، لصالح هذه الشركة والتي يمكن أن تستفيد منها أكثر من منافسيها.

### 2–2 سياسة الحماية (إدارة مخاطر المعلومات):

[1] Sophie Larivet François Brouard, Stratégies des PME et pratiques d'intelligence économique et de veille stratégique, Communication soumise au 5éme congrés international de l'Académie de L'entrepreneurait, Sherbrooke, 4-5 october 2007, PP 3-4.

إن المقصود بمفهوم الحماية هي حماية التراث الفكري و المعلوماتي والدفاع عليه من جهة، ومن جهة أخرى الحرص على تأمين أنظمة المعلومات. ومن الجانب الأول فإن التحكم في التراث العلمي، التكنولوجي والتنافسي للمؤسسة وحمايته يكون إما عن طريق تحديد بشكل دقيق تراث المؤسسة المتواجد في المعلومات التي تملكها كبراءات الإختراع مثلا والتي تعد جزء من الترسانة الدفاعية للمؤسسة كما يحمي المعرفة التقنيةبالإضافة إلى أنماط العمل المعمول بها، أو الخبرة الموظفين من جهة، أو عن طريق الحماية ضد التهديدات العرضية من جهة أخرى، كالأخطاء الناجمة عن عدم الإنتباه أو نقص في المهارة أو الخبرةوالكوارث الطبيعية، ويتسع أمن المعلومات ليشمل إجراءات والتدابير المستخدمة في المجالين الإداري و الفني لحماية المصادر البيانية من التجاوزات والتدخلات غير المشروعة التي تقع عن طريق الصدفة أو عمدا عن طريق التسلل كالتجسس سرقة البيانات والإحتيال.[1]

لتحديد وحماية تراث المؤسسة تستخدم مناهج مختلفة، والأكثر شهرة بتمثل في المقاربة الأمنية، والتي تتمثل في تحديد ووضع تحت المراقبة العناصر العلمية، التكنولوجية والتنافسية للمؤسسة.ك كما لا تستند حماية موارد الشركة حصرا على النظم والإجراءات، إذ ينبغي أولا القيام بعمليات تثقيف، توعية وإشتراك جميع العاملين في أنشطتهم اليومية.

ونلاحظ أن أحسن تقنية للحماية ضد تسرب المعلومات هو توعية الموظفين، إذ يجب على كل عامل في الشركة أن يكون على علم بالتحديات والاضطلاع بمسؤولياته، والمشاكل التي يمكن أن يواجهها، لذلك فإنه من المستحسن تقسيم وفهرسة المعلومات، من خلال وضع إجراءات لتداول الوثائق ومراقبة توزيعها وفقا لتصنيفاتها، وتقييد الوصول إليها إلا لمن لديه الحق بمعرفتها، والحد الأدنى للحماية هو فرض أو حظر تشفيير البث الرقمي إذا كانت الرسالة حساسة جدا .

بالإضافة لذلك، يتواجد داخل الشركة أعضاء يمكن التلاعب بهم بسهولة للحصول على المعلومات، وفي هذه الحالة فإنه من المستحسن الكشف من الأشخاص المحتمل جدا التعرض للتلاعبات التكتيكية الخبيثة (المحبطة، الهشة نفسيا....)، وخاصة الأفراد الذين بإمكانهم الحصول على المعلومة الحساسة ، والتحذير من

[1] دلال صادق و حميد ناصر الفتال، أمن المعلومات، دار اليازوزي للنشر و التوزيع، عمان- الأردن، 2008 ص ص 11-12 .

خطر زعزعت الإستقرار الذي يمكن أن يقع على الموظفين، وتنبيه على الضغوطات، الإبتزاز ومحاولات الفساد.

كما أنه في حالات التسلل و الإختراق فإن بإمكان المؤسسة وضع تدابير وقائية كمراقبة مواقع للتخزين بالإضافة إلى حماية نظام المعلومات ( مفاتيح الدخول، أنظمة تشفيرية، مواقع مؤمنة ....)، ومن أجل ذلك يمكن تشكيل يقظة أمنية وتكنولوجية تساهم في الحفاظ على المعلومات، وإستعمال المعايير الأمنية ISO13335 لإدارة أمن تكنولوجيا المعلومات والاتصال، ISO15408 لتقييم سلامة تكنولوجيا المعلومات و الإتصالات، ISO27001 شهادة الجودة للممارسة، ISO27002 مدونة قواعد السلوك لإدارة أمن المعلومات.[1]

ومن الجانب الثاني تستخدم وظيفة الحماية في إدارة وتسيير مخاطر المعلومات، وبعبارة أخرى حماية المعلومات المحتفظ بها أو المصدرة من قبل المؤسسة، وظيفة إدارة مخاطر المعلومات تحافظ على تناسق وتماثل المعلومات لصالح الشركة التي تدير هذه المخاطر.

ويمكن تحديد سياسة حماية المعلومة على النحو التالي:[2]

- حماية الأصول غير الملموسة للشركة.
- تحديد التوجيهات العامة والأولويات .
- وضع ، تنفيذ ، صيانة و تطوير مستودع لحماية المعلومات ( السياسات ، الأدوار ، المسؤوليات العمليات والمعايير ).
- توعية وتثقيف الإدارة / الموظفيين في جميع المستويات .
- ضمان الإمتثال والرقابة.

### 2-3 سياسة التأثير:

[1] Claude Delesse, personnalissez L'intelligence économique,de la Compréhension à l'action, Afmor, 2011 /PP 94-95.

[2] Rapport GIGREF: Protection de l'information Enjeux, gouvernance et bommes pratique. 2008/ P10.

بعض الخبراء يستعملون مفهوم الضغط والتأثير ، ويمكن أن يصنف مفهوم التأثير على أساس أنه عملية كامنة وواردة تمارس على شيء ما ، إن أي إستراتيجية تأثير تتطلب بناء هوية واضحة ، وينعكس هذا من خلال فهم البيئة ، ومعرفة الأشخاص الذين يتخذون القرارات ولديهم القدرة على التأثير .

إن وظيفة التأثير تسعى إلى تغيير وتعديل البيئة من خلال الضغوط المعلوماتية ، حيث تعد "عمليات اللوبي" (Lobbing) من عمليات التأثير الكلاسيكية الممارسة من طرف الشركات ، ولكن يوجد هناك أنواع أخرى يمكن جمعها في فئتين : التنسيق والإحباط .

حيث تقوم الشركات ببعثّ إشارات التنسيق عندما يريدون تجنب تصادم مع الشركات المنافسة (التجنب) ، أو مع المؤسسات الشريكة (التي تكون معها على إتفاق). أما فيما يتعلق بإحباط أو تثبيط الشركات المنافسة يكون عن طريق تضليل نظام إستعلامهم (نظام ذكائهم) من أجل أن توقعهم في الخطأ أو تشلهم ، وتمكن عمليات التضليل في :الإعلان عن عمليات الإستراد أي عمليات إعادة الشراء الوهمية، أو من خلال إحتلال مكان الرائد على نطاق سوق غير معروف.

كما يمكن أن تستعمل المؤسسة الشبكات والاتصالات المستهدفة بغية الوصول إلى مرادها: تقوية صورتها في السوق، تعزيز مصالحها، جلب زبائن المؤسسات المنافسة وموردیهم و غيرها، و العمل حسب احتياجاتها. كما أن التأثير على حلفائها، إضعاف صورة المؤسسات الأخرى أو إرباك موظفيها تعد من العمليات (ضد المنافس) السرية في عملية الذكاء الإقتصادي. وغلبت على هذه العمليات أكثر فأكثر الجانب المعلوماتي، بحيث أن البعض أدخل مفهوم "معركة المعلومات "للتعبير عن هذا التطور، وفي هذا السياق يوجد ثلاث إستراتجيات ممكنة: الحرب من أجل المعلومات، الحرب ضد المعلومات، والحرب بإستعمال المعلومات، وتسعى الأولى إلى إلتقاط أو تسريب المعلومات الإستراتيجية و السرية، أما الثانية فتهدف إلى حرمان المنافس من الوصول إلى المعلومات، والأخيرة تقع بوضوح في منظور من تضليل والتلاعب بإستعمال المعلومة، إلا أن مفهوم الذكاء الإقتصادي لا ينحصر على هذه العمليات فقط.[1]

**المطلب الثاني: مستويات الذكاء الإقتصادي :**

[1]Gilles Balmisse et Denis Meingan: Ia veille 2,0 et des outils,managment et informatique, Lavoisier, Paris 2009 , P59

يمثل الذكاء الإقتصادي مفهوم جديدا نشأ في ظل الإقتصاد القائم على المعرفة يشمل كافة العمليات المرتبطة بإدارة المعلومات و المعارف، أيا كان مجالها، و الإستفادة منها كأسلحة إستراتيجية في مواجهة تحديات البيئة التي تعيش فيها المؤسسة الإقتصادية. فهو يطبق على مستوى الكلي ( الدولة ) أو على مستوى الجزئي (المؤسسة)، وفيما يلي سيتم التطرق إلى هذين المستويين :[1]

**أولا: المستوى الكلي (الدولة) :**

يسمح إستعمال الذكاء الإقتصادي في السياسة العامة بتطوير سوق الشغل في المستقبل وخلق التنافس في ميدان البحث و التطوير، والحث على النباهة بإعتماد على الذكاء الإقتصادي يكون من خلال ممارسة اليقظة التكنولوجية و مراقبة و حراسة المنافس بتحسيس إطارات المؤسسات بالحذر من التسرب وسرقة المعلومات الخطيرة و الهامة، لأن العولمة لا تعني نهاية الصرعات الافتصادية بين الدول، بل هي تسابق مستمر وحاد للحصول على الموارد الطبيعية و التحكم فيها كمصادر الطاقة للوصول إلى الأسواق الإستراتيجية، و مراقبتها، و التحكم في التكنولوجيات المتطورة، وسد الطريق في وجه المنافسين الجدد في كل القطاعات.[2]

كما يسمح تطبيق الذكاء الإقتصادي على المستوى الكلي إلى تحقيق ما يلي :[3]

- معرفة وفهم الإشكاليات المتعلقة بالعولمة و مجتمع المعلومات، والتحكم في طرق التحليل الجيوسياسي و الجيوإقتصادي المساعدة على إتخاذ القرارات في المؤسسات العمومية والخاصة.
- التحكم في حلقة الإستعلام.
- التعرف والتعبير على إحتياجات المؤسسة في مجال المعلومات.
- إقامة نظام تخزين و إستثمار المعارف المتوصل إليها.

---

[1] Chell amine : « l'intelligence économique au service de l'identification d'oppoptunités entrepreneuriales ».communication soumise au Xlléme conférence de l'Association Internationale de Management Stratigique (AMIS), Les Cotes de carthage, tunisie , les 3,4,5 et 6 Juin 2003, P 4

[2] مسعود ديلمي،" الذكاء الإقتصادي والعمل الضغطي: الحروب الخفية "، جريدة القدس العربي، السنة العشرون، العدد 6061 ، 2008/11/27 ص 18

[3] تير رضا،،"دور الذكاء الإقتصادي في إرساء آليات الحكم الراشد من خلال البحث و التطوير: واقعه و أفاقه في الجزائر "،ص 18 20.

- التعرف و التحكم في الرهانات و المخاطر المتعلقة بالمعلومات.
- تحديد وتنفيذ السياسة الأمنية داخل المؤسسات العامة و الخاصة.
- إقامة و تنفيذ خلية لإدارة الأزمات.

**ثانيا: على مستوى الجزئي (المؤسسة):**

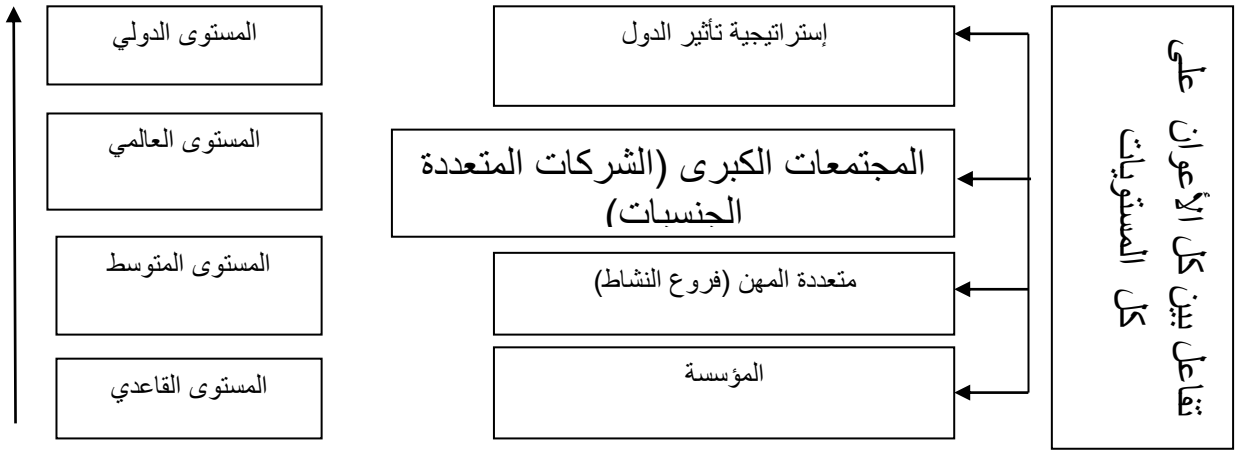
الذكاء الإقتصادي عملية تتجاوز إطار المؤسسة فهو قادر على أن يغطي البعد المحلي، الوطني أو الدولي، إذ أن المؤسسة تمثل المجال الطبيعي لتطبيق الذكاء الإقتصادي، لأنه قبل كل شيء يعد منهجا يعمل على تحديد التهديدات والفرص التي تواجهها، عبر توريد المعلومة الإستراتيجية و المفيدة لمتخذي القرار فيها، وفقا لمقارنتين لتسيير المعلومة، إحداهما دفاعية والمتعلقة بحماية الإرث المعلوماتي و الثانية هجومية تهدف إلى دعم المركز التنافسي.[1]

وبالتالي يسمح تطبيق الذكاء الإقتصادي على المستوى الجزئيّ إلى تحقيق ما يلي :

- تفعيل نظام المعلومات
- إلغاء حواجز مرور العولمة
- بث ثقافة تبادل المعلومات والذكاء الإقتصادي داخل المؤسسة
- تخفيض مستويات الهيكل التنظيمي من أجل تسريع الإتصال
- تفعيل نظام اليقظة الإستراتيجية وتحقيق الحماية والتأثير
- بالنسبة لمستويات الذكاء الإقتصادي فقد تناولها الكاتب F-Jakobiak في خمس مستويات لخصها في الشكل

[1] منصب مقاويب،" الذكاء الإقتصادي و دور الأنظمة المعلومات في إتخاذ القرار: مقاربة جديدة لقرار ذكي، مجلة العلوم الإجتماعية و الإنسانية العدد21، جامعة الحاج لخضر، باتنة، ديسمبر 2009، ص 153.

**الشكل (1–3): يبين مستويات الذكاء الإقتصادي**




**Source** :F-Jakobiak : « L'intelligence économique en paratique avec l'apport d'internet et des NTIC: comment batir son propre systéme d'intelligence économique» editondorganisation ,2éme édition paris 2001, P 13

من خلال الشكل يتضح أن سلطات العمومية تضطلع لإرساء منظومة وطنية للذكاء الإقتصادي، من خلال وضع الإستراتجيات الكفيلة بإختراق الأسواق الخارجية بجميع الوسائل المشروعة و الممكنة ، إقتصادية كانت أو سياسية أو إعلامية أو ثقافية، وذلك من خلال التنسيق وتبادل المعلومات بين المراكز العليا للقرار، مع ضمان التواصل بين فروع المؤسسات الكبرى ومراكز البحث والخبراء و غرف التجارة و الصناعة.

هذا التجاوز للنشاطات التقليدية للمؤسسة ناتج عن الإدارة أو النية الإستراتيجية والتكتيكية التي يجب أن تأخذ الصدارة عند القيام بتنفيذ النشاطات الجزئية، وكذا عن التفاعل بين كل مستويات النشاط المعنية بهام الذكاء الإقتصادي بداية من القاعدة (المستوى الداخلي للمؤسسة) مرورا بالمستويات الوسيطية وصولا إلى المستويات الوطنية (الإستراتيجيات المتفق عليها من بين مختلف مستويات القرار) ثم المستويات المتعددة الجنسيات (المجتمعات المتعددة الجنسيات) أو الدولية (إستراتيجيات التأثير الخاصة بكل دولة).

**ثالثا: دور الدولة في مساعدة المؤسسات بمجال الذكاء الإقتصادي :**

إن الذكاء الإقتصادي ليس حكرا على الدولة أو على المؤسسة بل هو مفهوم يخص كلا الطرفين ، إلا أن الدولة تستخدمه من خلال رؤية عامة ، في حين تستخدمه المؤسسة من خلال رؤية خاصة ، وبالتالي فإن الأهداف والوسائل تختلف ، بدول تناسي أن نتائج المؤسسات لها تأثير على الدولة ونشاطات هذه

الأخيرة تؤثر على المؤسسات ، وبالتالي فإن دور الدولة يتمثل في توجيه سياسة الذكاء الإقتصادي وتوفير الوسائل الضرورية للمؤسسات من أجل تطبيقه وهذا عن طريق:[1]

- تهيئة الجو والظروف الملائمتين لمساعدة المؤسسات على تغطي العقبات التي تتخبط فيها
- التقليل من اللايقيين،المعتمدة في ذلك على وزن القطاع العمومي في الإقتصاد المحلي و أهمية هياكله في الميدان (الاجهزة الإحصاء، السفارات ،غرف التجارة ...إلخ )
- تعريف المحاور الأولية في التنمية.
- إبراز النشاطات الفعلية الذكاء الإقتصادية.
- تثبيت المصطلح في الميدان ، حيث يعتبر أول عقدة بالنسبة لإنطلاق المؤسسات.
- التعريف بالنشاطات ذات الأولوية الحالية من خلال التوجيهات الإستراتيجية التي تنشئ نظرة واضحة حول الموضوع.
- توفير المعلومات الموثوقة و المصداقة من خلال إنشاء منظمة مركزية مرتبطة مباشرة بالحكومة، أو طرح ممثلين لدى الوزرات المهمة، والمنظمات أخرى مثل: الجمارك، مركز الإحصائيات .....إلخ.
- هذه بصفة عامة مختلف الأدوار التي يمكن أن تساعد الدولة من خلالها المؤسسة على تطبيق نظام الذكاء الإقتصادي .

## المبحث الثالث: أسس الذكاء الإقتصادي

بعد التطرق كل من ماهية الذكاء الإقتصادي و سيرورته و أسسه، سنحاول من خلال هذا البحث تسليط الضوء أولا على كل من اليقظة الإستراتيجية و علاقتها بذكاء الإقتصادي و ثانيا إلى الأمن المعلوماتي .

[1] بن عنتر عبد الرحمان: "دور الدولة في تفعيل إستراتيجية الذكاء الإقتصادي في الجزائر"، المؤتمر العربي الخامس للمعلومات الصناعية والشبكات، الرباط، المملكة المغربية 20-22 ديسمبر 2011 ص ص 3 4 .

## المطلب الأول: اليقظة الإستراتيجية:

في هذا المطلب سوف نتطرق إلى عدّة عناصر منها أهم تعريفات اليقظة الإستراتيجيةوعلاقتها بالذكاء الإقتصادي و الفرق بينهما:

**1/ تعريف اليقظة الإستراتيجية** : قبل التطرق لتعاريف اليقظة الإستراتيجية يمكن الإشارة إلى أن الكتاب الأنجلوسكسونيين إستخدموا هذه المصطلحات (Ci), (Environment scaring Busness, BusinessIntelligence), Intelligence Comepetition باللغة اللاتينية للدالة على مفهوم اليقظة الإستراتيجية، وتعتبر Scarning (ES) Environement هي الأقرب لمفهوم مصطلح اليقظة.[1]

ويمكن تعريف اليقظة الإستراتيجية :

- بأنها نظام يساعد على أخذ القرارات بالمراقبة و التحليل للمحيط العلمي، التقني ، التكنولوجي والمؤثرات الإقتصادية الحاضرة والمستقبلية للإلتقاط التهديدات و الفرص التطورية. حيث ترتكز اليقظة الإستراتيجية على المعلومات أو على القرارات المهمة .[2]
- وهنالك من يرى بأنها إحدى بأنها إحدى الطرق التي من خلالها إحدى الطرق التي من خلالها يتم ضمان النجاح المستمر للمؤسسات الإقتصادية في البيئات الشديدة التنافس. فهي السياق المعلوماتي الذي بواسطته تتمكن المؤسسة من الإصغاء المسبق والإداري إلى بيئتها الخارجية بغرض فتح منافذ فتح منافذ على الفرص المناسبة لإستغلالها في وقتها، أو لمعرفة الأخطار وتفاديها وتقليل من آثارها. وتتضمن هذه العملية تجميع، توزيع و تحليل المعلومات الإستراتيجية ونشرها بغرض تغذية القرارات الإستراتيجية.[3]

---

[1] محمد رقامي: أثر اليقظة الإستراتيجية و الذكاء الإقتصادي على تحسين الأداء في المؤسسات الإقتصادية (دراسة حالة المؤسسات الإقتصادية الجزائرية ) أطروحة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة دكتورة ، تخصص مالية مؤسسة ،جامعة باجي مختار ،عنابة، ص 93

[2] يوسف بومدين: آلية اليقظة والذكاء الإستراتيجي: أداة لمواجهة التحديات المستقبلية وأحد عوامل التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، المنعقد يومي 9 و 10 نوفمبر 2010، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف ص 12.

[3] سعيد كرومي و أحمد عمر ستي، أهمية اليقظة الإستراتيجية في تحسين القرارات ناتيجية و التنافسية للمؤسسة، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة و الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، المنعقد يومي 9و10

- كما عرفت على أنها "عملية إستعلامية من قبل مسيرو المؤسسة الذين يتمتعون بشكل إستباقي للإشارات الضعيفة في بيئتها من أجل هدف إيداعي لإكتشاف الفرص والحد عدم اليقين .[1]
- في تعريف آخر هي "نشاط مستمر ومتكرر يهدف إلى مراقبة نشاط محيط المؤسسة التكنولوجي، التجاري ..إلخ وذلك لتوقع التغيرات.
- وتعرف ايضا على"أنها تفكير إستباقي يجعل صانع القرار ينظم رؤيته ليتمكن من إعطاء المعلومة الجيدة للشخص المناسب في الوقت المناسب لإتخاذ القرار الصحيح".
- وتعرف أيضا أنها "عملية إستعلام من خلال إستماع مسير المؤسسة الإستباقي للإشارات الضعيفة من بيئتها من أجل إكتشاف الفرص المتاحة و التقليل من عدم اليقين".
- ويمكن تعريفها أيضا بأنها نظام مراقبة ، أو الرصد المنهجي بالإعتماد على المعارف الجيدة لبيئة المؤسسة التنافسية، التكنولوجية و العلمية، إقتصادية، سياسية، قانونية، إجتماعية ...إلخ

وذلك للتحليل و التحقق من صحة المعلومات التي تم جمعها ، مما يمكن من فهم و توقع التغيرات التي تكون في محيط المؤسسة ، وذلك بهدف التوصل إلى إصدار القرار.

- كذلك تعرف بأنها تهتم برصد محيط المؤسسة بطريقة قانونية ، وهي عملية منظمة و مستمرة و متكررة بغرض البقاء على علم بكل المستجدات في القطاع الذي تنشط فيه المؤسسة، وتنتهي هذه العملية بتحصيل، تحليل ونشر المعلومات، في حين الذكاء الاقتصادي يتضمن إضافة إلى ماسبق القيام بترجمة المعلومات كمؤشر لإتخاذ القرارات الإستراتيجية بما يخدم أهداف المؤسسة.[2]
- وهناك من يعتبر بأنها نطام يساعد على أخذ القرارات بالمراقبة و التحليل للمحيط العلمي، التكنولوجي و المؤثرات الإقتصادية الحاضرة و المستقبلية لإلتقاط التهديدات و الفرص التطوريرية. حيث ترتكز اليقظة الإستراتيجية على المعلومات الإستراتيجية أو على القرارات المهمة.[3]

---

[1] محمد رقامي"اثر اليقضة الاستراتيجية و الذكاء الاقتصادي على تحسين الأداء في المؤسسات الاقتصادية" مصدر سبق ذكره، ص 94.

[2] نعيمة غلاب ومليكة زغيب، واقع اليقظة الإستراتيجية و الذكاؤ الأعمال في منظمات الأعمال الجزائرية، مؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر حول ذكاء الأعمال و إقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الأقتصاد و العلوم الإدارية، 26/23 أفريل 2012 ، عمان، ص 159

[3] يوسف بومدين "الية اليقضة و الذكاء الاقتصادي" مصدر سبق ذكره، ص12.

إذن اليقظة الإستراتيجية هي أداة إرشاد في المؤسسة والتي تعمل على زيادة الفرص وتقليل المخاطر وهي تتألف مت نشاط مستمر، و قسم كبير منها متكرر، تهدف لمراقبة نشطة للبيئة التكنولوجية و التجارية...إلخ بهدف توقع التغيرات.[1]

**اليقظة الإستراتيجية و الذكاء الإقتصادي :**

في سنة 1995 وضح كل من هلانديسفالس HéleneDesvals و هنري دو Henri Dou العلاقة بين اليقظة الإستراتيجية و الذكاء الإقتصادي من خلال مراعاة مسيرو المؤسسة لكل العناصر الخارجية التي قد تتفاعل مع أنشطتها. هذا المفهوم يشمل جميع أنشطة الرصد مع التركيز القوي على السياسة و الجغرافيا السياسية الإقتصاد. الذكاء الإقتصادي لا يعتمد على التحليل الأساسي، بل يرتكز فقط على تطوير الأساليب و السلوكات المخصصة لمقاومة البيئة (الصناعة، البحوث و المالية ..... إلخ) التسلل الهرمي بين الذكاء الإقتصادي و اليقظة الإستراتيجية يبين أنهما متكملان، فاليقظة تلبي قسم كبير من إحتياجات المعلومات الخاصة بالذكاء الإقتصادي، المؤسسات يجب عليها إنشاء آلية للرصد وذلك لتلبية الإحتياجات الأساسية المتولدة من خلال عملية الذكاء الإقتصاي.

مفهوم الذكاء الإقتصادي يتضمن تجاوز الإجراءات الجزئية لليقظة ولكن أيضا هو تقوية حماية التراث التأثيرات و إدارة المعلومات، الذكاء الإقتصادي يسمح بإعطاء معنى للمعلومات التي تكون هجومية أو دفاعية على حد سواء .

اليقظة الإستراتيجية تظهر عادة كأداة عملية، جهاز أو نظام الذي يهدف مسيرو المؤسسة من خلاله إلى توفير معلومات للمساعدة على الإرشاد، على وجه الخصوص الإرشاد الإستراتيجي. ففي عملية اليقظة الإستراتيجية، فإن المعلومة تخضع لدورة محددة سلفا: البحث، الجمع، التحليل ونشر. في مرحلة التحليل يمكن التمييز بين مختلف العمليات التي تقدم المعلومات (التحقق من الصحة، المعالجة، التفسير و التركيب) وكل هذه العمليات هي أساسا تتحقق من خلال سيرورة أساسها فكري .

[1]MadinierHéléne: Quelle veille stratégique pour les PME de suise romande ? documentation dciences de l'information, volume °44 ,4 éme trimestre, P :300.

مع ذلك، مرحلة التحليل يمكن أن يساندها نظام دعم القرار عندما يصبح من المستحيل القيام بذلك عن طريق مجرد قراءة وتحليل فكري أو عندما تكون المعلومات التي يتعين تحليلها عددها كبير.

**علاقة اليقظة الإستراتيجية بالذكاء الإقتصادي :**

الذكاء الإقتصادي أشمل من اليقظة الإستراتيجية لأنه يشمل جميع أنواعها ، وكذلك يهتم بالأمور الإستراتيجية و التكتيكية، المتعلقة بالتفاعلات الحاصلة بين مختلف أعوان الإقتصادييننفي جميع المستويات ضمن المؤسسات، بين المؤسسات ....إلخ و يعتمد على جميع أنواع المعلومات.[1]

لدراسة علاقة اليقظة الإستراتيجية بالذكاء الإقتصادي فهناك نظرتان :[2]

- **اليقظة جزءا من الذكاء الإقتصادي:** بالرغم من أن مفهوم كل من اليقظة الإستراتيجية و الذكاء الإقتصادي يعرف بأنه مجموعة من الإجراءات المتعلقة بالبحث و أو الجمع، و معالجة أو تغيير أو خلق معنى، والتوزيع أو نشر للمعلومات .

فإن مفهوم اليقظة الإستراتيجية يختلف عن الذكاء الإقتصادي في عدة جوانب أهمها:

- اليقظة ليست فقذ هدفا، بل هي طريقة إلى الذكاء الإقتصادي الذي يعتمد على نتائجها بشكل كبير فهي تجمع مختلف أنواع المعلومات التي تساعد في تحقيق إستراتيجية المؤسسة.
- و الذكاء يزيد على اليقظة الإستراتيجية في محاولة التأثير في محيط المؤسسة من خلال ترجمة المعلومات إلى قرارات إستراتيجية ذات تأثير فعال.
- اليقظة الإستراتيجية جزءا من الذكاء الإقتصادي الذي يتضمنها بإعتبار نظام معلومات منفتح على الخارج، و الأمن هو مجموع الوسائل التي من خلالها يتم حماية الإرث المعلوماتي للمؤسسة الإقتصاديو نشطاتها، بالإضافة إلى التأثير الذي يعرف على أنه محاولة المؤسسة إستعمال المعلومات لتحقيق أهدافها الإستراتيجية أو إيقاف التهديدات التي ممكن أن تأثر فيها.

---

[1] منصف خديجة، محددات اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الإقتصادية (دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات صناعية الأجهزة الكهرومنزلية في الجزائر) ، أطروحة دكتورة غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، جامعة بلجي مختار عنابة، الجزائر، ص 36.

[2]– محمد رقامي" اثر اليقضة الاستراتيجية و الذكاء الاقتصادي على تحسين الأداء في المؤسسات الاقتصادية" مرجع سبق ذكره، ص ص 96،97.

- إن مصطلح اليقظة الإستراتيجية هو مرتبط عموما بعلوم التسيير و الإدارة الإستراتيجية أي في مجال المؤسسات الإقتصادية و الذكاء الإقتصادي هو مرتبط عموما بعمل المفوضية العامة للتخطيط أي في مجال قادة المؤسسات العسكرية و السلطات العامة.[1]

- اليقظة الإستراتيجية و الذكاء الإقتصادي مفهومان مختلفان:

حسب هذه النظرية :

- يمكن أن تتبنى المؤسسة اليقظة الإستراتيجية، بكل سهولة، من دون أي تعقيدات وهي لا تتطلب تكاليف كبيرة. وهذا بعكس الذكاء الإقتصادي الذي يستوجب توفر الوسائل المادية والمعنوية وكذلك يستغرق فترة زمنية من أجل تفعيله .
- اليقظة سهلة التطبيق فهي نظام إكتشاف و الملاحظة المستمرة غايتها الإجابة على إحتيجات المؤسسة من المعلومات، في حين مهتمتها ليست فعالة عند تغيير المحيط، أما الذكاء الإقتصادي فله مهمة جعل المؤسسة تتموقع في محيطها ويساعد على إتخاذ القرارات .

إذن فدور اليقظة الإستراتيجية يتجسد في الكشف و التحري عن التغيرات و المستجدات للتنبؤ، و إتخاذ القرارات، بينما الذكاء الإقتصادي يسعى لتمكين المؤسسة من التموقع في بيئتها القريبة و مواجهة المنافسة .

**الذكاء الإقتصادي كإمتداد لليقظة الإستراتيجية :**

لدراسة هذه الفكرة سوف يتم التطرق إلى:

- **اليقظة الإستراتيجية كمركبة للذكاء الإقتصادي :**

الكثير من الباحثون يعتبرون أن الذكاء الإقتصادي كان نتيجة ضرورية لمعالجة الإختلال الناجم عن ممارسة اليقظة الإستراتيجية، حيث أن الذكاء الإقتصادي هو نتيجة لعملية جلدية تتجاوز تطبيق اليقظة الإستراتيجية، ومحاولة لفهم التغيرات الحالية و المستقبلية و ذلك من أجل تطوير إسترتيجيات مناسبة لمواجهة بيئة معادية و مضطربة.

مع مرور الزمن و عولمة الأسواق، يتضح أن اليقظة الإستراتيجية ليست مع كافية خاصة مع إشتداد المنافسة أكثر مما كانت عليه قبل خمسين سنة. ففي هذه البيئة الإقتصادية فإن إجراءات اليقظة ضمن المؤسسات الإقتصادية لم تعد تستجيب بالشكل الكافي لرصد و المراقبة البيئة وتوقع الحركات الإستراتيجية للمنافسين و للإتجهات المحتملة للأسواق. وسبب ذلك أنّ تطبيقات اليقظة قد وصلت إلى حدود فعاليات يستحيل تجاوزها، سواء في فهم البيئة التنافسية للمؤسسة، وفي قدرتها على إكتساب مزايا تنافسية أو المحافظة عليها بشكل دائم و مستدام . لتوفير قراءة تتصف بأكبر دقة ممكنة و لمواجهة أوجه ال.. الكامنة في الممارسات اليقظة، فإنهّ من الضروري الإنتقال من نموذج يتكون من عدد من خلايا اليقظات إلى أسلوب منهجي و ديناميكي لإدارة المعلومة الإستراتيجية ضمن المؤسسات الإقتصادية. تطبيقات الذكاء الإقتصادي لا تزال في كثير من الأحيان يتم الخلط بينها و بين اليقظة الإستراتيجية. فغالبا مايتم الخلط بينهما رغم أنّ أنشطة اليقظة الإستراتيجية هي قانونية بشكل تام.[1]

- **الذكاء الإقتصادي كإمتداد لليقظة الإستراتيجية :**

العديد من الباحثين يدركون أن اليقظة الإستراتيجية هي فقط إحدى مركبات الذكاء الإقتصادي.

و السبب الرئيسي لذلك هو أنّ اليقظة الإستراتيجية هي كجهاز وظيفي لجمع ، معالجة ونشر المعلومات ، فهي تقتصر على المستوى الوظيفي للحصول على المعلومات بهدف إتخاذ القرارات الإستراتيجية. و بإعتبار الذكاء الإقتصادي كمنهج موجه ويحوي الإجراءات الإستراتيجية، فاليقظة الإستراتيجية تمثل إذن أوّل خطوة في نهج الذكاء الإقتصادي و يعتبر الذكاء الإقتصاديكإمتداد لليقظة الإستراتيجية و يتجلى ذلك في العناصر التالية :[2]

1- **تدعيم أهداف البحث عن المعلومات للأهداف الإستراتيجية :**

اليقظة الإستراتيجية تعتبر أداة لجمع، معالجة و نشر المعلومات الوثائقية و كذلك المعلومات التي طبيعتها غير دينامكية، بمعنى أنّها تعبر عن الوضع في لحضات مختلفات،فهي تكون قابلة للمقارنة مع من يعمل يشكل مستمر وتلقائيا، فتسمح بتنيه أعضاء المؤسسة بالمخاطر الحاسمة، وتوفر عناصر المعرفة و ذلك بهدف

[1] 2 محمد رقامي "اثر اليقضة الاستراتيجية و الذكاء الاقتصادي على تحسين الأداء في المؤسسات الاقتصادية" مرجع سبق ذكره ، ص 98

توجيه صانعي القرار أثناء إتخاذ القرارات. في حين من الضروري أثناء الإعتماد على الذكاء الإقتصادي تحديد و فهم التحديات و المشاكل قبل البدء في عملية اليقظة وذلك بهدف حل هذه المشاكل. كذلك الذكاء الإقتصادي يسمح بضمان أفضل ترابط بين الأهداف الإستراتيجية التي وضعها صانع القرار، و توجيهات المسؤولون عن اليقظة في البحث عن المعلومات الإستراتيجية المتعلقة بصلب الموضوع. و أيضا فعالية اليقظة الإستراتجية المتعلقة بصلب الموضوع . وأيضا فعالية اليقظة الإستراتيجية تعتمد على مدى أهمية فهم تحديات مشكلة القرار، و التي لم تتضمنها اليقظة الإستراتيجية في حد ذاتها، الذكاء الإقتصادي يعتبر كسيرورة تغطي أولا تحديد و فهم تحديات مشكلة القرار و ثانيا تحديد الإحتياجات من المعلومات، و يسمح بالتحدي لمخاطر عدم التناسق بين الأهداف الإستراتيجية المحددة من طرف صانعي القرارات و توجيهات المسؤولون عن اليقظة، من حيث البحث عن المعلومات الإستراتيجية المتعلقة بالموضوع .

**2- الشروع في توقع التغيرات :**

اليقظة الإستراتيجية بإعتبارها رادار، فهي تسمح لمراقبة مستمرة للبيئة و تتوقع إحتمالات التغيرات، و تجمع المعلومات ذات الصلة بالموضوع، و كذلك المسؤول عنها يشبه مشغل رادار منتبه يعمل على كشف الإشارات الضعيفة أو الفرص المتاحة للمؤسسة. حالة الإنتباه تدفع في الواقع إلى رد فعل المؤسسة نحو بيئتها. يمكن مسيري المؤسسة أن يتوقعوا التطور في الوضعية المستقبلية و كذلك التحكم و التأثير على البيئة.

في حالة الذكاء الإقتصادي، فإنّ مسيري المؤسسات لدعم قدرة التحليل و تأويل الإزدياد، وبما أنّ المسؤولين عن اليقظة الإستراتيجية هم أكثر حساسية للكشف خاصة عن الإشارات الضعيفة بالإضافة للإشارات القوية، و منه فإنّ الذكاء الإقتصادي هو الأكثر نشاطا والأكثر هجومية من اليقظة الإستراتيجية التي غالبا يتم توجيهها بطريقة تتصف بالبحث عن المعلومات الإستراتيجية النادرة والتي من المرجح أن تسمح بإجراءات إستراتيجية مبتكرة و مفاجئة فقط.

**3- الذكاء الإقتصادي يقود إلى القيام بالنشاط :**

بشكل عام يمكن إعتبار اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة بأنّها ردار الباخرة لأنّها تعمل على كشف الأحداث المحتملة الوقوع في البيئة، قبل فوات الأوان القدرة على الرد. و مع ذلك اليقظة الإستراتيجية لا

تسمح للمؤسسة بالتأثير في البيئة. بالإضافة إلى أنّ العديد من الباحثين يتفقون على أنّ اليقظة الإستراتيجية لديها وظيفة أقل في النشاط الإستراتيجي، بمعنى أنّها توفر المعلومات ذات طابع إستراتيجي، و لكن لا تضمن إطلاقا العملية من البداية إلى نهاية، من الحصول على المعلومات إلى القيام النشاط. و بالتالي من المهم ملاحظة أنّ اليقظة الإستراتيجية لا تسمح بتغيير البيئة ، لأنّها لا تضمن نشاط إستراتيجي قادر على التأثير أو رد التأثير على البيئة المؤسسة. أمّا الذكاء الإقتصادي فيمكن إعتباره أكثر كعملية الحصول على المعلومات الإستراتيجية، الإنتاج، التوصل في الوقت الحقيقي للمعارف الإستراتيجية إلى حد مستويات القرارات الإستراتيجية، و يسمح كذلك بالرصد و التفكير .

**4- إنتاج المعارف الإستراتيجية:**

الذكاء الإقتصادي لا يعتبر فقط أداة للمراقبة، البحث و جمع المعلومات، و لكن أيضا هو عملية إنتاج معارف إستراتيجية و التي تمثل ديناميكية الربط بين المعلومات ذات الصلّة بالنشاط الإستراتيجي، و كذلك هو نشاط ينتج عنه تدفق للمعلومات، و هذا بدوره يفتح السبيل إلى فرص نشاطات جديدة. و بعبارة أخرى، هو نشاط إستراتيجي يستهلك معلومات و يتطلب ذكاء بمعنى ( معرفة من يفعل ماذا، كيف ومتى ) ويوفر بالتالي معلومات جديدة.

في هذه الديناميكية الخيارات الإستراتجية تصبح أكثر وضوحا، و كذلك من خلال الذكاء الإقتصادي تظهر عملية التحليل ، التفسير و التفكير فيما سبق، مما يؤدي إلى ما يسعى بمصطلح (معلومة، نشاط).

من خلال كل ما سبق، فإنّ اليقظة الإستراتيجية، تتمثل في كونها نظام جمع، معالجة، تخزين و توزيع المعلومات، وتعتبر جزء من عملية الذكاء الإقتصادي.

**الفرق بين اليقظة الإستراتيجية و الذكاء الإقتصادي:**

اليقظة الإستراتيجية مختلفة عن الذكاء الإقتصادي لإمتناعها عن إحداث تغيير في البيئة التي تمارس عليها المراقبة المستمرة. اليقظة دورها هو الكشف بينما الذكاء لديه مهمة تحديد وضع المؤسسة في البيئة التي تحدد بواسطة إستراتيجية التأثير. فالتمييز بين اليقظة و الذكاء يظهر من خلال تعريف خلية اليقظة و خلية الذكاء ، فخلية اليقظة تتكون من 5 إلى 15 شخص مسؤول عن إستغلال بيئة المؤسسة. أمّا خلية الذكاء يمكن أن تتكون من 5 إلى 30 شخص مسؤول عن التدخل في البيئة و ذلك نيابة عن المؤسسة، و هي

أكثر نشاطا من خلية اليقظة.فهي ليست فقط جمع المعلومات و النشر بل تقود إلى الإلتزام بنشاطات التأثير و علاقتها مع البيئة هي علاقة تفاعل. فاليقظة و الذكاء يحملان مفهومين مختلفين عن المعلومة.[1]

إذن مما سبق يمكن إبراز أهم الإرتباطات و الإختلافات الموجودة بين اليقظة الإستراتيجية و الذكاء الإقتصادي فيما يلي :[2]

- اليقظة الإستراتيجية سيرورة دورية تهتم بالمعلومة بالدرجة الأولى، و هي في حد ذاتها دورة الإستعلام في الذكاء الإقتصادي.
- اليقظة الإستراتيجية تلتقط الإشارة الصادرة عن البيئة و لكن لا تقوم بالتأثير فيها، في حين الذكاء الإقتصادي من خلاله يتم تغيير البيئة فهو مؤثر و مغير.
- كلها يعتمد على الإصغاء فسيرورتهما إستباقية .
- المعلومات المعالجة بواسطة اليقظة الإستراتيجية تكون غالبا صادرة من بيئة المؤسسة الخارجية ، في حين الذكاء الإقتصادية يهتم أيضا بالبيئة الداخلية.
- هدف اليقظة الإستراتيجية هو إكتشاف الفرص و تقليل عدم اليقين بينما الذكاء الإقتصادية فمن خلالها يتم البحث عن التأثير في البيئة و التحكم في إرث المؤسسة.
- اليقظة الإستراتيجية هي أحد المكونات الضرورية للذكاء الإقتصادي و أهم فرق بينهما يمكن في التأثير و تغيير البيئة و كذلك نوع البيئة التي يهتم بهاكل واحد منهما.

---

[1] Corine Cohen, la surveillance de l'environmenemt de l'entreprise, la veille strategique et l'intelligence strategique , des concepts differents mais complémentaires ,1 er edition ,wniversite de droit d'economie et des sciences d'Aix-Marseille : Marseille , France ,p :40.

[2] منصف بن خديجة ، اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الإقتصادية (دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن ، وحدة سوق أهراس) ، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، رسالة ماجيستير غير منشورة ، جامعة باجي مختار، عنابة، ص ص 47 ، 48 .

## المطلب الثاني : نظام المعلومات و الذكاء الإقتصادي:

في هذا المطلب سيتم محاولة التطرق إلى مفهوم الأمن المعلوماتي و بعض المشاكل المعاصرة التي تواجهه و تأثيره على الذكاء الإقتصادي .

**أولا : مفهوم الأمن المعلوماتي :**

إنّ مفهوم الأمن المعلوماتي مرّ بمراحل تطويرية عدّة أدت إلى ظهور مايسمى بأمنية المعلومات ، ففي الستينات كانت الحواسيب هي كل مايشغل العاملين في أقسام المعلومات، و كان همهم هو كيفية تنفيذ البرامج ولم يكونوا مشغولين بأمن المعلومات بقدر إنشغالهم بعمل الأجهزة، و كان مفهوم الأمنية يحور حول تحديد الوصول أو الإطلاع على البياناتمن خلال منع الغرباء الخارجين من التلاعب في الأجهزة لذلك ظهر مصطلح "أمن الحواسيب" و الذي يعني حماية الحواسيب و قواعد البيانات، تغير الإهتمام ليمثل السيطرة على البيانات و حمايتها. و في السبعينات تمّ الإنتقال إلى مفهوم أمن البيانات و رافق ذلك إستخدام كلمات السر البسيطة للسيطرة على الوصول للبيانات و البرمجيات بعيدا عن موقع الحاسوب، و في المرحلة الثمانينات و التسعينات إزدادت أهمية إستخدام البيانات و ساهمت التطورات في مجال التكنولوجيا المعلومات بالسماح لأكثر من مستخدم للمشاركة في قواعد البيانات، كل هذا أدى إلى الإنتقال من مفهوم أمن البيانات إلى أمن المعلومات، و أصبح من الضروري المحافظة على المعلومات و تكاملها و توفرها و درجة موثوقيتها، حيث أنّ الإجراءات الأمنية المناسبة يمكن أن تساهم في ضمان النتائج الموجودة و تقلص إختراق المعلومات و التلاعب بها، و كانت شركة IBM الأمريكية أوّل من وضع تعريف لأمن المعلومات، و كانت ترتكز على حماية البيانات من حوادث التزوير و التدمير أو الدخول غير المشروع على قواعد البيانات و أشارت الشركة إلى إنّ الأمن التام للبيانات لا يمكن تحقيقه و لكن يمكن تحقيق مستوى مناسب من الأمن و السؤال الذي يطرح هنا: ماذا سيكون بعد أمن المعلومات؟

البعض يقول أمن المعرفة و ذلك لإنتشار أنظمة الذكاء الإصطناعي و زيادة معدلات تناقل البيانات أو التفاعل بين المنظومات والشبكات و صغر حجم أجهزة الحاسوب المستخدمة قبل تناول أهم تعاريف الأمن المعلوماتي يجدر بنا الإشارة إلى أنّ مفهوم الحماية شمل نطاق واسع من التعريفات إذ نسمع عنها من جهة الحماية و الدفاع عن التراث الفكري و الإعلامي و من جهة أخرى تأمين نظم المعلومات فبالإضافة

إلى تعريف Henry Martre الذي سلط الضوء على هذه الجانب، كما يمكننا الإشارة إلى قائمة من أحدث المؤلفين أمثال: D.levet–Harbulot–Marcon–Carayon–Juillet الذين ذكروا بأنّه يمكن إعتبار الذكاء الإقتصادي كعملية تشمل مجال حماية نظم المعلومات كما يركز Damien.Brute de humeur على الحماية مع التمييز بين ثلاث قواعد أساسية و هي: التوافر، النزاهة و السرية.

توفر عملية التخزين و التدفق الهائل من البيانات المتبادلة و كذا تزايد الإستعانة بمصادر خارجية فرصا للقراصنة لتحويل أو تدمير المعلومات التي تصل بسرعة كبيرة، ما قد يسبب أثارا مدمرّة ، ففي مقابل تطور وسائل البحث و التحليل، فإنّ أمن وحماية البيانات التكنولوجية و المعلوماتية أصبحت جد هامّة و تتطلب عملا دائما، لعّل أدناها مجاراة ما يطرح في الأسواق من برامج التجسس و الفيروسات بجميع أنواعها حيث أصبحت تشهد اليوم تطورا بشكل أكبر و بأقل فرص للكشف. و يذكر Juillet Alain في هذا الإطار:

"يجب علينا تنظيم أنفسنا لحماية رأسمالنا الملموس وغير الملموس، كما تفعل باقي الدول الصناعية الكبرى، و نظرا لضخامة التهديد متعدد الأشكال و متزايد التعقيد، يجب على الجميع معرفة التقنيات التي تجنب فقدان المعرفة و البيانات المهمة، و إدراك المنافسين أو المتربصين الذين لا يريدون الخير لنا دائما".[1]

و يرى Dominique Fonvielle أنّ مفهوم حماية رأسمال غير المادي يتطلب تعريف أصول المؤسسة و بالتالي: تحديد أعمال و منهن المؤسسة، جرد الكفاءات الأزمة لممارسة هذه المهن، تصنيف المعلومات الأساسية لديمومة المؤسسة و تعريف الشروط لقدرتها على الإبتكار".[2]

و تشمل هذا الرأسمال: براءات الإختراع، الترخيص، البرمجيات تحت الملكية الصناعية، طرق و أسرار التصنيع، مخزون البيانات المشكلة لذاكرة و تشغيل المؤسسة، الشبكات الرسمية المشأة لأدائها.

ومن أجل فهم الأمن المعلوماتي لابد من تحديد معناه، فهو يعرف بأنّه "مجموعة و من الوسائل أو

[1] Juillet Alain, Intelligence économique ou renseignement ? dur renseignement à l'intelligence économique pour dans : Revue défense nationale, décembre 2004, P 49.

[2] Fonveivelle Dominique, fiches Métiers. La chaine de valeur de l'intelligence économique.

الإمكانيات النشطة و الدفاعية لضمان حماية التراث المعلوماتي للمؤسسة و نشاطاتها.[1]

كما يمكن تعريفه بأنّه الحفاظ على المعلومات المتواجدة في أي نظام معلوماتي من مخاطر الضياع و التلف أو من مخاطر الإستخدام الغير صحيح سواء المعتمد أو الصفوي أو من مخاطر الكوارث الطبيعية .

**ثانيا : بعض المشاكل المعاصرة التي تواجه أمن أنظمة المعلومات :**

إنّ المحافظة على سرية معلومات المؤسسة و حمايتها من أوجه التجسس الإقتصادي و الممارسات الغير مشروعة من قبل المنافسين ، تعتبر الهدف الأهم الذي تسعى المؤسسة للوصول إليه ، حيث أنّ من بين المخاطر التي يتعرض إليها الإرث المعرفي نذكر أهمها فيمايلي :[2]

- **الأخطار الغير متوقعة** : هي كل مايتعرض له الإرث المعرفي من أخطار مفاجئة تكون السبب في الإضرار به، من بينها الكوارث الطبيعية ، الإنفجارات ... إلخ
- **عدم دقة المعلومات** : إنّ المعلومات الغير دقيقة قد تؤثر على إتخاذ القرار في المؤسسة أو في الإقتصاد ككل، و بالتالي فإنّ أي ليس في المعلومة المتحصل عليها قد يؤدي إلى إنحراف عن المسار الصحيح لتحقيق الأهداف .
- **الأخطار المفتعلة**: الإستهداف المقصود للأسرار التجارية الإستراتيجية، و إختراق مختلف الأنشطة من بحث و تطوير ، و ذلك بغرض تدمير قدرات المؤسسة التنافسية .

كما تواجه أنظمة المعلومات بعض المشكلات الشائعة التي بدأت تغزو أنظمة المعلومات و تساهم في تدميرها أو تخريبها أو سرقة المخزون من المعلومات المحفوظ في أجهزة الحواسيب و من أهم هذه المشاكل:[3]

- **الفيروسات virus**: تعتبر الفيروسات من أهم جرائم الحاسوب و أكثرها إنتشارا في الحاضر.

ويمكن تعريفها على أنّها برنامج حاسوب له أهداف تدميرية يهدف إلى إحداث أضرار جسيمة بنظام الحاسوب سواء البرامج أو الأجهزة و يستطيع أنّ يعدل تركيب البرامج الأخرى حيث يرتبط بها و يعمل

---

[1] M.Boudjemia , Intelligence Economique concept, définition etmode Opératoire, séminaire de sensibisation à l'intelligence économique et à la veille stratégique, 23 décembre 2008, Alger,P 8.

[2] منصف ميقاويب "الذكاء الاقتصادي و دور انظمة المعلومات في اتخاذ القرارت "مرجع سبق ذكره، ص 108.

[3] عبد الفتاح بوخمخم و صالحي محمد، الذكاء الإقتصادي سياسة حوار بين المنظمة و محيطها، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر ذكاء الأعمال و إقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الإقتصاد و العلوم الإدارية، 23-26 أفريل 2012 ، الأردن، ص 12 13.

على تخريبها، و هو برنامج مكتوب بإحدى لغات البرمجية من قبل المبرمجين، و هو قادر على التوالد و التناسخ و يستطيع الدخول إلى البرامج و له أفضلية أكبر من نظم التشغيل في فحص المكونات المادية مثل الذاكرة الرئيسية أو القرص المرن أو الليزري.

إنّ التطورات الحاصلة في مجال إعداد برامج الفيروسات جعلت من الصعوبة إيجاد طريقة مضمونة بدرجة كبيرة للوقاية من الفيروسات و لكن هنالك بعض الأساليب الفعالة التي يمكن إتباعها للحماية و هي :

- تركيب برنامج مضاد للفيروسات ملائم لنظام التشغيل المستخدم في جهاز الحاسوب و يفضل أن يكون نسخة أصلية للإستفادة من الدعم الفني للمؤسسات التي يتم شراء البرامج المضادة منها .
- عدم وضع برنامج جديد على جهاز الحاسوب إلى قبل إختياره و التأكد من خلوه من الفيروسات بواسطة برنامج مضاد للفيروسات .
- عدم إستقبال أية ملفات من أفراد مجهولي الهوية على الأنترنت .
- عدم نسخ إحتياطية من الملفات الهامة و حفظها في مكان آمن .
- التأكد من نظافة أقراص الليزر التي يحمل منها نظام التشغيل الخاص بجهاز الحاسوب.

- **قرصنة المعلومات:** قد يسمع الكثير ما يسمى بال Hackes أو مخترقي في الأجهزة و تتساءل كيف يتم ذلك؟ و هل الأمر بسيط أم يحتاج إلى دراسة و جهد؟ في الحقيقة أنّه مع منع إنتشار برامج القرصنة و وجودها في الكثير من المواقع أصبح من الممكن إختراق أي جهاز حاسوب و بدون عناء فور إنزال إحدى برامج القرصنة. و المقصود بالقرصنة سرقة المعلومات من برامج و بيانات بصورة غير شرعية وهي مخزنة في ذاكرة الحاسوب أو نسخ برامج معلوماتية بصورة غير قانونية و تتم هذه العملية إمّا بالحصول على كلمة السر أو بواسطة إلتقاط موجات كهرومغناطيسية بحاسبة خاصة و يمكن إجراء عملية القرصنة بواسطة الرشوة العاملين في المؤسسات المنافسة . أمّا عن الهدف من عمليات القرصنة هو سرقة الأسرار أو التجارية أو التسويقية أو التعرف على حسابات المؤسسة أو أحيانا بهدف التلاعب بقيود المعارف أو المؤسسات المالية بهدف سرقة الأموال أو يكون الهدف الكشف عن أسرار صناعية (تصاميم منتجات) بهدف إعادة تصنيعها دون إجازة قانونية أو لأهداف سياسة أو عسكرية من أجل الحصول على الملفات و الخطط السرية العسكرية أو الحكومية .

**الأمن المعلوماتي بعد دفاعي للذكاء الإقتصادي :**

بالرغم من أنّ المبادرة تعد من أولويات معظم الأعمال المتعلقة بالذكاء الإقتصادي (الحصول و إستغلال المعلومات النافعة للمؤسسة) إلاّ أنّ الجانب الدفاعي للذكاء الإقتصادي لا يمكن تجاهله.

حيث من بين التعاريف التي يتم تداولها في الذكاء الإقتصادي أنّه مجموعة من النشاطات المتناسقة للبحث و التحليل و التوزيع ثمّ الإستغلال الأمثل للمعلومة النافعة للمتعاملين الإقتصاديين. هذه النشاطات المختلفة تتم بكل التدابير القانونية مع توفير جميع ضمانات الحماية الازمة للحفاظ على إرث المؤسسة في ظل أفضل شروط التوعية و الآجال و التكلفة .

إنّ المعلومة النافعة هي التي تحتاجها مختلف مستويات القرار في المؤسسة أو الجماعة بهدف وضع الإستراتيجيات و الخطط الأزمنة لتحقيق الأهداف المحددة من طرف المؤسسة هذه الأهداف التي بإمكانها تحسين وضعية المؤسسة في وضعها التنافسي .

إنّ مفهوم الذكاء الإقتصادي يشمل أيضا تجاوز النشاطات الجزئية و المتمثلة في:[1]

- أنّ نشاطات الذكاء الإقتصادي تتم بطريقة قانونية و تحمل كل ضمانات الحماية الضرورية للحفاظ على الأمن المعلوماتي في المؤسسة.
- أنّ الحصول على المعلومة و معالجتهما من جهة، و الحفاظ على الإرث التنافسي من جهة الأخرى يعدان ضروريات بالنسبة لبعضها البعض، هذا لا يعني أننا يجب أن نعتبرهما كمحوريين لنفس المفهوم بل لأنّ النشاطين يتم القيام بهما بنفس الطرق .
- أنّ مصطلح الذكاء الإقتصادي يمكن إدراجه في إطار خوصصة بعض ممارسات الدولة بالأمن (ممارسات المخابرات و الجوسسة المضادّة ).
- أنّ الإهتمام المتزايد بالأمن المعلوماتي للمؤسسة يكون حتما مدعوما بتدابير هجومية للذكاء الإقتصادي يتخذها القائمين على المؤسسة، مما قد يؤدي إلى ظهور بعض المخاطر الناتجة عن إنحرافات

[1] جمال الدين سحنون و فاضل عبد القادر، الذكاء الإقتصادي و أمن المؤسسة، الملتقى الدولي حول متطلبات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية تحت إشراف مخبر العولمة و إقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلي، 17-18 أفريل 2006 ، شلف ،الجزائر ، ص ص 2 3.

المؤسسة نفسها لأنّ السباقات التنافسية غالبا ما أدت إلى نشوء منظمة سوداء يصعب التحكم فيها خاصّة فيما يتعلق بالإنتقال من الشرعية إلى اللاشرعية.

- أنّ غياب أدوات التحكم و التفهم للذكاء الإقتصادي يمكن أن يؤدي إلى الإنحراف عن إحترامالسلوكات و القوانين، حيث أنّ الخطر ناجم عن الممارسات الممنوعة التي تقوم بها المؤسسات أخرى يعّد هاما فيما يتعلق بتقنيات إمتلاك المعلومات .
- أنّ تطوير ممارسة الذكاء الإقتصادي يفرض على المؤسسات مضاعفة تدابير الحذر فيما يخص حماية إرثها المعلوماتي عن طريق معرفة و إستعمال كل مصادر القانونية المتاحة لهذا الفرض.

وعليه يتوجب وضع إستراتيجية متكاملة تشمل كافة الإجراءات الأمنية ، التقنية و القانونية ذات الصلّة ، و التي تقوم على: [1]

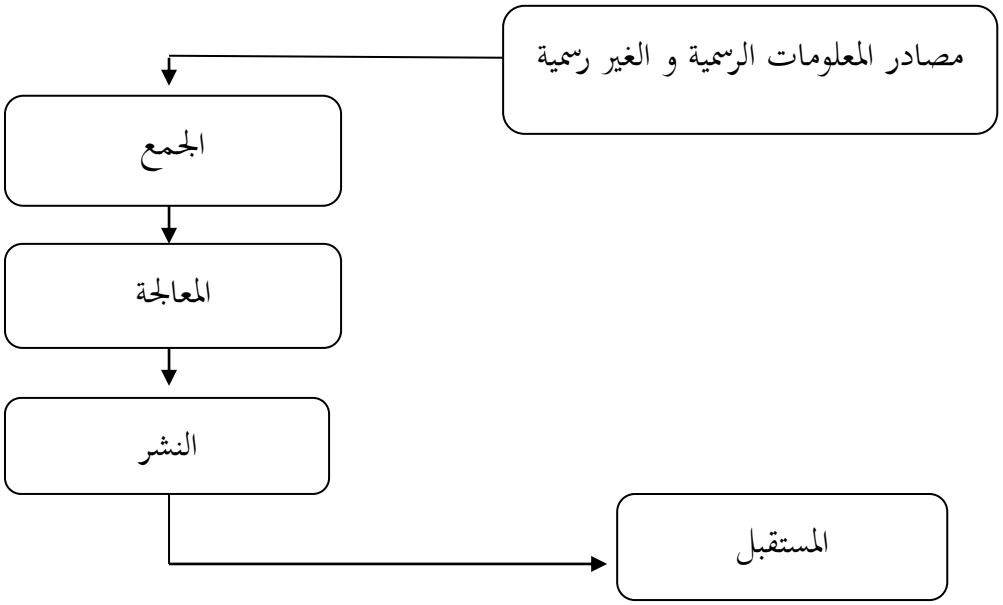
- تعريف المعلومات الإستراتيجية و الحساسة الواجب حمايتها في المقام الأوّل مع وضع حدود النشر المتعلقة بها ، إضافة إلى تحديد مسار دقيق لسرينها، بما يكفل سرية إيصالها لمن يحتاجها.
- وضع إستراتيجية مضادة لإستعلام المنافسين تقوم على تحديد الأساليب التي يمكن لهم إستخدامها للحصول على معلومات المؤسسة، من خلال تقدير تكلفة و كفاءة كل أسلوب منها ، تمهيدا لوضع الإجراءات الكفيلة بواجهتها، و تقليص المخاطر الناجمة عنها .
- إتباع إجراءات وقائية بسيطة تقوم على التحكم، يدخل ضمنها سرية دورات التكوين و التدريب وسرية المراسلات الإدارية إضافة إلى تشديد معايير الدخول و الخروج من المؤسسة، و كذا إعلام و تحسيس المرؤسين بالأهمية الإستراجية للمعلومات .
- حماية المؤسسة من القرصنة الإلكترونية و عمليات التخريب المستهدفة للبيانات و المعلومات الخاصّة بالمؤسسة من طرف المنافسين، من خلال لحفظ نسخ إحتياطية من الملفات و المجلدات، إستخدام برامج الحماية، إستخدام جدران الحماية ....إلخ

[1]DellecqueEric, Management et l'intillegence Economique, de la sécurité, N=°4, Avril juin 2008, p:73.

و بإعتبار سياسة الذكاء الإقتصادي نظام متكامل و محكم لإدارة و إستغلال المعلومات الإستراجية هدفها تعزيز التنافسية الإقتصادية بمستوياتها (الكلية، الجزئية و الوسطية ) و الأمن التنافسي المعلوماتي من خلال تعبئة إستراتجيات مكافئة لمنظومة الذكاء الإقتصادي على المستوى الخارجي و خلق المعارف الإستراتيجية و النشر السريع و القدرة على تشجيع إستخدام التكنولوجيا، و هي كلها عوامل تؤثر مستقبلا على صورة المؤسسة .[1]

حيث تصنف الإستخبارات أو الإستعلامات أو الرصد، معارف ذات إشارات معنية و ذات قراءة حالية أو محتملة ذات فائدة للسلطات العمومية أو الهيئة التي تستخدمه، و في حال مقارنتها مع المعارف فإنّ الإستعلامات يجب أن تنحصر في مجال السياسي الإستراتيجي و العكسري . و التي يمكن صياغتها في أربع مراحل: التوجه العام، البحث، الإستغلال و النشر.

**الشكل رقم (1–4) يبين دورة الإستخبارات**




[1] Eric, C & al , Protection du patrismoime informationnel, F.EDISA-CIGREF, document téléchacheable sur le lien: www.cigtref.fr/..../hotection-patrimoime-informationnel-CGREF-FEDISA, consulter le 17/12/2019 à 19 :27.

Source: B-Besson :J-C,possin ,« IE et économie de l'information» in :Regards sur l'IEN°02 , P :07.

من خلال دورة الإستعلامات تتبين ضرورة و جود علاقات قوية مع المحيط كالعلاقات التنافسية ، الشبكات المعلوماتية ( المؤسساتية، الرسمية و الغير رسمية شبكات التأثير ) و يقدم الجدول التالي تصنيفات معينة للبيئة المعلوماتية التي تتعامل معها المؤسسات .

**الجدول ( 1-2 ) يبين طبيعة التدفقات المعلوماتية في بيئة المؤسسة**

| المعلومة | البضاء | الرمادية | السوداء |
|---|---|---|---|
| النوع | علمية، تكنولوجية، تشريعية، تجارية و مالية، إستراتيجية، مهنية و شخصية | | |
| المستوى | إستراتيجية، تكتيكية، عملية | | |
| المجال العلمي | توثيقية، إستشارية، هجومية | | |
| الفائدة | مقيدة و مستمرة | مستمرة و حاسمة | حاسمة |
| إمكانية الولوج | متاحة | محدودة | محدودة جدا |
| بروتوكول الحماية | غير محمية | نشر محدود | سرية/سرية جدا |
| الوفرة | %80 | %15 | %05 |
| الحيازة و الإستغلال | قانونية مع التأكيد على حقوق الملكية | إستغلال الثغرات القانونية و اللجوء إلى التأثير المضاد للحصول على المعلومة | غير قانونية بسبب اللجوء إلى الجوسسة الإقتصادية |
| المصدر | مفتوح | مرخص لها/ مغلقة | غير متوقع/غير قانوني |
| التكلفة | ضعيفة/متاحة | عالية | عالية |
| العائد | مرتفع | مرتفع جدا | ضعيف |

Source:Salles,M ,Strategies des PME et l'intelligence économique: une méthode d'analyse du besion, Edition Economica: collection l'intelligence économique: 2003, Paris ,p:19.

على خلاف مصدرها فإنّ وتيرة تدفق المعلومة و تخصصها على طول مسار الذكاء الإقتصادي تختلف بإختلاف مراحلها :[1]

1- **معلومة النشاط Information de Eociommement**: و هي مختلف المعلومات الضرورية لسير الحسن ة المنتظم لأنشطة المؤسسة العادية و الظرفية ، و في هذا العدد لابد من الإشارة إلى نوعين من المعلومات معلومات التحكم و هي التدفقات المعلوماتية الضرورية لإطلاق و إعداد مهمة أو وظيفة ، و معلومات الرقابة Feed Back التي تتعلق بالإطلاع على نتائج العمليات و المهام المنفذة و تصحيحها إن تطلب الأمر.

2- **معلومة التنبؤ Information de Prévision**: و هي المعلومات التي يكون مصدرها خلايا الرصد و اليقظة، حيث تسمح للمؤسسة بتدارك الخطأ، و كسب مدخل تنافسي. هذه المعلومات ذات طابع إستراتيجي كونها مرآة عاكسة للواقع السوسيو إقتصادي و بالتالي الشروع في مرحلة التحليل و التركيب و ممارسة التأثير و التأثير المضاد و حماية الحصة السوقية على المستوى الجزئي، و النسيج الإقتصادي على المستوى الكلي خاصة منها الأنشطة الصناعية المفتاحية بالنسبة للهيئات الرسمية المتخصصة.

3- **معلومة التأثير Information de prévision**: و الغاية منها التأثير على سلوك الفاعلين الدخلين-الأطراف المعنية- أو الخارجين و هي تتعلق بضمان تنسيق ممارسات الموارد البشرية في المؤسسة و الحدّ من الصراعات و الإشاعات بإعتبارها معلومات غير رسمية .

[1] Cohenc, l'efficacité de la vielle et l'intelligence stratégique et son impactt sur la perfornance de l'organisation, Thése de doctorat en sciences de gestion, université d'Aix-en-provence, P.P 92,93.

**خلاصة الفصل :**

و في آخر هذا الفصل نتصل إلى أن الذكاء الإقتصادي حديث النشأة. وأن المحور الرئيسي للذكاء الإقتصادي هو المعلومات. معناه الدولة التي تعاني من ضعف من أنظمة المعلومات لا يمكننا ممارسة الذكاء الإقتصادي و حماية مؤسساتها الوطنية.

الفصل الأول بمباحثه الثلاثة عمد إلى عرض نظام الذكاء الإقتصادي عرضا مفصّلا، بداية بتوضيح مفهومه، وتطوره التاريخي وسيرورته، بعدها تطرق الفصل في المبحث الثاني إلى إيضاح أعمدته التي تمثلت في اليقظة, حماية الإرث المعرفي و نشاط الضغط و أبعاده و إلى مستوياته. و في المبحث الأخير من الفصل تمّ التعرض إلى أهم

المتعلقة بنظام الذكاء الإقتصادي من يقظة إستراتيجية التي هي جزء من الذكاء الإقتصادي، نظم المعلومات (البنية التحتية لنظام الذكاء الإقتصادي)

# الفصل الثاني

# الذكاء الإقتصادي في الجزائر

## تمهيد الفصل:

إن مختلف التغيرات الإقتصادية الحاصلة في العالم و في مقدمتها القبول الأولي لمبادئ إقتصاد المعرفة و تطوير تكنولوجيا الإعلام و الإتصال على مستوى أجهزتها و مؤسساتها، قد أثرت بشكل كبير على المؤسسات الإقتصادية الجزائرية حيث فقدت هذه الأخيرة مكانتها في السوق و أصبحت تواجه منافسة شرسة من طرف المؤسسات الأجنبية لذا بات من الضروري إدخال تغيرات و البحث عن الوسائل اللازمة لمواجهة تلك المنافسة و إكتساب مزايا تنافسية لتدعيم الحصص السوقية.

و الذكاء الإقتصادية هو من بين هذه الحتميات كوسيلة فعالة و ضرورية لتأهيل المؤسسات الإقتصادية الجزائرية، و من خلال هذا الفصل سنتطرق إلى ثلاثة مباحث:

- المبحث الأول: الإهتمام بالذكاء الإقتصادي في الجزائر.
- المبحث الثاني: مسار الذكاء الإقتصادي في الجزائر.
- المبحث الثالث: تهيئة الإقليم في الجزائر لتحقيق الذكاء الإقتصادي.

## المبحث الأول: الإهتمام بالذكاء الإقتصادي في الجزائر.

المؤسسة الجزائرية مطالبة من اليوم فصاعدا بوضع نظام الذكاء الإقتصادي من كفاءة أحسن و تواجد أكثر فعالية على مستوى السوق العالمي الذي تزيد تنافسية أكثر فأكثر.

ضرورة المؤسسات الجزائرية لمواكبة المنافسة العالمية يكون عن طريق الإعتماد على الذكاء الإقتصادي الذي أصبح مرحلة يجب تعديها في المستقبل القريب جدا و من خلال هذا المطلب سنعرض لمختلف جوانب الذكاء الإقتصادي داخل المؤسسة الجزائرية.

### المطلب الأول: الواقع المؤسساتي للذكاء الإقتصادي في الجزائر

من خلال هذا المطلب سنقوم بذكر ضرورة وجود الذكاء الإقتصادي في المؤسسات الجزائرية و شروط تطبيق النظام الذكاء الإقتصادي في المؤسسة.

1- ضرورة وجود الذكاء الإقتصادي في المؤسسات الجزائرية:

في الآونة الأخيرة بدأت المؤسسات الجزائرية بطرق جديدة في عملية التسيير معتمدا في ذلك على العوامل البشرية و المعلوماتية و المعرفية من أجل تحسين كفاءتها و فعاليتها من أحسن و أهم هذه الطرق تبنيها نظام الذكاء الإقتصادي و من الأسباب التي دفعتها لتبني هذا النظام نذكر ما يلي:[49]

- الإنتقال إلى إقتصاد السوق: إن من أهم الأسباب التي دفعت المؤسسات الجزائرية إلى الإعتماد على أسلوب الذكاء الإقتصادي هو إنتقالها إلى إقتصاد السوق الذي يترجم بإنفتاح السوق الجزائري على المنتجات و الإستثمارات الأجنبية، إرتقاء مؤسسة المعلومة و إقتصاد المعرفة هذا ما يفرض على الإقتصاد الجزائري حراسة فعالة للمحيط الوطني و العالمي عن طريق جمع و إستغلال و بث المعلومة.

---

[49] خيابة عبد الله، المؤسسات الصغيرة و المتوسطة: آلية التخفيف للتنمية المستدامة: دار الجامعة الجديدة للنشر مصر، 2013، ص 94.

- رحيم حسين يحي، أهمية إقامة نظام وطني للمعلومات الإقتصادية في تدعيم و تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، حالة الجزائر الملتقى الدولي حول تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، جامعة شلف، الجزائر، 17-18 أفريل 2006، ص ص 577 578.

– **سرعة التطورات التكنولوجية و العلمية و التقنية:** التي تفرض على المؤسسة إستعمال التكنولوجيات الجديدة و التي أهمها تكنولوجيا المعلومات و الإتصال و التي تشمل الأنترنت، الهواتف النقالة، الحواسب السريعة إضافة إلى تطور إستخدام الإعلام الآلي و غيرها من التقنيات الحديثة.

– **تغير طبيعة البيئة:** و من أهم خصائص البيئة الجديدة:[50]

- تغير الطلب: إن إنتقال الطلب من الطلب المبني على المنتج إلى الطلب المبني على الوظائف المتعلقة بالمنتج يفرض على الصناعات إيجاد مهارات و قدرات جديدة للمحافظة على التحكم في نشاطها الأساسي.
- إتفاقيات الشراكة مع الإتحاد الأوربي.
- الدخول إلى المنظمة العالمية للتجارة.
- القوانين الجديدة لنشاط العولمة.
- الحاجة إلى التكيف مع قواعد السوق الجديدة.
- حماية المؤسسة من التهديدات الخارجية الناتجة عن المؤسسات المتضررة من الأزمة المالية و التي هي في بحث مستمر عن الفرص في البلدان النامية و التي لم تتأثر بهذه الأزمة.
- البحث عن الفرص من أجل إستغلالها.
- رفع الحواجز الجمركية وبالتالي حرية الإستيراد و ضياع السوق.
- توفير الحلول التقنية العملية التي تسمح للمؤسسة بالتفاعل مع محيطها عن طريق القدرة على اليقظة الضغط على السلطات العمومية مع إدراك المخاطر التي تترصدها.

[50] بلعزوز بن علي، دور اليقضة الإستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة و واقعها في الجزائر: الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة شلف، 08-09 نوفمبر 2010، ص ص 15 16.

## 2- شروط تطبيق نظام الذكاء الإقتصادي في المؤسسة:

هناك عدة شروط يجب أن تتوفر في المؤسسة من أجل تبني نظام الذكاء الإقتصادي فيها و تتمثل هذه الشروط في:

- رغبة و إرادة مدراء و مسيري المؤسسة.
- وجود رؤية و نظرة مستقبلية واضحة حول إستراتيجية المؤسسة.
- تطوير ثقافة الذكاء الإقتصادي عند الموارد البشرية في المؤسسة من خلال التعريف بوظائفه في مدونة المؤسسة.
- تحسين و تطوير خلية الإتصال بين الموظفين و المصالح داخل المؤسسة.
- وضع أشخاص مؤهلين و متخصصين في جمع المعلومات الموثوقة.
- الإعتماد على وسائل منهجية و تكنولوجية في جمع المعلومات.
- التحكم الجيد في الوقت.
- الروح الجماعية داخل المؤسسة.

## المطلب الثاني: الأهداف المرجوة في مجال الذكاء الإقتصادي.

سنحاول من خلال هذا المطلب التعرف على الأهداف التي تسعى الدولة و المؤسسة الجزائرية إلى تحقيقها في مجال الذكاء الإقتصادي و إلى أي مدى تطمح في تطوير هذا النظام و تفعيله و التحكم في مختلف آلياته لضمان التواجد على المستوى المحلي و العالمي:[51]

1- الأهداف على مستوى المؤسسات:

المؤسسة الجزائرية كغيرها من المؤسسات تسعى إلى التنافسية العالمية عن طريق نظام الذكاء الإقتصادي فبالرغم من أنها ما زالت متأخرة في هذا المجال، إلا أنها لها أهداف تسعى إلى تحقيقها فيه من أجل الوصول إلى مسعاها، ففي مجال الذكاء الإقتصادي تهدف إلى:

- تفعيل نظام المعلومات.
- إلغاء حواجز مرور المعلومة.
- بث ثقافة تبادل المعلومات و الذكاء الإقتصادي داخل المؤسسة.
- تخفيض مستويات الهيكل التنظيمي من أجل تسريع الإتصال.
- تفعيل نظام اليقضة الإستراتيجية و تحقيق الحماية و التأثير.

هذه أهداف عامة تسعى أي مؤسسة إلى تحقيقها.

2- الأهداف على مستوى الدولة:

إن إستراتيجية الدولة تهدف إلى تحقيق أربع أهداف رئيسية في هذا المجال:

- بث ثقافة الذكاء الإقتصادي في الجزائر، و التي تطمح إلى تطوير السلوكيات الفردية و الجماعية للأعوان الإقتصادية العمومية و الخاصة من خلال رؤية جماعية.
- خلق علاقة بين القطاع العام و الخاص.

[51] فلالي أسماء،"الذكاء الاقتصادي و دور انظمة المعلومات في اتخاذ القرارات" مرجع سبق ذكره، ص 163.

- تطوير المفهوم الجديد للعلاقات المعتمدة على الثقة المتبادلة و التي تعتبر ضرورية لإنطلاق الصناعة الوطنية.
- ترقية التطوير و ضمان حماية الإرث التكنولوجي و الصناعي الوطني عن طريق آليات يقضة فعالة قادرة على مواجهة رهانات إنفتاح السوق المحلي إضافة إلى:[52]

– معرفة و فهم الإشكاليات المتعلقة بالعولمة و مجتمع المعلومات، و التحكم في طرق التحليل الجيوسياسي و الجيو إقتصادي للمساعدة على إتخاذ القرارات في المؤسسات العامة و الخاصة.

– التحكم في حلقة الإستعلام.

– التعرف و التعبير عن إحتياجات المؤسسة في مجال المعلومات.

– إقامة و تنشيط و قيادة نظام جمع و إستغلال المعلومات وفق سلم إتخاذ القرارات.

– إقامة نظام تخزين و إستثمار المعارف المتوصل إليها.

– التعرف و التحكم في الرهانات و المخاطر المتعلقة بالمعلومات.

– تحديد و تنفيذ السياسة الامنية داخل المؤسسة.

– إقامة و قيادة خلية إدارة الأزمات.

[52] تير رضا، دور الذكاء الإقتصادي في إرساء آليات الحكم الراشد من خلال البحث و التطوير، واقعه و آفاقه في الجزائر، ص ص 18 20.

## المبحث الثاني: مسار الذكاء الإقتصادي في الجزائر.

شهدت الجزائر عدة تغيرات في ميدان الإتصال و الإعلام و من خلال هذا المبحث سنتعرف على النظام الوطني للمعلومات الإقتصادية و الحوكمة الإلكترونية .

### المطلب الأول: المنظومة الوطنية للمعلومات الإقتصادية:

عملت الجزائر منذ الإستقلال على البناء التدريجي لما يسمى بالنظام الوطني للمعلومات الإقتصادية و ذلك لتلبية متطلبات كافة الأعوان الإقتصاديين من المعلومات ذات النوعية المطلوبة و في الآجال المحددة.

**– تعريف النظام الوطني (المنظومة الوطنية) للمعلومات الإقتصادية:**

هو عبارة عن مجموعة مركبة من انظمة معلومات فرعية، مستقلة و منظمة، الهدف منها تزويد المستخدمين بالمعلومات المطلوبة في الوقت المناسب و كذى دعم إتخاذ القرار على مختلف المستويات (كلي و جزئي)، و بالتالي فإن كل نظام فرعي من هذه الأنظمة مصمم بحيث يلي إحتياجات مجموعة من المستخدمين، فضلا عن تزويد الأنظمة الفرعية الأخرى حيث أن كل نظام فرعي يستفيد من مخرج الأنظمة الأخرى.[1]

**– مكونات النظام الوطني للمعلومات الإقتصادية:**

بالنظر إلى تعريف النظام الوطني للمعلومات الإقتصادية نجد أنه يتكون من مجموعة من المراكز و الهيئات و يمكن تقسيمها و تبويبها على النحو التالي:[1]

**1/ نظام المعلومات الإحصائية:**

حيث يعتبر النواة الأساسية التي يمكن من خلالها تجسيد النظام الوطني للمعلومات الإقتصادية، و هذا النظام هو عبارة عن مجموعة من عمليات جمع و معالجة و تخزين و نشر المعلومات المرتبطة لمجال معين و

الذي يعتبر كأداة لإتخاذ القرار و هذه العمليات تأخذ الشكل الرقمي للمعلومات المجمعة أو المنشورة و أبرز الهيئات الممثلة لهذا النظام:

- المراكز الوطنية للإحصاء.
- المراكز الفرعية التابعة للمركز الوطني للإحصاء أو التابعة للوزارات.
- البنوك المركزية.
- المراكز المتخصصة الأهلية (الخاصة).

**2/ نظام المعلومات المحاسبية:**

و يعني هذا النظام أساس بالمعلومات المتعلقة بنشاط الأعوان الإقتصاديين خلال الدورة المالية و التي يصدر عنها كم من المعلومات يمكن تجميعها و تحليلها و تخزينها، و من ثم نشرها ليتسنى للمهتمين بها للإستفادة منها، و يعتبر نظام المحاسبة الوطنية جوهر هذا النظام، و الذي هو عبارة عن "أداة للملاحظة و تحليل الحياة الإقتصادية في آن واحد، و يرمي إلى معرفة مجموع القنوات الإقتصادية و إرتباطاتها، و يسمح بتكميم و تسجيل كل العمليات ذات الطابع الإقتصادي التي تمت خلال فترة زمنية في بلد

معين"، كل ذلك في إطار محاسبي مشترك و دقيق و يمكن أن يمثل هذا النظام كل من:

- الجهات الجبائية التي تحصل على المعلومات من خلال ما يخوله لها القانون من إلزامية التصريح المحاسبي بالنسبة للمؤسسات.
- المؤسسات المالية (البنوك، مراكز التأمين، صناديق الضمان الإجتماعي ...إلخ) و ما تشترطه من معلومات للتعامل مع أي مؤسسة.
- المؤسسات الإقتصادية (الخاصة، العمومية) و التي تملك نشرات خاصة بها يمكن أن تصدرها دوريا لتمكن المهتمين (المساهمين، الدارسين..إلخ) من معرفة وضعياتها المالية.

**3/ نظام المعلومات التسييرية:**

و يتضمن كل من المعلومات الصادرة عن الهيئات الإدارية و المتعلقة أساسا بالقوانين و اللوائح و التنظيمات الجديدة أو الإمتيازات المقدمة أو الإستثناءات المتعلقة و يمكن أن يعبر عن هذا النظام كل من:

- الوزارات المعنية (الماليةن السياحة، الزراعة، الصناعة...إلخ).
- المديريات التابعة للوزارة (جهوية أو محلية).
- المراكز المختصة و الجمعيات المهنية.

**4/ مراكز البحث و التوثيق:**

و تتمثل في مجموع المخابر المكلفة بالبحث سواء كانت هذه المخابر مستقلة أو تابعة للجامعات أو للمدارس العليا أو للمعاهد المتخصصة، كما ينطوي تحت هذا العنصر كل من المكتبات الوطنية أو المكتبات التابعة للجامعات أو لغيرها، بالإضافة إلى كل مراكز التوثيق.

**5/ أنظمة تكنولوجيا المعلومات و الإتصال:**

يشير مفهوم التكنولوجيات الجديدة للإعلام و الإتصال إلى ثلاثة مجالات فيه:

- الإتصال عن بعد.
- الإعلام الآلي (المعلوماتية).
- الإلكترونيك و تقاطعاتها.

و تفاعل هذه العناصر يستوجب دعم و تطوير مجموعة من الوسائل من خطوط الهاتف، أجهزة الكمبيوتر البرامج المعلوماتية، شبكات الأنترنت...إلخ.

## المطلب الثاني: الحوكمة الإلكترونية في الجزائر.

من خلال هذا المطلب سنقوم بتوضيح الحوكمة الإلكترونية في الجزائر.

**الحوكمة الإلكترونية في الجزائر:**

قامت الحكومة الجزائرية بالتخطيط لخلق الحوكمة الإلكترونية و العمل على تعميم إستخدام التكنولوجيات و الإعلام و الإتصال من خلال مشروع "الجزائر الإلكترونية" و الذي يهدف أساسا إلى تعزيز كفاءات الإقتصاد الوطني و المؤسسات و الإدارة و تحسين قدرات التربية و البحث و الإبداع و توفير خدمات إلكترونية تعمل هلى تسهيل تعامل المواطن و الشركات و الغدارة العمومية، في مختلف المجالات، تم إطلاق المشروع نهاية 2008 لآفاق 2013 و تتلخص المؤشرات التي تم الإعتماد عليها في تقييم وضعية قطاع تكنولوجيات الإعلام و الإتصال في الجزائر.

حسب نص الوثيقة التي تعوض مضمون إستراتيجية[53] "الجزائر الإلكترونية" في مؤشر الجدوى، النفاذ الرقمي التحضير الإلكتروني، مؤشر نشر تكنولوجيات الإعلام و الإتصال، بالإضافة إلى مؤشر التحضير الخاص بالحوكمة الإلكترونية.

– هذا و لقد تضمنت إستراتيجية الجزائر الإلكترونية 13 محررا رئيسيا، تحدد الأهداف الرئيسية و الخاصة المراد تحقيقها على مدى السنوات الخمسة المقررة بالإضافة إلى ضبط الإجراءات اللازمة لتنفيذها، و تتلخص هذه المحاور في إستخدام تكنولوجيات الإعلام و الإتصال في الإدارة العمومية، تسريع إستعمالها في الشركات، تطوير الآليات و الإجراءات التحفيزية الكفيلة بتمكين المواطنين من الإستفادة من تجهيزات و شبكات تكنولوجيات الإعلام و الإتصال و دفع تطوير الإقتصاد الرقمي و تعزيز الشبكة الأساسية للإتصالات ذات الدفع السريع و الفائق السرعة، تطوير الكفاءات البشرية، تدعيم ثلاثية "البحث و التطوير و الإبتكار" و ضبط مستوى الإطار القانوني بالإضافة إلى محور الإعلام و الإتصال الذي يهدف

[53] أحمد شريف بسام: واقع الحوكمة الإلكترونية في الدول العربية حالة الجزائر، مذكرة مادستير كلية العلوم السياسية و الإعلام جامعة الجزائر، 2011.

إلى التحسيس بدور تكنولوجيات الإعلام و الإتصال في تحسين معيشة المواطن و التنمية الإجتماعية و الإقتصادية للجزائر و زيادة على تثمين التعاون الدولي في مجال تكنولوجيات الإعلام و الإتصال الذي يخص إمتلاك التكنولوجيات و المهارات ذات الصلة من خلال المشاركة الفعالة في الحوار و المبادرات الدولية كما تتضمن الإستراتيجية في آخر محور لها الجانب المرتبط بآليات التقييم و المتابعة و تهدف إلى تحديد نظام مؤشرات معينة تعني بالمتابعة و التقييم و تسمح بقياس مدى تأثير تكنولوجيات الإعلام و الإتصال على التنمية الإقتصادية و الإجتماعية.

بعد مرور سنين من إطلاق المشروع أصدرت هيئة الأمم المتحدة تقريرا حول المؤشر العالمي لمدى جاهزية و سرعة الحوكمة الإلكترونية لعام 2010، إحتلت الجزائر فيه المركز الـ13 عربيا و الـ14 عالميا من إجمالي 184 دولة.

رغم حلول عام 2013 إلا أن الجزائر كانت لا زالت تتخبط في مشاكلها المعهودة، لتظل جملة المشاريع المقررة مجرد حبر على ورق لم يبصر أغلبها النور بعد، و من بين الخدمات المزعم إطلاقها على المدى القصير نذكر ما يلي:[54]

– مشروع رقمنة إمضاءات الجزائر بين المقرر من طرف وزارة العدل بالإشتراك مع أحد المتعاملين و الذي ينص على تسهيل عملية إستخراج مختلف الوثائق الإدارية و التمكن من التعريف بالممضي، و كذلك من التعبير عن موافقته بخصوص محتوى النص الممضي، حيث يتمتع الإمضاء الإلكتروني بنفس القيمة القانونية للإمضاء الخطي.

– مشروع قوافل التدريب الإلكتروني الذي يشمل حافلات مجهدة بأجهزة الحاسب الآلي و خدمات الأنترنت السريع و وسائل التعليم الإلكترونية الحديثة، تجوب المناطق النائية و الريفية لتدريب أبنائها و هي خطة مهمة للإسهام في محور الحاسب الآلي في القرى.

[54] دليلة العوفي: مجتمع المعلومات في الجزائر، واقع الفجوة الرقمية مذكرة ماجستير كلية العلوم السياسية و الإعلام جامعة الجزائر 03، 2006.

– مشروع الدفع الإلكتروني بإستعمال الهواتف و الأنترنت، أطلق هذا المشروع من طرف بريد الجزائر بالإشتراك مع إتصالات الجزائر.

– إنشاء مواقع إلكترونية تسمح للمواطنين بالحصول على المعلومات الخاصة بالخدمة العمومية على الأنترنت.

هذا و قد صنف موقع المؤشر العالمي للإبتكار الجزائر عام 2014 من حيث إستخدام الخدمات الإلكترونية الحكومية في المرتبة 128 من أصل 135 دولة الأمر الذي يعكس لنا التقدم المتواضع الذي حققته الجزائر نحو إستخدام مفاهيم الحوكمة الإلكترونية.

إن تطبيق الجزائر للحوكمة الإلكترونية لا يزال في مراحله الأولى و لم تتمكن من تحقيق فروقات واضحة على غرار ما وصلت إليه الدول الأجنبية و ذلك راجع لعدة أسباب و معوقات نذكر منها:

- الخوف من التغيير.
- تداخل المسؤوليات و ضعف التنسيق.
- غياب التشريعات المناسبة.
- نقض الإعتمادات المالية.
- قلة وعي الجمهور بالميزات المرجوة.
- معوقات إنتشار الأنترنت مثل التكلفة العالية و البطئ الشديد في سرعة الأنترنت.
- الرؤية الضبابية للإدارة الإلكترونية و عدم إستيعاب أهدافها.
- قلة الموارد المالية و صعوبة توفير السيولة النقدية.
- التمسك بالمركزية و عدم الرضا بالتغيير الإداري.
- وجود الفجوة الرقمية بين أناس متخصصين في مجال التقنية و آخرون لا يفقهون في أبجدياتها.
- نظرا للمعطيات الجديدة التي فرضتها تكنولوجيا المعلومات و الإتصالات و كذلك الوضعية الرديئة نوعا ما التي يشهدها القطاع الحكيمي في الدول النامية بشكل عام و الجزائر بشكل خاص بسبب

الفساد و البيروقراطية و سوء تقديم الخدمات العمومية و ما ترتب عنه من علاقات متوترة بين الحكومة و المواطنين فإن تطبيق الحوكمة الإلكترونية أصبح و دون شك تمثل المستقبل في تحسين و ترقية الخدمات العمومية المتقدمة.

## المبحث الثالث: تهيئة الإقليم في الجزائر لتحقيق الذكاء الإقتصادي.

عرفت الجزائر منذ بداية الإستقلال الوطني غياب السياسة الوطنية في المجال تهيئة الإقليم و كل المحاولات التي سبقت هذا المخطط لم تكن واقعية إلا أنه بعد إجراء معاينة ميدانية و جرد في هذا المجال تبين أنه إقليم الجزائر متباين و يعاني من إختلالات كبرى و فوارق خطيرة بسبب وجود موارد طبيعية محدودة تعرف منحنى تنازلي في مقابل النمو السكاني و من بين الأهداف السياسية لتهيئة الإقليم تحقيق التنمية الإقتصادية و الإجتماعية لكل أقاليم الوطن و كذا العمل على رشادة إستغلال الثروات الطبيعية بطريقة مستدامة لفائدة الأجيال.

### المطلب الأول: التطبيق الميداني لتحقيق مخطط الذكاء الإقتصادي.

من خلال هذا المطلب سنقوم بإبراز آليات التطبيق الميداني لمخطط الذكاء الإقتصادي .[55]

#### 1- آليات التطبيق الميداني للمخطط بين سنوات (2007-2015) و (2015-2030):

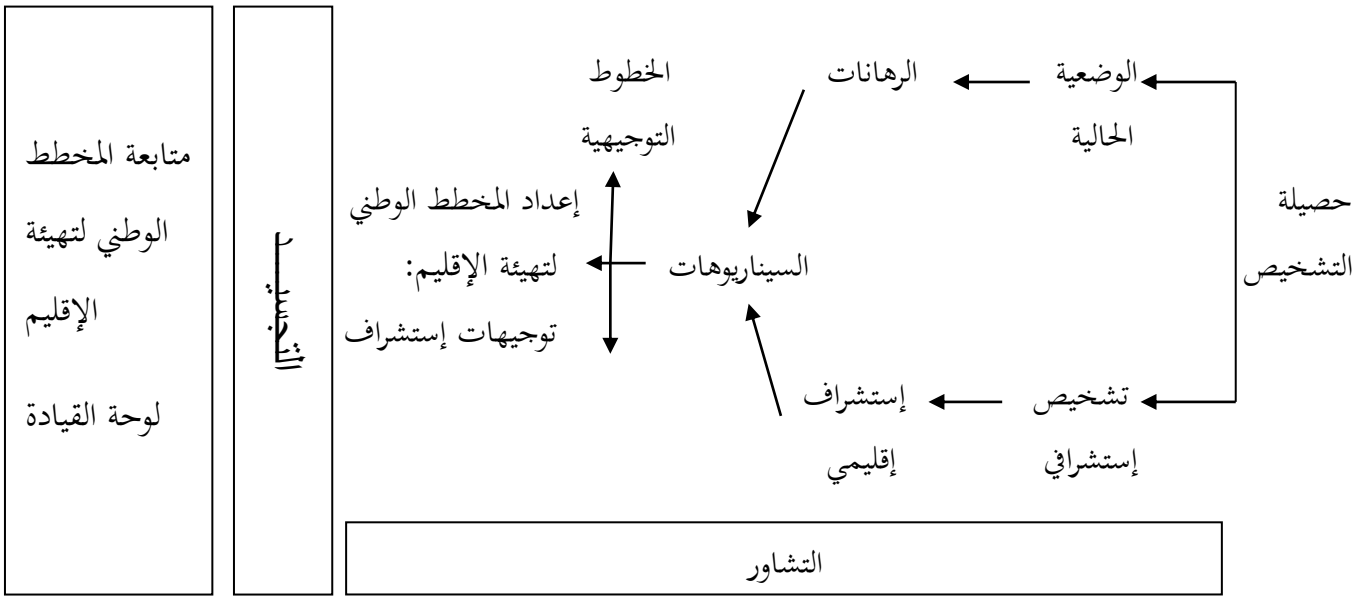
تمتد عملة تطبيق المخطط على مرحلتين:

- المرحلة الأولى (2007-2015): و تمثل مرحلة تنفيذ المخطط من خلال 19 مخططا مديرا الهياكل و الخدمات الجامعية ذات المنفعة الوطنية، و هي نخططات تم الإنطلاق فيها و تخص برامج الإستثمار و تحديث إقتصادي و هيكلي يهدف إلى إدماج الإقتصاد الوطني في فضاءات التبادل الحر، و خلق ثروات وفرص عمل و الرفع من الوسائل المالية الخاصة ببرنامج إستدراك النقائص المسجلة في المجال الإجتماعي و تلك المرتبط بالإقليم المحدد.

[55] القانون رقم 90-29 المتعلق بالتهيئة و التعمير، الصادر بـ90/12/02 ، وزارة الداخلية و الجماعات المحلية، الجريدة الرسمية رقم 52.

- المرحلة الثانية (2015-2030): و تمثل مرحلة الشراكة و يتم فيها تحديد الدولة لمجمل الإستثمارات المهيكلة في إطار السياسة المعتمدة في مجال تهيئة الإقليم.

الشكل رقم (2-1) سيرورة عمل المخطط الوطني لتهيئة الإقليم.




المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على محتو المخطط الوطني لتهيئة الإقليم.

**2- الأدوات:**

**2-1 المخطط الجهوي للتهيئة العمرانية S.R.A.T:**

يتولى المخطط في حدود مجاله شرح و توضيح التوجيهات و المبادئ المقررة في المخطط الوطني لتهيئة الإقليم حيث يبين كل مخطط جهوي للتهيئة العمرانية تفاصيل الصورة المستقبلية للإقليم، تبادر به الدولة بإعتبارها المسطر لسياسة التهيئة و التنمية الإقليمية بالتشاور مع الفعاليات الإقتصادية و الإجتماعية.

- يحدد الأهداف الأساسية لتثمين الإقليم.
- يفصل البرامج و تنظيم الهياكل الأساسية و التجهيزات المهيكلة.

- يحدد التنظيم البنية الحضارية و توزيعها.
- يحدد المناطق ذات التضامن الكبير بين الولايات.
- ينسق مختلف المبادرات في مجال العمل الإقتصادي.

### 2-2 المخطط الولائي للتهيئة P.A.W:

تبادر كل ولاية بإعداد مخططها للتهيئة بالتشاور مع المعنيين منهم الأعوان الإقتصاديين للولاية و مختلف المجالس الشعبية و ممثلي الجمعيات المنهنية، يهدف المخطط الولائي للتهيئة إلى توضيح التوجيهات المتعددة في المخططين و شرحهما في ما يخص الإقليم الذي يتعلق به و إدخال التوجيهات الخصوصية لكل مساحة من التخطيط بين البلديات التي تهيكل الولاية فهو يضبط على هذا النحو:

- التوجيهات البلدية الرئيسية.
- توجيهات التنمية و الأعمال الواجب القيام بها من أجل إعادة توازن الضروري على مستوى توزيع الأنشطة و توطين السكان بين مختلف المساحات المخططة و مختلف بلديات كل منها.
- تنظيم الهياكل الأساسية و مناطق الأنشطة الإقتصادية أو الخاصة بالإستصلاح.
- بنية التجمعات الحضارية و الريفية مع تحديد درجة تأثر البنية العمرانية و ذلك بالإنسجام مع خيارات المخطط الجهوي للتهيئة الحضارية.

## المطلب الثاني: أدوات سياسية تهيئة الإقليم للذكاء الإقتصادي

يمكن إجمال أدوات تنفيذ المخطط الوطني لتهيئة الإقليم في المخططات و الدراسات التقنية المختلفة أولا و الأدوات المالية و التعاقدية ثانيا.

### أولا: المخططات و الدراسات التقنية كالآليات لتنفيذ المخطط الوطني لتهيئة الإقليم.

يتم تجسيد المخطط الوطني لتهيئة الإقليم بواسطة مخططات قطاعية و إقليمية مع الأخذ بعين الإعتبار الدراسات التقنية التي تشكل أحد الوسائل العلمية و الوقائية، يتم إعدادها قبل إنجاز أي مشروع من شأنه أن يمس بتوجيهات المخطط الوطني لتهيئة الإقليم الأول.

#### 1- المخططات المتفرعة عن المخطط الوطني لتهيئة الإقليم:

يتفرع المخطط الوطني لتهيئة الإقليم إلى مخططات قطاعية و أخرى إقليمية تكون بمثابة أدوات و تفصيلية هدفها ترجمة و تجسيد البرامج القطاعية و الإقليمية التي تم إدراجها في المخطط الوطني لتهيئة الإقليم على أرض الواقع.

#### 1/ المخططات المتفرغة قطاعيا عن المخطط الوطني لتهيئة الإقليم:

تتمثل المخططات المتفرغة قطاعيا عن المخطط الوطني لتهيئة الإقليم، في المخططات التوجيهية للبنى التحتية الكبرى و الخدمات الإجتماعية ذات المنفعة الوطنية و عددها 21 مخططا[56] تم تجميعها في الميادين الخمسة التالية: البيئة و التراث، الإقتصاد ، النقل و المواصلات، التكوين، الصحة و الرياضة.[57]

كما تسعى الدولة من خلال هذه المخططات إلى إقامة سلسلة بنى تحتية للنقل مترابطة و متعددة الأنماط لضمان المواصلات الإقليمية، دعم إعادة توازن الإقليم و إنصافه من خلال روابط فعالة بين مختلف

[56] أنظر المادة 22 من قانون رقم 01-20، يتعلق بتهيئة الإقليم و تنميته المستدامة، جريدة رسمية عدد 77، صادرة في 15 ديسمبر 2001.

[57] قانون رقم 10-02، يتضمن المصادقة على المخطط الوطني لتهيئة الإقليم، ص 121، المؤرخ في 29 يونيو 2010، جريدة رسمية عدد 61 صادرة في 21 أكتوبر 2010.

الفضاءات ضمان جاذبية و تنافسية الإقليم و تعزيز العلاقات داخل النظام الحضري و ضمان مستوى علاقات مرضي بين المدينة و الريف...إلخ.

**2/ المخططات المتفرعة إقليميا عن المخطط الوطني لتهيئة الإقليم:**

تتمثل المخططات المتفرعة إقليميا عن المخطط الوطني لتهيئة الإقليم في المخططات التي تشغل مجال إقليمي معين، و تنقسم إلى 09 مخططات جهوية لتهيئة الإقليم و 48 مخطط لتهيئة إقليم الولاية و 04 مخططات توجيهية لتهيئة المدن الكبرى.

تساهم هذه المخططات في تفعيل العمل القضائي و الإقليمي للمجموعات الإقليمية[58] و تترجم التوجيهات العامة للمخطط الوطني لتهيئة الإقليم على المستويين الجهوي و المحلي فالمخططات الجهوية التي توضح على مستوى فضاءات البرمجة الإقليمية (الجهة) التي تضم عدد من الولايات لها خصوصيات مشتركة تهدف إلى إحداث التوازن الجهوي في عمليات التنمية، حيث تضع الترتيبات المتعلقة بالحفاظ على الموارد الطبيعية خاصة الماء، و تنظم العمران لما يشجع على التطور الإقتصادي و التضامن و إندماج السكان و توزيع الأنشطة و الخدمات و التسيير المحكم للفضاء، ترقية الأنشطة الفلاحية و تجديد إحياء الفضاءات الريفية، وضع الأعمال المتعلقة بتفعيل الإقتصاد الجهوي و وضع مشاريع إقتصادية لخلق فرص الشغل ..إلخ.[59]

**2- الأدوات التقنية لتنفيذ المخطط الوطني لتهيئة الإقليم:**

كرس المشرع الجزائري بعض من الدراسات التقنية في مجال تنفيذ توجيهات المخطط الوطني لتهيئة الإقليم نظرا لكون هذه الدراسات وسائل علمية و آليات وقائية، و تتعلق أساسا بمجال حماية البيئة (أولا) أو بمجال التهيئة الإقليمية (ثانيا).

[58] قانون رقم 10-02 يتضمن المصادقة على المخطط الوطني لتهيئة الإقليمن المادة 22، مرجع سبق ذكره، ص 119.

[59] المادة 49 من قانون رقم 01-20 يتعلق بتهيئة الغقليم و تنميته المستدامة، مرجع سبق ذكره.

**1/ الدراسات التقنية المتعلقة بحماية البيئة:**

تتبع أهمية إجراء دراسة و موجز التأثير على البيئة في كونها واحدة من أهم الأدوات البيئية التي تسمح بتقييم الخطر المحتمل الوقوع على البيئة و المصالح الواجب الدفاع عنها في كل قرار تنموي، مما يسمح بإتخاذ القرارات العقلانية.[60]

**1-1 دراسة مدى التأثير على البيئة:**

تتغير دراسة مدى التأثير على البيئة إجراء إداري و وقائي، تتميز بالطابع التقني و العلمي لكونها وسيلة للإستدلال و قياس الآثار السلبية لمشروع ما على البيئة.[61]

**1-2 دراسة موجز التأثير:**

تنطوي دراسة موجز التأثير على نفس خصائص و أهداف دراسة التأثير على البيئة و يكمن الفرق بينهما في طبيعة المشاريع التي تخضع لهذه الدراسات فالمشاريع الأقل خطورة على البيئة تخضع لدراسة موجز التأثير و هي محددة على سبيل الحصر في الملحق الثاني المرفق بالمرسوم التنفيذي رقم 07-145 المحدد لمجال تطبيق و محتوى و كيفيات المصادقة على دراسته و موجز التأثير.

**2/ الدراسات المتعلقة بالتهيئة الإقليمية:**

تتمثل الدراسات التقنية المتعلقة بالتهيئة الإقليمية في دراسة التأثير على تهيئة الإقليم، و دراسة تهيئة الساحل و التي نظمها المرسوم التنفيذي رقم 07-206، المؤرخ في 03 يونيو 2007 يتعلق بتحديد شروط و كيفية البناء و شغل الأجزاء الطبيعية للشواطئ و توسيع منطقة موضوع منع البناء عليها.

---

[60] قايدي سامية، التجارة الدولية و البيئة،أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه تخصص قانون كلية الحقوق جامعة مولود معمري، تيزي وزو،2015/2014 ص 130.

[61] المادة 02 من المرسوم رقم 37-91 يتعلق بدراسة التأثير على التهيئة العمرانية المؤرخ في 27 جانفي 1987، دريدة رسمية، عدد 05، صدرت في 28 جانفي 1987، ألغي بموجب قانون 01-20 المؤرخ في 12 ديسمبر 2001، يتعلق بتهيئة الإقليم و تنميته المستدامة، جريدة رسمية، العدد 77، صادرة في 15 ديسمبر 2001.

**2-1 دراسة تأثير على التهيئة العمرانية:**

يشمل مضمون دراسة التأثير على التهيئة العمرانية مدى ملائمة المشروع محل الدراسة للمنطقة التي يعتزم فيها إنشاءه، مع توضيح أسباب إختيار ذلك، الموقع و تقييم الآثار المباشرة و الغير مباشرة لذلك المشروع على المنطقة.

2-2 دراسة تهيئة الساحل:

تتعلق دراسة تهيئة الساحل بضبط شروط شغل الأجزاء الطبيعية المتاخمة للشواطئ و تحدد كيفيات البناء و شغل الأراضي المرتبطة مباشرة بوظائف الانشطة الإقتصادية، المرخص بها على شريط ساحلي يمتد على مسافة 03 كيلومترات، كما تبين الدراسة شروط منح التراخيص للأنشطة و الخدمات التي تقتضي طبيعتها مجاورة البحر.

**ثانيا: الأدوات المالية و التعاقدية لتنفيذ المخطط الوطني لتهيئة الإقليم.**

تقتضي عملية تنفيذ المخطط الوطني لتهية الإقليم وضع أدوات مالية و أخرى تعاقدية، حيث تنصرف الأدوات المالية إلى التدابير الإقتصادية الردعية و التحفيزية و كذا المصادر التمويلية، في حين تندرج الأدوات التعاقدية ضمن منطق الشراكة بين الفاعلين في تنفيذ المخطط، حيث أرسى المشرع آليات تعاقدية جديدة تتماشى مع التواجهات الحديثة للسياسة الوطنية لتهيئة الإقليم.

**1- الأدوات المالية لتنفيذ المخطط الوطني لتهيئة الإقليم:**

و تتفرع إلى تدابير مالية ذات طابع تحفيزي (أولا) أو ردعي (ثانيا) إضافة إلى مصادر التتمويل اللازمة (ثالثا).

**1/ التدابير المالية التحفيزية:**

تشمل التدابير المالية التحفيزية كل من النفقات الجبائية[62] و الغعانات المالية التي تمنحها الدولة في إطار قوانين المالية للمساعدة على تنفيذ مشاريع و برامج المخطط الوطني لتهيئة الإقليم.

**1-1 النفقات الجبائية:** تتعلق النفقات الجبائية بالإجراءات المحفزة التي يتم إتخاذها في إطار قوانين المالية بغرض تطوير الفضاءات و الأقاليم و الأوساط الواجب ترقيتها وفقا لأدوات تهيئة الإقليم المصادق عليها.

**1-2 الإعانات:** تهدف الإعانات و المساعدات المالية الممنوحة في إطار الأحكام القانونية المعمول بها إلى دعم برامج التنمية المتكاملة، ترقية المبادرات العمومية و الخاصة في مجال التنمية و إحداث أنشطة و توسيعها و تحويلها، إستقبال الأنشطة المنقولة من مواقعها و تطوير هندسة التنمية.[63]

**2/ التدابير المالية الردعية:**

ينص القانون رقم 01-20 المتعلق بتهيئة الإقليم و تنميته المستدامة على إمكانية وضع إجراءات ردعية إقتصادية و جبائية في إطار قوانينه المالية لغرض تفادي تمركز الأنشطة أو إقامة أنشطة لا تتماشى و أدوات تهيئة الإقليم المصادق عليها في بعض المناطق[64] كما نصت المادة 25-02 من القانون رقم 06-06 المتضمن القانون التوجيهي للمدينة على إمكانية وضع إجراءات مالية ردعية قصد توجيه سياسة المدينة.

**3/ مصادر تمويل المخطط الوطني لتهيئة الإقليم:**

يعتبر تمويل المخطط الوطني لتهيئة الإقليم رهانا حقيقيا يواجه الصلطات العامةللدولة، حيث تتوقف عملية التجسيد الميداني له على مدى توفير الدولة لمصادر التمويل، و تتمثل أهم هذه المصادر في الميزانية العامة للدولة و الصناديق الخاصة.

---

[62] النفقات الجبائية أو الإنفاق الضريبي: عبارة عن تخفيضات تمس المعايير الجبائية النمطية كتخفيضات الضريبة، القرض الضريبي، التخفيضات الخاصة بالمعدلات، الإعفاءات الضريبية و الجبائية...إلخ.

[63] المادة 57-02 من قانون رقم 01-20 يتعلق بتهيئة الإقليم و تنميته المستدامة.

[64] المادة 58-02 من قانون رقم 01-20 يتعلق بتهيئة الإقليم و تنميته المستدامة.

**3-1 الميزانية العامة للدولة:** تعتبر الميزانية العامة للدولة أهم أداة لتمويل المخطط الوطني لتهيئة الإقليم حيث تكون التمويلات التي تتولاها الدولة من إنجاز البنية التحتية الكبرى و الخدمات الجماعية ذات المنفعة الوطنية موضوع قوانين برمجة متعددة السنوات.[65]

**3-2 التمويل بموجب الصناديق الخاصة:** تتخذ الصناديق الخاصة شكل مؤسسة عمومية أو حسابات خاصة للخزينة يتم فتحها بموجب قوانين المالية و تخضع عمليات هذه الحسابات إلى نفس الشروط المطبقة على الميزانية العامة للدولة غير أنها لا تخضع للرقابة السياسية.[66]

## ثالثا: الأدوات التعاقدية لتنفيذ المخطط الوطني لتهيئة الإقليم.

لجأ المشرع الجزائري إلى إعتماد آليات تعاقدية جديدة في إطار سياسة التهيئة الإقليمية من أجل إشراك المتعاملين الإقتصاديين في إنجاز مشروع خطط التهيئة، و تتمثل هذه العقود في عقود تنمية الإقليم و عقود تطوير المدينة إضافة إلى عقود الشراكة بين القطاع العام و القطاع الخاص.

1- **عقود تمنية الإقليم:** تتمثل عقود تنمية الإقليم في العقود التي تبرمها الدولة أو الجماعات الإقليمية مع المتعاملين أو الشركاء الإقتصاديين لتنفيذ أو القيام بأعمال أو برامج تحدد إنطلاقا من المخططات التوجيهية و خطط التهيئة لاسيما في المناطق الواجب ترقيتها، و ذلك لمدة معينة[67] و بالتالي يمكن لهذه العقود أن تساهم في تجسيد برامج العمل الإقليمية للمخطط الوطني لتهيئة الإقليم.[68]

2- **عقود تطوير المدينة:** تعتبر من أدوات الشراكة التي تضع عند الإقضاء حيز التنفيذ البرامج المحددة في إطار سياسة المدينة.[69]

---

[65] المادة 56 من قانون رقم 01-20 يتعلق بتهيئة الإقليم و تنميته المستدامة.

[66] يحي وناس، الآليات القانونية لحماية البيئة في الجزائر، أطروحة دكتوراه في القانون العام، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، جويلية 2008/2007، ص 35.

[67] المادة 59 من قانون رقم 01-20 يتعلق بتهيئة الإقليم و تنميته المستدامة.

[68] قانون رقم 10-02 يتضمن المصادقة على المخطط الوطني لتهيئة الإقليم، ص 111.

[69] يحي وناس"الاليات القانونية لحماية البيئة في الجزائر"مرجع سبق ذكره، ص ص 106 107.

و قد عرفتها المادة الثالثة من القانون رقم 06-06 المتضمن القانون التوجيهي للمدينة أنها:"إكتتاب مع جماعة إقليمية أو أكثر أو فاعل أو شريك إقتصادي أو أكثر في إطار النشاطات و البرامج التي تنجز بعنوان سياسة المدينة".

3- **عقود الشراكة بين القطاع العام و القطاع الخاص:** تعتبر عقود الشراكة بين القطاعين العام و الخاص أهم وسيلة تعاقدية لإشراك القطاع الخاص في مجال التنمية المستدامة، و تتجلى أهدافها في تقوية البنية التحتية و عصرنة المرافق العامة[70] و بالتالي يمكن للدولة أن تعتمد على هذا النوع من العقود في تنفيذ المخططات التوجيهية للبنية التحتية الكبرى، كما أن الشراكة بين القطاع العام و الخاص من شانها التخفيف من قيود الإنفاق و العجز في الميزانية و كذا الإقتصاد في النفقات الموجهة للبنية التحتية، و توجيهها نحو إستخدامات أخرى.

[70] المادة 02 من قانون رقم 06-06 المتعلق بالقانون التوجيهي للمدينة المؤرخ في 20 فبراير 2006، جريدة رسمية، العدد 15، صادرة في 12 مارس 2006.

## خلاصة الفصل:

أول خطوة يمكن أن تقوم بها المؤسسات الجزائرية لتحسين نوعيتها و التطوير و التشجيع على عملية التصدير هي تحسين أنظمتها المعلوماتية التي تعتبر ضعيفة جدا فالمعلومة اليوم هي أساس التطوير و من انجع الأدوات في الوقت الراهن لتحسين تنافسية المؤسسة هو الذكاء الإقتصادي و الذي يعتبر أقوى و أحدث وسيلة معرفية متاحة تحت تصرف المنظمة خصوصا و أن المؤسسة الجزائرية تعاني من غياب الثقافة المعلوماتية و نقض المعلومات في مختلف المجالات و تأخر مستواها التكنولوجي و التنافسي، فقد قامت بإعداد المنظومة الوطنية للمعلومات لتعزيز الذكاء الإقتصادي اتصبح قادرة على الإبداع و الإبتكار و ضمان تدفق المعلومات إلى مختلف المتعاملين الإقتصاديين وبالتالي هذه الإجراءات تعتبر خطوة هامة لترسيخ الذكاء الإقتصادي لما توفره من مزايا و معلومات من شأنها أن تدعم المنظمات و تساعدها في عدة مجالات دون إهمال عنصر التكوين الذي يعتبر الأساس لأي نظام.

# الفصل الثالث

## تجارب أجنبية و عربية في تطبيق الذكاء الإقتصادي

## تمهيد الفصل :

إن كان الإندماج في العالم ضمن منظومة الإقتصاد الدولي أمرا حتميا أمام الدول العربية و النامية عموما، فإن الإستفادة من الفرص التي يوفرها لتحقيق النمو الدائم و الرفاه ليست نتيجة حتمية بل تخضع لقوانين المنافسة المفتوحة على مستوى الدول و الشركات و حتى الأفراد، و تمثل أبرز التحديات التي تطرحها البيئة العالمية الجديدة في تعزيز القدرة على توليد الدخل و إستمرارية النمو في ظل هذه البيئة الدولية، و أمام الإنفتاح المتزايد للدولة الجزائرية على المحيط العالمي، فإن محاكاتها لدول العالم في إنتاج نظام الذكاء الإقتصادي يمثل أولوية لإقتصادنا، تتصر الباحثتين من خلال هذا الفصل لمحاولة عرض أهم و أكبر النماذج العالمية في مجال نظام الذكاء الإقتصادي و إلى تقديم بعض التجارب الناجحة على المستوى الدولي كما أنه تم تسليط الضوء على بعض تجارب الدول المتقدمة في تطبيق الذكاء الإقتصادي و تجارب الدول النامية في تطبيق الذكاء الإقتصادي و معوقات و مقومات الذكاء الإقتصادي في الجزائر.

ولقد قسمنا هذا الفصل الى ثلاث مباحث:

- المبحث الاول:تجارب بعض الدول المتقدمة في تطبيق الذكاء الاقتصادي.
- المبحث الثاني:تجارب بعض الدول النامية في تطبيق الذكاء الاقتصادي.
- المبحث الثالث:مقومات و معيقات الذكاء الاقتصادي.

## المبحث الأول: تجارب الدول المتقدمة في تطبيق الذكاء الإقتصادي.

لقد تطرقنا في هذا المبحث إلى بعض تجارب الدول المتقدمة في الذكاء الإقتصادي.

### المطلب الأول: تجربة اليابان في تطبيق الذكاء الإقتصادي.

يمكن تقديم اليابان، على أنه ذلك البلد الذي تمكن من مراقبة و تتبع مسيرة التطور العلمي و التكنولوجي العالمي، و نقل منجزاته و توظيفها لتكريس تقدمه التقني و خدمة ريادته الإقتصادية، دون التخلي عن خصوصياتها الثقافية الضاربة جذورها في عمق الحضارة الإنسانية، ذلك أن مسيرة النهضة التي تزامنت و تحقيق ألمانيا لوحدتها الأولى في سبعينات القرن التاسع عشر، قد شهدت إنفتاح البلد على العالم الخارجي و تطلع حكومته و تعطش شعبه إلى إستيعاب المعارف و التقنيات الغربية الحديثة، و تطويرها بما يتماشى مع الثقافة المحلية فبفضل إصرار الحكومة اليابانية على التحديث و إعتزاز شعبها بصورته الحضارية، حقق اليابان تقدما علميا و تقنيا شكل أساسا راسخا لإعادة بناء البلد بعد الحرب العالمية الثانيةن و منطلقا للتنافس على قيادة العالم من زاوية الإقتصاد مما يعكس معجزة بكل المقاييس.

#### أولا: الخطوط العريضة للمقاربة اليابانية للذكاء الإقتصادي:

يحلل هذا العنصر أسس الثقافة اليابانية في مجال التعامل مع المعلومات مع التركيز على تأثيرها على الأنشطة التجارية و العلاقة بين الحكومة و القطاع الإقتصادي بغية الوصول إلى مميزات و خصائص منظومة الذكاء الإقتصادي للبلد المدروس.[1]

[1] سيواني عبد الوهاب، نحو إدماج الذكاء الإقتصادي في تسيير الإقتصاد في الجزائر، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الإقتصادية تخصص تحليل إقتصادي جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2015/2014، ص ص 270 275.

## 1/ الخلفية الثقافية للمنظومة اليابانية للذكاء الإقتصادي:

سبقت الإشارة إلى تمكن الشعب الياباني من تحول نقاط ضعفه التاريخية إلى نقاط قوته المستقبلية، من خلال توظيف موروثه الثقافي و الحضاري في بناء إقتصاد بلاده، و رفع مكانتها عاليا بين الأمم و الشعوب المتقدمة فعلى الرغم من دخول اليابان في عزلة دولية إختيارية بسبب هيمنة القوى المحافظة على مقاليد الحكم في البلاد إلا أنها و في بداية عصر الميجي (1962م) وجدت نفسها مضطرة و تحت ضغط أمريكي شديد إلى نهج سياسة الإنفتاح التجاري على الولايات المتحدة خاصة و على العالم الغربي بشكل عام، و بقدر ما شكل هذا الإنفتاح القسري آنذاك من إهانة كبيرة لكبريا بلد ظل شامخا في عيون شعبه لفترة طويلة من الزمن، بقدر ما تحول إلى نعمة غيرت واقعه و مستقبله إلى الأبد.

من الناحية التاريخية كانت اليابان دولة ذات نظام بيروقراطي قائم على مبادئ التنظيم الصارمن و الأقدمية و التسلسل الهرمين الذي يحد من تبادل المعلومات على نطاق واسع و بعد الخروج من العزلة و الإنفتاح التجاري على العالم في سبعينيات القرن التاسع عشر إنطلقت مسيرة الإصلاح و التحديث، و تفتت شهية اليابانيين للعلوم و زاد همهم للمعلومات و المعارف ليشكل عاملا مساعدا على اللحاق بركب التقدم الغربي عبر التأسيس لمنظومة ثقافية جديدة تقوم على مبدأ بات راسخا إلى يومنا هذا، و هو أن "المعلومات هي مصدر لسلطة البلد و قوة مؤسساته الإقتصادية على حد سواء"، حيث إحتلت كلمة "Joho" التي لها معنى مزدوج يشير إلى "المعلومات و الإستعلام "معا، أهمية خاصة في الثقافة اليابانية الحديثة، التي تفضل التعامل مع الحالات المؤكدة و تبذل جهدا كبيرا في جمع المعلومات و تحليلها للقضاء على عدم اليقين ما أمكن ذلك.

و تجدر الإشارة إلى وجود مبدأ آخر لا يقل أهمية عن الإهتمام بالمعلومات ألا و هو العمل الجماعي الذي يحظى بتقدير كبير في الثقافة اليابانية و هو مبدأ مقدس في المجتمعات الزراعية التقليدية التي تتسم بالولاء الشديد للجماعة الذي وظف في عهد الإصلاحات و بعد الحرب العالمية الثانية دعما لنمو البلد من خلال تشجيع قيم التعاون و التآزر بين الحكومة و القطاع الإقتصادي في مجالات الإستعلام و غزو الأسواق الخارجية.

## 2/ السياق الإستراتيجي لتبني المفهوم:

بعد الحرب العالمية الثانية شرعت اليابان في عملية واسعة لإعادة ما دمرته الحرب ضمن منظور إستراتيجي يقوم على مبدأ "القوة المدنية السلمية" و التخلي عن الأطماع العسكرية و الإقليمية عبر تعبئة القدرات العلمية و الإقتصادية و الإجتماعية و الثقافية للبلاد، و تجنيدها خدمة للتنمية الشاملة في المجالات جميعها و على المستويات كافة.

و قد شهدت سنوات إعادة الإعمار العودة إلى إتباع سياسة ممنهجة لتقليد التكنولوجيا الرخيصة نسبيا مما يسمح بظهور تراكم أولي لرأس المال المعرفي و التقني، أمكن تطويره بمساهمة جهود البحثية المحلية و هو الأسلوب الذي ظهر فيما بعد في البلدان الصناعية الناشئة في الثمانينيات، و خاصة الصين.

و اليوم تمكنت المؤسسات اليابانية من ركوب قطار الحداثة و الإبداع، لتتجاوز محطات التقليد و النسخ السابقة و هذا بفضل إدماج الذكاء الإقتصادي في منظومة البحث و التطوير و توظيفه في غزو الأسواق العالمية، حيث أنشأت اليابان جهازها الصناعي و التجاري و بنت قوتها في مختلف المجالات على أساس الإستخدام الجماعي الموسع و المكثف للمعلومات الإقتصادية و التكنولوجية كأداة للمنافسة و التفوق.

و عليه يمكن التأكيد على أن تنافسية الإقتصاد الياباني تقوم أساسا على ثقافة تشجع التقاسم الجماعي للمعلومات و المعارف المتاحة، و هي ثقافة متأصلة داخل المؤسسات اليابانية، و متعلقة في مفاصل العلاقات التعاونية التي تربطها بالسلطات العامة للبلد و نتيجة ذلك ظهر تنظيم إداري يقوم على سياسة منظمة لتجميع المعلومات ذات الطبيعة الإقتصادية و الصناعية و التكنولوجية، فالمؤسسات اليابانية تولي أهمية خاصة للمعلومات بحثا و تحليلا و هو ما يؤشر عليه بإمتلاكها لشبكات إلكترونية عالمية لمسح الأسواق الدولية، كما أنها تقيم موظفيها على أساس إبداعهم الفكري و قدرتهم على التعامل مع المعلومات، إضافة إلى القدرة على إضفاء و تحقيق الإجماع و التوافق في الرأي.

## 3/ مميزات الممارسة اليابانية للذكاء الإقتصادي قدرة تكيف تدعمها خصوصية ثقافية:

يقوم النموذج الياباني للذكاء الاقتصادي على مقاربة شاملة تتميز بالخصائص التالية:[1]

### 1- يقظة دائمة للمستجدات العلمية و التقنية العالمية:

و هو ما تجسده إستراتيجية بعيدة المدى للتحكم في التكنولوجيا، و في الإنتقال في أقصر وقت ممكن من البحث إلى التطوير، و هو ما يمكن من إختراق الأسواق الدولية بسرعة و سهولة، مع مراعاة خصوصياتها الإجتماعية و الثقافية، حيث تعد المعلومات في اليابان موردا جماعيا قابلا للتبادل بين الأعوان الإقتصاديين و الحكومة، التي تلعب دورا حيويا في هذا المجال، من خلال قيامها بربط المنظومة العلمية و البحثية بالمؤسسات الإقتصادية، عبر نظام يطلق عليه(Honne-Tatenae) و تعني"النظام العام للمعلومات الاستراتيجية".

### 2-التآزر بين الحكومة و القطاع الاقتصادي:

تعد العلاقة قوية تقليديا بين الدولة و المؤسسات الإقتصادية في اليابان، و هو ما يجب تفسيره في الخلفية التاريخية و الثقافية للبلاد، ذلك أن النجاح في تجاوز التخلف حيناً، و مخلفات الحروب الخارجية حينا آخراً، إستند بالأساس على ما يربط الحكومة بالقطاع الإقتصادي من علاقة تعاون وثيقة، أسهمت بفعالية في دعم تنافسية المؤسسات العامة و الخاصة، التي يعكسها التشاور و تبادل المعلومات والآراء فيما بينها، كما يعكسها الدور الحكومي المتساهل في مجال مناهضة الإحتكار المحلي و المشجع على تجنب المنافسة الداخلية بين المؤسسات، و توجهها بدلا من ذلك إلى التكتل الإتحاد لمواجهة المنافسة الأجنبية.

و يشار إلى أن العديد من الوزارات وكبريات المنظمات الحكومية اليابانية، تلعب دورا حاسما في دعم أنشطة الذكاء الإقتصادي و نشر ثقافة اليقظة و الإستعلام في مجالات التجارة و الصناعة و نقل التكنولوجيا، حيث يرتكز التنظيم الإداري الرسمي الياباني في هذا المجال على وزارة التجارة الدولية و

[1] مقاويب منصف، الذكاء الإقتصادي و دور أنظمة المعلومات في إتخاذ القرارات أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة باجي مختار عنابة، 2011، ص ص 176 179.

الصناعية(M.I.T.I)، التي تجمع المعلومات حول الأسواق العالمية، و تعالجها و تقدمها للمؤسسات الاقتصادية بغية اختراقها واستباق تطوراتها، بمساعدة ما تبثه إليها منظمة التجارة الخارجية اليابانية(J.E.T.R.O)، التي تلتقط المعلومات المتعلقة بالفرص التجارية و الاستثمارية المختلفة، كما يلعب المركز الياباني للمعلومات العلمية و التكنولوجية(J.I.S.T) دورا لا يقل أهمية في جمع المعلومات العلمية و التقنية، و نشرها في النسيج الاقتصادي للبلد.[1]

## 3- ممارسة غير رسمية على مستوى المؤسسات الاقتصادية:

سبق و ذكرنا أن المؤسسات اليابانية بنت تفوقها التنافسي على الاهتمام بالمعلومات العلمية، و التكنولوجية، و التجارية، المتعلقة بنقاط قوة و ضعف منافسيها الأجانب من حيث خصائص منتوجاتهم و قنوات توزيعها و أساليب تسويقها و عليه فالرغبة القوية لرجال الأعمال اليابانيين لجمع و تحليل و تبادل المعلومات كانت واحدة من القوة المحركة لتحقيق نجاح هذا البلد على مدى السنوات الخمسين الماضية.

غير أن خصوصية النموذج المدروس تنجلي على حقيقة أن معظم المؤسسات اليابانية قد ظلت- وإلى عهد قريب- تمارس الأنشطة المختلفة للذكاء الإقتصادي، دون أن يظهر ذلك في هيكلها التنظيمي، أي دون إمتلاك وظيفة أو قسم مكلف رسميا بذلك، حيث تتكفل المجموعات الوظيفية المختلفة كالبحث و التطوير و التصنيع و التسويق، و غيرها بتغلغل في المعارض التجارية و المنتديات التكنولوجية للإحتكاك بالشركاء و المنافسين، و الحصول على المعلومة المتعلقة بخصائص منتوجاتهم و إستراتيجيات تسعيرهم و توزيعهم، و من ثمة تقديم ملاحظاتها غير الرسمية تلك المؤسسة بأكملها، و نتيجة لما ينجز عن عدم ترسيم وظيفة الذكاء الإقتصادي من إنعكاسات و آثار سلبية لعل أهمها تشتيت المعلومات المجمعة وفقدانها فقد شهدت السنوات الأخيرة توجه الكثير من المؤسسات اليابانية إلى إنشاء أقسام خاصة بتلك الوظيفة بهدف تثمين رأس المال المعرفي و الحفاظ عليه من الضياع و التسرب.

---

[1] - وزارة التجارة الدولية و الصناعية MITI

- التجارة الخارجية اليابانية JETRO

- المركز الياباني للمعلومات العليمة و التكنولوجية JIST

## 4/ إستراتيجية فعالة للضغط و التأثير:

في حين إستخدمت الولايات المتحدة الأمريكية و الإتحاد السوفييتي السابق، أنشطة الدعاية لتحقيق مكاسب و مزايا من منظور سياسي و عسكري كانت اليابان السباقة عالميا في إستخدام الأداة نفسها من منظور إقتصادي لدعم موقعها التنافسي الإستراتيجي في العالم، عبر إنفاقها سنويا ملايين الدولارات في حملات الإعلام و العلاقات العامة بهدف تقديم صورة مشرفة، تطبع نظرية إيجابية عنها في أذهان العملاء و المتعاملين الأجانب.

في هذا السياق يمكن الإستدلال على فعالية أنشطة الضغط اليابانية بحادثة واقعية ملخصها أنه في شهر جوان 1987م قامت شركة Toshiba لبيع معدات فائقة الدقة للإتحاد السوفياتي، إستخدمها هذا الأخير لتجهيز غواصات نووية و هو ما دفع بالكونغرس الأمريكي إلى حظر منتوجات الشركة في الولايات المتحدة لثلاثة سنوات مما هددها بخسائر تفوق 10 مليار دولار غير أنها دفعت 10 ملايين دولار لجماعات الضغط، لتتمكن من العودة إلى السوق الأمريكية بعد سنتين فقط و عبر بوابة الكونغرس نفسها.

ثانيا: بنية المنظومة اليابانية لممارسة الذكاء الإقتصادي و الفاعلون الرئيسيون فيها:

إتخذت المنظومة اليابانية للذكاء الإقتصادي بعدا إستراتيجيا منذ البدايات الأولى لنشأتها في عصر النهضة مع نهاية القرن التاسع عشر، حيث صنفت كسلاح فعال لدعم قوة البلد و تنافسية مؤسساته خاصة في ظل الإقتناع بأن الإقتصاد هو الأداة الوحيدة لحجز مكانة مرموقة في العالم.

و يعد الدور الحكومي بارزا في المنظومة اليابانية للذكاء الإقتصادي التي تتمحور حول الوزارة الأولى كقلب نابض، و كجهة مكلفة بتحديد الأولويات و القيام بأنشطة الإستعلام المختلفة و توفير الدعم القانوني و التقني لضمان حماية الإرث العلمي الإستراتيجي.

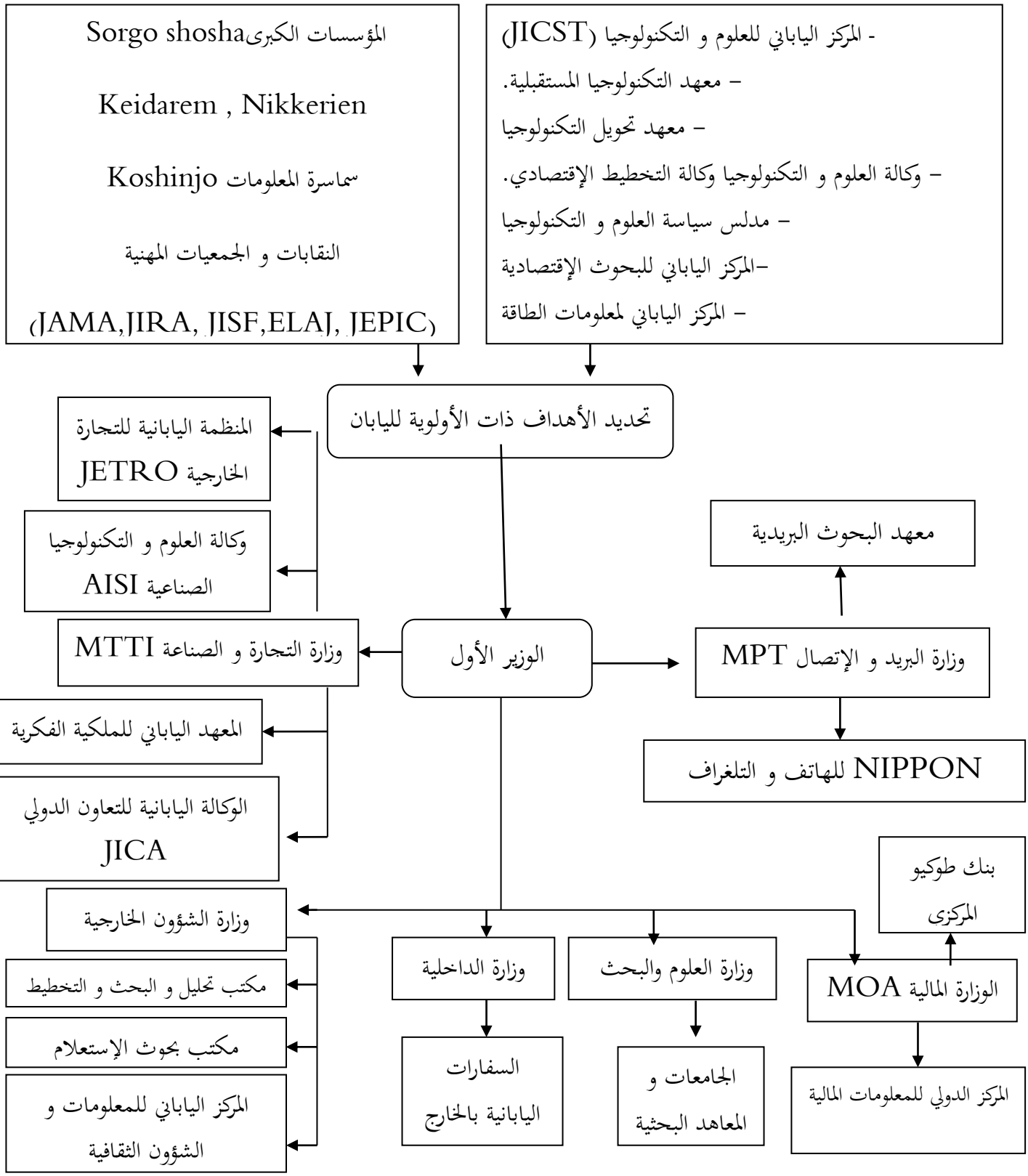
## 1- الفاعلون الرئيسيون في المنظومة اليابانية لممارسة الذكاء الإقتصادي:

تتمحور بنية المنظومة اليابانية للذكاء الإقتصادي حول الوزارة الأولى و من حولها تتجمع الوزارات المعنية و مراكز الفكر و الرأي و الشركات التجارية القوية و الإتحادات المهنية و الهيئات التي تهتم بجمع المعلومات المختلفة و معالجتها و نشرها في النسيج الإقتصادي المحلي.

و يمكن توضيح مكونات المنظومة اليابانية للذكاء الإقتصادي يالشكل الموالي:[1]

[1] خوالد ابو بكر، بوزرب خير الدين، الذكاء الإقتصادي و دوره في تعزيز تنافسية الإقتصاديات و الدول: قراءة في التجربة اليابانية، مجلة البشائر الإقتصادية، المجلد 03، العدد 03، سبتمبر 2017.

الشكل رقم (3-1): المنظومة اليابانية العامة لممارسة الذكاء الإقتصادي



المصدر: خوالد أبو بكر بوزرب خير الدين الذكاء الإقتصادي و دوره في تعزيز تنافسية الاقتصاديات والدول: قراءة في التجربة اليابانية، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد الثالث العدد 03- سبتمبر 2017.
يبين الشكل السابق أن المنظومة اليابانية للذكاء الاقتصادي تتكون من الاطراف التالية:[1]

أ- **الوزارات المعنية:** وهي:

**- وزارة التجارية الدولية والصناعية (MITT)**: عند الحديث عن أنشطة الذكاء الإقتصادي في اليابان لا يمكن تجاهل الدور الهام الذي لعبته هذه الوزارة في تحقيق الهدف الوطني المتمثل في اللحاق بركب التقدم الغربي، فعلى مدى السنوات الخمسين الماضية، وجهت **MITT** الأمة اليابانية بأسرها في مجالات ذات صلة بالصناعة و التجارة الدولية، حيث إستخدمت سلطتها في رسم سياسات التنمية الصناعية و دعم المصالح التجارية الداخلية و الخارجية، و تشجيع التواصل بين المستثمرين المحليين في مختلف المجالات، كما تدعم التخطيط الإستراتيجي و إتخاذ القرارات الرسمية، و ذلك بإدارة المعلومات و إتاحتها للحكومة و لكافة الأعوان الإقتصاديين، و تستند الوزارة المذكورة في أداء مهامها تلك، على مجموعة من الوكالات و الهيئات المكلفة بتشجيع المؤسسات اليابانية على غزو الأسواق العالمية، و مساعدتها في الحصول على التكنولوجيات الخديثة و دعمها في المفاوضات الدولية.

من أهم تلك الوكالات، نذكر:[2]

**منظمة التجارة الخارجية اليابانية (JFTRO):** التي تأسست سنة 1958م، بهدف تسهيل العلاقات التجارية بين اليابان و العالم الخارجي، و هي تعد نظاما للرصد و الإنذار المبكر حول فرص و تهديدات الأسواق الخارجية، حيث تتوفر على شبكة عالمية متطورة، شملت سنة 2007م، مكاتب في أكثر من 75 بلدا عبر العالم، تحصي حوالي 2000 موظف و متخصص في جمع و تحليل المعلومات، و نشرها في شكل دراسات و مطبوعات على قةاعد بياناتها الرقمية.

[1] مقاويب منصف، مرجع سبق ذكره، ص 179.
[2] سيواني عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره، ص 230.

كما تقدم إلى مؤسسات اليابانية النشطة في مجال التجارة الخارجية و المعروفة بإسم ( Sorgo. Shsho) مجموعة واسعة من الخدمات الداعمة، من قبيل إعداد و تنفيذ برامج التصدير، و الشحن و التمويل، و التأمين، و التسويقو التخزين، و المشورة، و غيرها.

**غرفة التجارة و الصناعة اليابانية (JCCI)**: و هي منظمة وطنية تضم في عضويتها كافة الغرف التجارية التابعة للمدن و مقاطعات البلد، حيث تتولى رعاية برامج التصدير و ذلك بإمداد المؤسسات اليابانية بالدراسات التسويقية المختلفة و إطلاعها على أحدث الأساليب للوصول إلى المنتوجات التي تتلائم و تفضيلات المستهلكين الأجانب كما تلعب دورا هاما في نشر المعلومات المتعلقة بالسياسات و البرامج و المشاريع الحكومية و علاوة على ذلك فهي تضمن الربط و تبادل المعلومات بين المؤسسات المحلية و الحكومة الوطنية.

**الوكالة اليابانية للتعاون الدولي (JICA)**: و تدعم الشراكة و التعاون الإقتصادي بين اليابان و مختلف مناطق العالم، على قاعدة إقتران الإستثمار الأجنبي بالتجارة الخارجية، وقد لعبت هذه الوكالة دورا محوريا في تخليص العلاقات اليابانية–الآسيوية من رواسب الحرب العالمية الثانية و عملت على ترقيتها إقتصاديا، على أساس الإحترام المتبادل و المصالح المشتركة حيث يعود لها الفضل في إعادة العلاقات الدبلوماسية بين اليابان و جارتها الصين، ممن خلال توقيع إتفاقية لرفع المبادلات التجارية بينهما في إطار مستقر، و ذلك في 16 فيفري 1978م[1]، و هو ما فتح الباب أمام تطور العلاقات الثنائية لتصبح اليابان المستثمر الأول في الصين و لتصبح هذه الأخيرة ثاني شريك تجاري لليابان بعد الولايات المتحدة الأمريكية.

و بالإضافة إلى الوكالات السابقة، تضم وزارة التجارة الدولية و الصناعة كذلك العديد من الوكالات المكلفة بتقديم المساعدة الفنية و الإستشارية و الإدارية للمؤسسات اليابانية لتحسين قدرتها التكنولوجية و ترشيد إدارة أعمالها، و من أهمها وكالة العلوم و التكنولوجيا الصناعية (AIST)، و المعهد الياباني للملكية الفكرية.

[1] محمد نعمة، محمد الزبيدي، الذكاء الإقتصادي مشروع عراقي مقترح و إمكانية مساهمته في تنمية الإقتصاد العراقي، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه فلسفة في العلوم الإقتصادية، جامعة القادسية، العراق، 2017، ص ص 184 185.

- **وزارة الداخلية:** تتولى الحفاظ على الإرث العلمي و التكنولوجي الياباني من التسرب غير المشروع من خلال حماية الشبكات الإلكترونية من أنشطة الإختراق و الجوسسة الأجنبية و هذا بالتعاون مع وكالات الإستعلام العامة، و قسم مكافحة الجوسسة و محاربة القرصنة الإلكترونية التابع لجهاز الشرطة.
- **وزارة المالية:** و تتولى جمع و معالجة كافة المعلومات ذات الطبيعة المالية، و خاصة ما يتعلق منها بتدفقات الإستثمارات المباشرة و حركة القروض الدولية و هي تعتمد في أداء وظيفتها المذكورة على البنك المركزي الياباني المعروف إختصارا ببنك طوكيو (TB)، بالإضافة إلى المركز الدولي للمعلومات المالية (ICFI)، الذي يمتلك حوالي 30 فرعا خارجيا في مختلف دول و مناطق العالم.
- **وزارة الشؤون الخارجية:** نتيجة الدور الذي تلعبه في ترقية العلاقات الخارجية اليابانية في مختلف المجالات فإنها تعد قناة رئيسية لنقل التقارير و المعلومات حول المستجدات السياسية و الأوضاع الإقتصادية و الإجتماعية و الثقافية العالمية، أولا بأول، و هذا بفضل إمتلاكها لشبكة واسعة من الصفارات و الممثليات الدبلوماسية و البعثات الإقتصادية كافة أصقاع الأرض، كما تتولى إدارات العديد من مراكز و المكاتب الخارجية المتخصصة في أنشطة الإستعلام و الضغط و التأثير، من أهمها المركز الياباني للمعلومات و الشؤون الثقافية (JCICA)، و مكتب التحليل و البحث و التخطيط (PIAO)، و كذا مكتب بحوث الإستعلام الخارجي.
- **وزارة التعليم العالي و البحث التكنولوجي:** و تشرف على عشرات الوكالات و المعاهد الوطنية المكلفة بالبحث العلمي و التي تنتج المعلومات ذات الطبيعة التكنولوجية، حيث تقدم لها التمويل اللازم و تساهم في توجيه أنشطتها البحثية، و من تلك الوكالات نذكر المركز الياباني للعلوم و التكنولوجيا (JICST)، و كذا الوكالة الوطنية للعلوم و التكنولوجيا ( NAST)، و المركز الياباني للبحوث الإقتصادية (JCFR) و غيرها.[1]

---

- وكالة العلوم و التكنولوجيا الصناعية AIST / بنك طوكيو TB / المركز الدولي للمعلومات المالية ICFI
- المركز الياباني للمعلومات و الشؤون الثقافية JCICA / مكتب التحليل و البحث و التخطيط PIAO
- المركز الياباني للعلوم و التكنولوجيا JICST / الوكالة الوطنية للعلوم و التكنولوجيا NAST / المركز الياباني للبحوث الإقتصادية JCFR

و إضافة إلى الوزارات المذكورة و الوكالات التابعة لها توجد عدة مؤسسات و هيئات مركزية إستشارية تقدم خدماتها للقيادة السياسية اليابانية تعرف بمؤسسات الفكر و الرأي (THINK-TANKS)، التي تتولى إعداد التقارير و الدراسات الإستراتيجية حول واقع و مستقبل الإقتصاد الياباني و التحديات التي يواجهها، و من أهمها المعهد الوطني للأبحاث المتقدمة (NIRA)، و مجلس السياسات العلمية و التكنولوجية (CSTP)، و كذا المركز الياباني لمعلومات الطاقة (JCFI)، و معهد التكنولوجيا المستقبلية (FTI)، و معهد تحويل التكنولوجيا و الوكالة الوطنية للتخطيط الإقتصادي (NAEP)، و غيرها.

**ب- النقابات و الجمعيات المهنية و اتحادات أرباب العمل :**

و من أهمها و أكثرها نفوذا على الإطلاق، الإتحاد الياباني للمنظمات الاقتصادية (NIKkEIREN)، الذي يضم في عضويته أكثر من ألف مؤسسة يابانية، تنشط في القطاعات الرئيسية، كالتكنولوجيا العالية والتجارة، والتمويل، والطاقة وغيرها و هو يسعى إلى ضمان تنسيق الآراء والمواقف بين الحكومة و أرباب العمل حول القضايا ذات الإهتمام المشترك، كما يساهم في حل المشاكل التي تواجه المجموعات التجارية اليابانية داخليا وخارجيا، يدعمها من خلال تزيدها بالمعلومات المتعلقة بالتشريعات و الأنظمة المالية و الضريبية المختلفة.[1]

**ج- القطاع الإقتصادي:**

يتوفر الإقتصاد الياباني على ترسانة حقيقية في مجال الذكاء الإقتصادي، ترتكز بالأساس في بنوك معطيات و شبكات معلومات هائلة السعة شديدة التطور، توظف مهنيين مختصين في جمع و تحليل المعلومات الحصرية، إضافة إلى تلك المستقاة من الوكالات و المعاهد الحثية الحكومية، و يشار في هذا الصدد، إلى أن الإرتفاع القياسي للصادرات اليابانية تعود بالأساس إلى أن الإقتصاد الياباني مجهز بشركات تجارية كبرى، تعرف بإسم (SOGO SOCHAS) و التي تعتبر حلقة تصله بالإقتصاد العالمي، من خلال تخفيض المخاطر التجارية الخارجية، بتوفير المعلومات المؤكدة حول الأسواق الأجنبية للشركات اليابانية

[1] بن صغير عواطف، دور الذكاء الإستثادي في زيادة القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص مالية، 2013/2012، ص 14.

في الخارج، نأخذ شركة (ITO-CHU) كنموذج يفسر سرعة تغلغل الإستثمارات اليابانية في مفاصل الإقتصاد الصيني و سهولة تكيفها مع بيئتها الجديدة ذلك أن (ITO-CHU) تتحكم في شبكة معلوماتية هائلة الحكم في الصين تتوزع على مكاتب و مقرات لجمع المعلومات قانونيا في أكثر من 63 مدينة صينية و تقوم بمرافقة أكثر من 800 مشروع في مجالات البنى التحتية و الصناعات الغذائية و التكنولوجيات العالية.[1]

و تأكد معظم الدراسات أن المؤسسات اليابانية تبذل جهودا هائلة في مجال الذكاء الإقتصادي فإضافة إلى مساهمتها في تمويل مراكز الفكر و الرأي فهي تخصص ما نسبته 04% في متوسط من وقتها، و ما نسبته 1.5% في المتوسط من رقم أعمالها لتغطية نفقات الأنشطة ذات الصلة به، كما أنها تمتلك مئات المكاتب المتخصصة في جمع المعلومات حول العالم من أهمها معهد (Mitsubishi) للبحث (MRI) الذي يعد أحد أكبر المراكز الخاصة للبحث و الدراسة و التقصي حيث يوظف أكثر من 500 باحث متخصص في مجال المعلومات.[2]

نلخص ما سبق إلى أن اليابان تتوفر على تجربة فريدة لممارسة الذكاء الإقتصادي، تعود جذورها إلى بداية مسيرتها النهضوية في الربع الأخير من القرن التاسع عشر، و التي مكنتها من الأخذ بزمام التقدم العلمي و التقني، في كشف هوية ثقافية و حضارية عريقة، مما شكل أساسا راسخا لإعادة بناء البلد بعد الحرب العالمية الثانية، و منطلقا للتنافس على ريادة الإقتصاد العلمي.

و تقوم المنظومة اليابانية للذكاء الإقتصادي على ثقافة تشجع اليقضة الدائمة للمستجدات العلمية و التقنية العالمية، مع تقاسم المعلومات و المعارف المتاحة، يدعمها التآزر بين الحكومة و القطاع الإقتصادي إضافة إلى إستراتيجية حكومية فعالة لممارسة أنشطة الضغط و التأثير الخارجية.

---

[1] أمزيان أنيسة، دور الذكاء الإقتصادي في الإستجابة لإنعكاسات و تحديات العولمة- دراسة حالة-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2018/2017/، ص ص 100 101.

[2] بن صغير عواطف، "دور الذكاء الاقتصادي في زيادة القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة"نفس المرجع السابق، ص 13.

## المطلب الثاني: تجربة فرنسا في تطبيق الذكاء الإقتصادي.

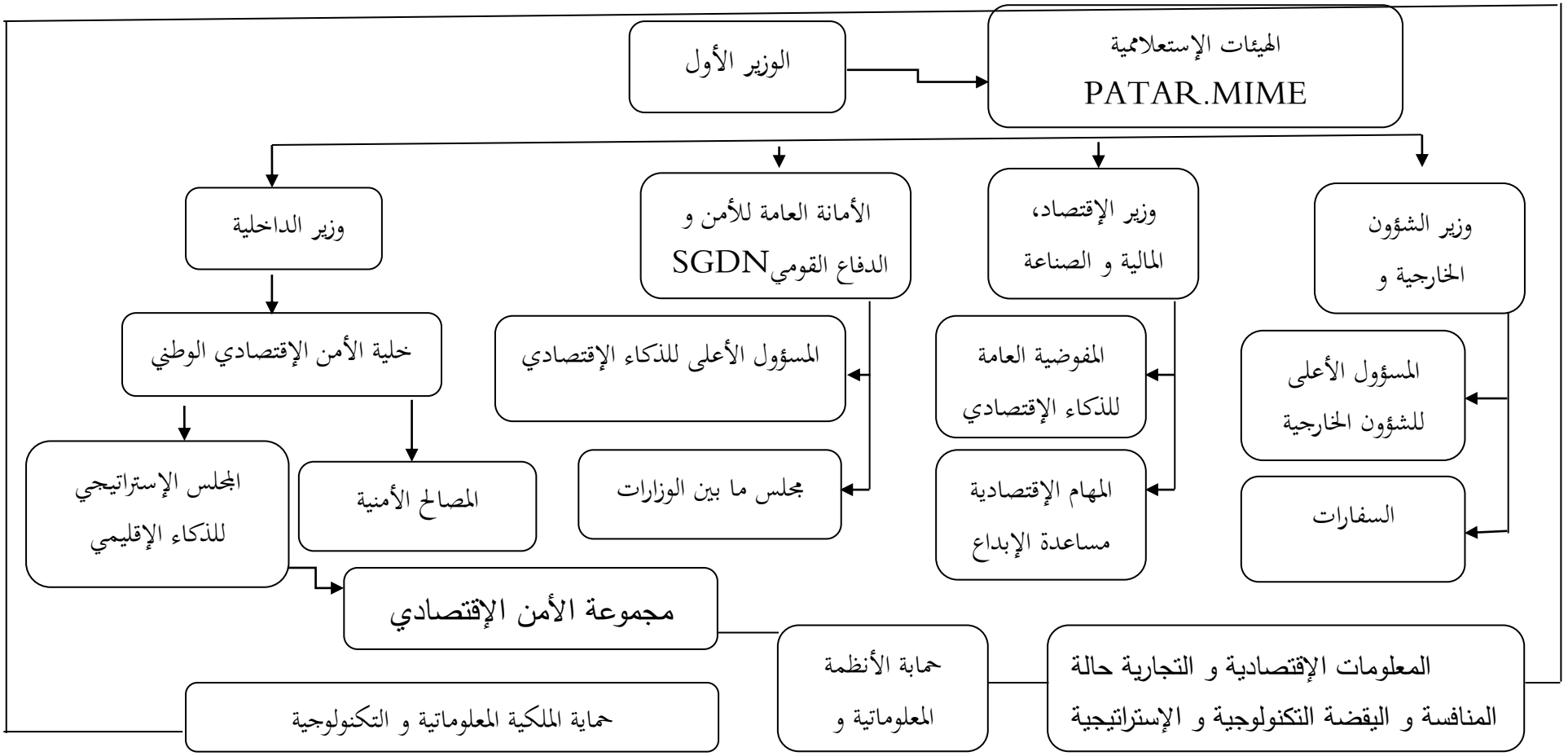
على عكس النظام السابق، يتميز النظام الفرنسي بوجود دور قوي للحكومة في ميدان الذكاء الإقتصادي إلى جانب المؤسسات العمومية الكبرى، كما أن المبادرات العمومية في فرنسا تتغلب على كل ما هو خاص بالإضافة إلى ذلك يبقى النموذج الفرنسي فيما يخص الذكاء الإقتصادي رهين عائقين أساسيين هما:

- **العائق الدستوري:** يحكم وجود ثنائية الحكم في الجهاز التنفيذي (رئيس الجمهورية–الوزير الأول) خاصة في مرحلة التعايش السياسي كما يأخذ على تركيبة الوزارات ضعفها في تجسيد آليات اليقضة و الذكاء الإقتصادي و حتى في إبراز الإدارة للتغيير .
- العائق الثقافي: و قد نتج عن ظهور الإنتماء الغربي و المرجعيات الثقافية و الفكرية لمختلف أسلاك الموظفين و ظاهرة إخفاء المعلومات و التحفظ عليها كما أن ثقافة الدبلومات الممنوحة من مختلف المدارس العليا و الجامعات في فرنسا تكرس نوعا من عدم تجانس في الثقافة الإدارية و بالتالي ضعف الثقافة المشتركة و الرغبة في التحديث و التطوير، ضف إلى ذلك عدم قدرة ما يسمى بالهيئات (Fondations) على جلب الذكاء البشري الخارجي و إستخدامه في إقامة آليات الذكاء الإقتصادي و الإستفادة منه على نحو ما هو جاري العمل به في مؤسسات و هيئات التفكير في الولايات المتحدة أو اليابان.

على سبيل المثال، توجد في فرنسا 473 هيئة لا تتلقة إلا 0.09% من الناتج الداخلي الخام، في حين توجد 12000 هيئة من هذا النوع تتلقى 2.1% من الناتج الداخلي الخام في أمريكا، و 3000 هيئة في بريطانيا و 2000 في ألمانيا وقد تعالت الأصوات لإصلاح نظام الذكاء الإقتصادي في فرنسا[1] إنطلاقا من سنة 1995م عند نشر تقرير Caragon، و من بعدها تقرير النائب Marte، لقد إقترح كاريونا نظاما للذكاء الإقتصادي وفقا للخصوصيات الفرنسية وفقا للشكل التالي:

[1] مقالة بعنوان الذكاء الإقتصادي، وسيلة لإدماج البحث و التطوير ضمن منظومة الخدمات واقعه و آفاقه في الجزائر لـ"تيرا رضا" مؤخوذة من الموقع الإلكتروني E.mail www.redhtir.com أطلع عليه يوم الأحد 26 جويلية 2020 على الساعة 00.35.

الشكل رقم (3-2): النموذج الفرنسي للذكاء الإقتصادي.




**المصدر**: بن صغير عواطف دور الذكاء الإقتصادي في زيادة القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مذكرة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير تخصص مالية، جامعة العربي بن مهيدي- أم البواقي 2013/2012، ص 19.

يتضح من هذا الشكل أن المؤسستين الهامتين في هذا النظام هما على التوالي الأمانة العامة للتنسيق بين الوزارت (SGCI) و الأمانة العامة للدفاع القومي (SGDN) وكلاهما تحت سلطة الوزير الأول، كما إقترح التقرير تطوير الذكاء الإقتصادي و عمليات البحث و التطوير على المستوى الإقليمي (الجماعات المحلية) و القطاع الخاص تم ذلك بإنشاء وكالة نشر المعلومات التكنولوجية (ADIT) و هي مؤسسة عمومية كما تم إستحداث شركة خاصة تسمى الشركة الأوروبية للذكاء الإستراتيجي (CEIS) و التي تقدم خدماتهم لمؤسسات صناعية فرنسية و أوربية، كم ألح تقرير Martre على دعم تعليم الذكاء الإقتصادي على غرار مجموعة الدراسات التجارية العليا (HEC).

فكرة دعم الذكاء الإقتصادي تم تبنيها إقليميا بضمان تدخل أحسن للجماعات المحلية لصالح مؤسسات الذكاء الإقتصادي في هذه المؤسسات و مساعدتها على تجاوز العوائق لتحسين الإنتاج و دعم التنافسية و التصدير للوصول إلى الأسواق الخارجية.[1]

[1] بن صغير عواطف، "دور الذكاء الاقتصادي في زيادة القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة"مرجع سبق ذكره، ص ص 19 20.

- الأمانة العامة للتنسيق بين الوزارت SGCI / الأمانة العامة للدفاع القومي SGDN

- وكالة نشر المعلومات التكنولوجية ADIT / الشركة الأوروبية للذكاء الإستراتيجي CEIS.

- مجموعة الدراسات التجارية العليا HEC

## المبحث الثاني: تجارب بعض الدول النامية في تطبيق الذكاء الإقتصادي.

من خلال هذا المبحث سنحاول التطرق إلى تجربة كل من المغرب و تونس في تطبيق الذكاء الإقتصادي.

### المطلب الأول: تجربة المغرب في تطبيق الذكاء الإقتصادي.

قامت الحكومة المغربية بإنشاء لجنة اليقضة الإستراتيجية لغرض دعم القطاعات الإنتاجية الاكثر تأثيرا بالأزمة الإقتصادية على الصعيدين الإقتصادي و الإجتماعي و ترتبط اللجنة مباشرة بوزارة الشؤون العامة و الحكامة و لجنة أخرى للذكاء الإقتصادي، ترتبط بوزارة الإقتصاد و المالية و يعمل كلاهما (لجنة اليقضة و لجنة الذكاء) على توفير المعلومات و النشرات الإحبارية في المجال الإقتصادي، فضلا عن التقييم المالي، و الشراكة بين الحكومة و المصارف و القطاع الخاص.

و اللجنتان تساهمان سنويا في وضع الموازنة المالية للدولة[1] و تتضمن لجنة اليقضة الإستراتيجية في الحكومة المغربية كل أنواع اليقضة و هي ما يأتي:[2]

أ-**اليقضة التجارية:** و يناط بها مهمة الرصد لكل ما هو جديد في ميدان البحث العلمي و الأساليب التكنولوجية.

ب- **اليقضة التنافسية:** و تقوم بمراقبة المنتوجات و الأسعار و العملاء المتنافسين.

ت- **اليقضة التكنولوجية:** و مهامها الرئيسية المراقبة و التنبؤ بالمتغيرات في أذواق المستهلكين و تطوير رغباتهم و تطورات الأسواق و الطلب الخاص و إستراتيجيات الموزعين.

ث- **اليقضة المجتمعية:** و يناط بها مهمة مراقبة التطورات الإقتصادية و الإجتماعية و القانونية و السياسية و الثقافية، و التي تأثر في نشاطات المؤسسة.

---

[1] يونس بلفلاح، الذكاء الإقتصادي لزيادة القدرة التنافسية، 10 ديسمبر 2014، ص 10.

[2] توفيق مشرف، آلية اليقضة الإستراتيجية في الصناعة أداة لتحسين الفعالية الإقتصادية و أحد عوامل التنافس، من أعمال المؤتمر العربي للمعلومات الصناعية و شبكات، الرياض، 20-22 ديسمبر 2009، ص 09.

و ضمن مساعي الحكومة المغربية عقدت ندوة بتاريخ 30 يونيو 2013 و تضمنت العديد من التوصيات و التوجيهات من خلال إعطاء الأولية للشؤون الإقتصادية و تبنت ما يأتي:[1]

1- تعبئة الطاقات لتطوير الشراكة بين القطاع العام و الخاص و جذب الإستثمارات الأجنبية.
2- النهوض بالتعاون بين الفاعلين الإقتصاديين لغرض توسيع مجالات المصالح الإقتصادية و تحرير علاقات التعاون مع البلدان الأخرى بعيدا عن الأجندات السياسية.
3- توظيف الرأس مال الغير المادي إذ يعد الرائد في إمكاناته الحد من عدم التماثل و الفجوة الرقمية التي تسود علاقات الحكومة المغربية مع البلدان المتقدمة.
4- السعي لتنمية اليقظة المستقبلية و العمل لفرض إظهار المملكة المغربية بأنها قادرة على التفكير الإستراتيجي لمستوى التعابير الدولية في هذا الشأن.
5- القيام بتنفيذ سياسات ملائمة-لعلاقة المغرب- بواسطة إشراك السلطات العمومية و الفاعلين الاقتصاديين و الوسط الإعلامي لغرض خدمة المملكة خارجيا.

مما يتضح أن محاولة الحكومة المغربية متواضعة و أن لجنة الذكاء الإقتصادي ترتبط بوزارة الإقتصاد و المالية مباشرة ولجنة اليقظة الإستراتيجية ترتبط مباشرة بوزارة الشؤون العامة و الحكامة.

مما يشير إلى أن القرار السليم أو القرار الذكي اقتصاديا لا يؤخذ من أعلى سلطة تنفيذية في البلد بل من جهات تنفيذية أدنى، مما يؤشر ضعف القدرات المستقبلية التي تتخذ في هذا الشأن ،وهي من أهم مهام الذكاء الاقتصادي وهدفه النهائي لذا فان النماذج في الدول المتقدمة تربط سلطة تنفيذية ليحقق الغاية والهدف من المهام المناطة به.

[1] المملكة المغربية، التقرير الإستراتيجي لعام 2011، بانوراما المغرب في العالم و العلاقات الخارجية للمملكة، ص 09.

## المطلب الثاني: تجربة تونس في تطبيق الذكاء الإقتصادي.

أوضح رئيس الجمعية التونسية للذكاء الإقتصادي بأنه لم يأخذ الطابع الرسمي و لم تتحتويه سياسة عمومية لها تصميم و مؤسسات رسمية كما أنه لا يوجد تقاليد تقاسم المعلومات بين المنظمات وفهم (Harbulot)[1] بأن التونسيين يختصرون الذكاء الإقتصادي في مشروع إنشاء وكالة حكومية لجمع المعلومات لخدمة المنظمة.

علاقة التونسيون مع الذكاء الإقتصادي عرف البداية من خلال الإهتمام باليقضة التي كانت تقوم به الوكالة لترقية الإستثمار (API : Agence de promotion l'investissement) بغرض القيام بدراسات عن أعمال و تنشرها للمنظمات من خلال مجلة تحمل عنوان رسالة الصناعة و هي نشرة تصدر كل ثلاثة أشهر و ترفقها يقظة من خلال أخبار الوكالة في الصيغة الإلكترونية الموجهة إلى المشتركين و تحتوي على معلومات شخصية حسب القطاع و تغطي كل ما هو جديد في القوانين و التكنولوجيا و الإقتصاد...إلخ كما يقوم مركز الدراسات المونوغرافية monographique لصناعة التونسية و دراسة المشاريع بالإضافة إلى دراسات صناعية خاصة، كما يقوم مركز التوفيق و الإعلام الصناعي بتمكن المتعاملين بالولوج إلى بنوك المعطيات الوطنية و الدولية و القيام باليقضة التكنولوجية و نشر معطيات ببلوغرافية و تكلفة عوامل الإنتاج كما يقوم بنشر بصفة دورية الظرف الإقتصادي و تم تدعيم شبكة اليقضة بمركز التوثيق و اليقضة التكنولوجية في (Centime) في مجال صناعة الميكانيك و الكهرباء و الإلكترونيك.[2]

كما أن Benshel و الآخرين لم يخطؤوا عندما توقعوا بأن تطور الصادرات و الشراكة و إستقبال المنظمات الأجنبية في تونس (الإستثمارات الأجنبية) تفرض تطور أنظمة اليقضة كخطوة أولى ثم التوجه نحو الذكاء الإقليمي مع التذكير بأن الهدف الأول للذكاء الإقتصادي هو إنشاء موارد و ثورات، بحيث يحث

---

[1] حميدوش أحمد، الذكاء الإقتصادي "فهمه و إنشاءه و تأصيله و إستعماله"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الإقتصادية تخصص تحليل إقتصادي، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2014، ص 152.

* (API : Agence de Promotion de l'investissement) الوكالة لترقية الإستثمار

[2] www.tunisianindu stry.net.tr (visité l 05/07/2020 a 23 :22h)

على أثر هذا التخمين و لعدد آخر من الباحثين جاءت مبادرة البداية من خلال فتح النقاش بخصوص الذكاء الإقتصادي عبرو الملتقى الدولي الأول المنظم من 14 إلى 16 فبراير 2008 بالحمامات و الذي تناول موضوع أنظمة المعلومات و الذكاء الإقتصادي و إتبعه بعد سنة ملتقى ثاني من 12 إلى 14 فبراير 2009 بالحمامات الذي يتناول نفس الموضوع، التعاون بين جامعة منوبة التونسية و الجامعة الفرنسية (Nacy 2) أثمر بتنظيم الملتقى الدولي الثالث بسوسة من 18 إلى 20 فبراير 2010 و بالرعاية من وزارة التعليم العالي و البحث و التكنولوجيا التونسية و إهتم الملتقى بمعالجة إشكالية نظم المعلومات و الذكاء الإقتصادي، ينتقل الملتقى في السنة الموالية إلى المغرب في طبعته الرابعة لتعاون المدرسة العليا للتجارة الإلكترونية التونسية مع الجامعات المغربية و الفرنسية في تنظيم هذا الملتقى ثم يعود تنظيمه في تونس في طبعته الخامسة لينظم من 16 إلى 18 فبراير 2012 بجربة.

الإهتمام بالذكاء الإقتصادي تجسد بإنشاء شبكة لليقظة بغرض التطلع على كل جوانب الخاصة باليقظة التجارية و الإقتصادية و إستفادة مشروع شبكة اليقظة و الذكاء الإقتصادي بدعم من الحكومة السويسرية بحيث تكلف سويسرا بمبلغ قدره ثلاثة مئة ألف دولار أمريكي، و رافقه تنظيم ملتقى عنوانه الذكاء الإقتصادي في خدمة المنظمة و الذي أنعقد في منوبة بتاريخ 09 مارس 2010م و تكلفت بتنظيمه وزارة التجارة و الصناعة التقليدية بالتعاون و التنسيق مع غرفة التجارة و الصناعة و أرباب العمل و المؤسسات المكلفة بالتصدير.

و ينتظر من هذه الشبكة بأن تقوم بتقديم للحكومة و المؤسسات و المنظمات المعلومة النافعة حول فرص أعمال التصدير و توجهات الأسواق بهدف تعزيز التنافسية العالمية[1] بدأ يأخذ التوجه العام للذكاء الإقتصادي في تونس خدمة التصدير و هذا ما يؤكده الملتقى الأخير الدولي الذي أخذ عنوان الذكاء الإقتصادي شعاع للولوج إلى الأسواق الممكنة و الذي تنظم في 22 مارس 2012 في العاصمة تونس

[1] www.leconomistmaghrebit.com (visité le 06/07/2020 a 18h38)

بالتعاون بين وزارة التجارة و الصناعة التقليدية و الشبكة التونسية للذكاء و التحليل و اليقظة عرض للشبكة التونسية لليقضة و الذكاء الإقتصادي.[1]

الشبكة التونسية لليقظة و الذكاء الإقتصادي حسب Ben moneli [2] جاءت لتستهدف كل من:

- ✓ المنظمات التونسية المصدرة أو التي تصدر لأول مرة لتقدم لها معلومات تبلغها عن توجهات لمتطلبات الأسواق الخارجية و تشعرها بالإنذار التي تحتوي على المعلومات ذات طابع إستراتيجي من أجل أن تتكيف هذه المنظمات في مقاربتها للأسواق الخارجية و تكون المعلومات المقدمة أداة من أدوات المساعدة على القرار.
- ✓ مؤسسة الدعم في التجارة لتكتسب قدرة على التحليل الإستباقي للأحداث المرتبطة بالتجارة الخارجية و إستعمال المعلومات الإستراتيجية و لتحسين خدماتهم الخاصة بدعم المنظمة و التعاون مع مختلف الأقطاب و المؤسسات في مجال تبادل المعلومات الإستراتيجية.

أما نشاطات الشبكة على المدى القصير و المتوسط فينتظر من أن تتضمن إطلاق بوابة على الواب لنشر و تبادل الإلكتروني للمعلومات النافعة مع التركيز في العمل على القطاعات الإستراتيجية في تونس و في الخارج و تحديد برنامج تدريبي خاص باليقظين و تحسين المتعاملين المستهدفين على أهمية الذكاء الإقتصادي.

من جانب الممارسة للذكاء الإقتصادي فحسب جريدة أفريكان[3] مناجر فإن العديد من الدوائر و المؤسسات تمارس اليقضة الإقتصادية مثل مركز ترقية الصادرات و الإتحاد لأرباب العمل (الإتحاد التونسي للصناعة و التجارة و الصناعة التقليدية) (NTICA) و غرف الصناعة و التجارة و المعهد *

---

[1] www.vedocci.fr (visité le 09/07/2020 a 22h01)

[2] حميدوش أحمد، "الذكاء الاقتصادي فهمه و إنشاؤه و تأصيله و استعماله"مرجع سبق ذكره، ص 154.

[3] Khadidja taboubi, Tunisie : l'entreprise s'initie a l'intelligence économique africain manager article de 23 mars 2012.

* الإتحاد التونسي للصناعة و التجارة و الصناعة التقليدية NTICA / الوكالة لترقية الإستثمارات الأجنبية FIPA

الوطني للموصفات و الملكية الصناعية (INNORPI) و الوكالة لترقية الإستثمارات الأجنبية (FIPA) و الحظائر التكنولوجية و بعض الدوائر الوزارية و المعهد العربي لرؤساء المنظمات.*

ميلاد للجمعية التونسية للذكاء الإقتصادي يرتقب من أن يكون لها دور محطة لجمع شمل خبرات في هذا المجال و أن قانونها الداخلي يحتوي على تنوير النقاش الخاص بالإقتصاد الوطني و أنها تعمل ضمن خمسة محاور و المتمثلة في ترقية و نشر ثقافة الذكاء الإقتصادي و المساهمة في وضع سياسة عمومية للذكاء الإقتصادي و إنشاء ديناميكية مع كل الفاعلون الإقتصاديين العموميين و الخواص و ضمان دورات تكوين في مجال الذكاء الإقتصادي مع ترقية و تثمين مهن سيرورات الذكاء الإقتصادي و ترتيب علاقات التعاون الدولي لتبادل المعارف و الخبرات، كما أن الجمعية تحمل مشروع المخطط الجهوي للذكاء الإقتصادي في تونس.

* غرف الصناعة و التجارة و المعهد الوطني للموصفات و الملكية الصناعية (INNORPI)

## المبحث الثالث: مقومات و معوقات الذكاء الإقتصادي في الجزائر.

من خلال هذا المبحث سنحاول التطرق إلى كل من معوقات و مقومات الذكاء الإقتصادي في الجزائر

### المطلب الأول: معوقات الذكاء الإقتصادي في الجزائر.

من خلال هذا المطلب سنقوم بذكر بعض المعوقات التي تحول دون فعالية نظام الذكاء الإقتصادي في الجزائر سواء على مستوى المؤسسات أو على مستوى الدولة ككل.

**أولا: ضعف التناسق بين المنظمة و المحيط العالمي.**

يعتبر ضعف التكامل بين قطاعي الصناعة و البحث العلمي الذي يشهده العالم العربي بصفة عامة، و الجزائر بصفة خاصة من أهم معوقات التنمية و التقدم في مجال الذكاء الإقتصادي و يتمثل هذا الضعف فيما ياي:[1]

- **غياب التحسيس**: فبعض الملتقيات و اللقاءات التي نظمت توصلت إلى توصيات بدون متابعة.
- **غياب المحيط الجامعي**: فقفي أغلب الملتقيات و اللقاءات نلاحظ أنه قليلا ما يدعي المحيط الجامعي و البحث العلمي مع العلم أن مشاركتهم هي جد مهمة من أجل إعطاء قاعدة عملية لمعالجة الموضوع.
- غياب الإهتمام من طرف المحيط الأكاديمي مع نقص البحوث العلمية التي تدرس تطور المفهوم في هذا المجال كالجامعات و المدارس العليا و معاهد التعليم العالي ما عدا جامعة التكوين المتواصل التي تتضمن تكوين في الذكاء الإقتصادي.
- فتور العلاقة بين المنظمات الجزائرية و الجامعة.

[1] زرقان مولود، واقع الذكاء الإقتصادي في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة أنو فرع ولاية مستغانم، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر تخصص تسيير إستراتيجي، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، 2018/2017، ص ص 44 45.

- ضعف و عدم كفاية التعريفات المقدمة للذكاء الإقتصادي و التي تبين عدم القدرة على وضع و تطوير الذكاء الإقتصادي بفعل غياب سياسة حول الموضوع.
- عدم قدرة مراكز البحث على نقل نتائج أبحاثها بفعالية.
- اليقضة التكنولوجية المنتشرة حاليا في المنظمات الجزائرية هي غير منظمة في إطار إجراءات محددة و أهداف دقيقة.
- إضافة إلى هذه المعوقات فقد بين التقرير الصادر بخصوص النظام الوطني للمعلومات الإقتصادية و الإجتماعية أن هناك خمسة عوامل معيقة لإقامة نظام الذكاء الإقتصادي و هي:
  - العوامل الوسائلية و الفنية.
  - العوامل الخاصة بالسياسات العامة.
  - العوامل المرتبطة بنظام الحاكمية في أجهزة الدولة و المؤسسات.
  - العوامل الثقافية.
  - العوامل المرتبطة بالموارد البشرية.

**ثانيا: نقص المعلومات على مختلف المستويات.**

تعاني المنظمات الجزائرية من عدة صعوبات و منها ما يتعلق بنقص المعلومات اللازمة و المفيدة في إتخاذ القرارات و ذلك على عدة مستويات و من عدة أوجه و نوضح ذلك فيما يلي:[1]

- **نقص المعلومة المتعلقة بالمحيط (المحلي) الوطني:** حيث يفتقر صاحب المشروع أو المنظمة إلى معلومات لإتخاذ قرار الإستثمار، و نذكر على سبيل المثال تقلبات الأسعار، حجم القدرة الشرائية

[1] رحيم حسين يحي، أهمية نظام الوطني للمعلومات الإقتصادية في تدعيم و تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، حالة الجزائر، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، جامعة شلف، الجزائر، 17 18 أفريل 2006، ص ص 577 578.

الإمتيازات القانونية، حكم العرض في سوق العمل و نوعيته، المنافسين الحاليين المحليين و الأجانب المنافسين المحتملين.

- **نقص المعلومة المتعلقة بالخدمات التسويقية:** حيث يجد أصحاب المنظمات الجزائرية صعوبة في التعارف على الخدمات التسويقية المتاحة، كأماكن المعارض و تواريخها و شروط الجودة في الأسواق المحاية و كذا الخارجية، كما تفتقر المنظمات الجزائرية و خاصة الصغيرة و المتوسطة إلى هيئات متخصصة في دراسة السوق و سلوك المستهلك.
- **عدم وجود هيئات متخصصة في تحليل المعلومات و نشرها:** فتوفر البيانات في شكلها الخام قد يشكل مشكلة في بعض الأحيان، فالخبرة القليلة التي يتمتع بها أصحاب المنظمات الجزائرية و خاصة الصغيرة منها عادة لا تمكنهم من فهم و إستغلال هذه البيانات و المعطيات أحسن إستغلال، مما وجب عليهم البحث عن مدلول هاته البيانات في شكل مبسط و لن يأتي ذلك بوجود هيئات نتخصصة في تحليل و نشر هذه البايانات.
- **نقص المعلومة المتعلقة بفرص الإستثمار:** فمن الطبيعي أن يبني أي شخص قراره الإستثماري على عدد من المعطيات، و التي تظهر إمكانيات و فرص الإستثمار، و غياب مثلا هذه المعطيات يؤدي لا محالة إلى إضمحلال الفكر الإستثماري.

## المطلب الثاني: مقومات الذكاء الإقتصادي في الجزائر.

علملت الجزائر منذ الإستقلال على البناء التدريجي كما يسمى بالنظام الوطني للمعلومات الإقتصادية و الإجتماعية و ذلك لتلبية متطلبات كافة الأعوان الإقتصاديين من المعلومات ذات النوعية المطلوبة و في الآجال المحددة و لتحقيق هذا الهدف إتجهت الهيئات المختصة إلى تصنيف معلومات الإقتصادية و الإجتماعية إلى معلومات ذات مصدر إداري، معلومات وثائقية و إشهارية، معلومات إدارية و أخيرا معلومات صحفية.

وقد تم إنشاء هذا النظام تماشيا وقدرات الإقتصاد الوطني على التطور و النمو كما أنشئت الهيئات اللازمة لذلك و إصدار النصوص القانونية تبعا للإهتمامات الصلطات العمومية، السياسية، الإقتصادية، و الإجتماعية للبلاد.

و يعتبر نظام المعلومات الإحصائي و الذي يغطي مجالا هاما من نظام المعلومات الإقتصادي و الإجتماعي نتاجا مراحل زمنية عديدة و التي من أهمها نذكر:[1]

- 1882: إنشاء الديوان الوطني للإحصاء و التجديد و الجباية الإحصائية.
- 1964: إنشاء اللجنة الوطنية إلى الإحصاء العام للسكان و السكن.
- 1971: إنشاء المحافظة الوطنية للإحصاء و التحقيقات الإحصائية.
- 1991: إصدار المرسوم التنفيذي 1991-160 و متضمن تنظيم و سير المجلس الوطني للإحصاء.
- 1992: إنشاء هيئة التخطيط التي تضم مديرية فرعية للإحصاءات.
- 1993: إنشاء المركز الوطني للإحصاء.
- 1994: إصدار القانون 1994-01 المتعلق بالنظام الإحصائي و المرسوم التشريعي 1994-01 الذي يتيح الفرصة للديوان الوطني للإحصاء بإطلاق النظام الوطني للإحصائيات.

[1] ترا رضا، دور الذكاء الإقتصادي في إرساء آليات الحكم الراشد من خلال البحث و التطوير واقعه و آفاقه في الجزائر، جامعة الجزائر، 2008،ص 11.

- 2003: إصدار المرسوم الرئاسي رقم 2003-84 و المتضمن إنشاء صلاحيات و تنظيم المحافظة العامة للتخطيط و الدراسات الإستراتيجية.

وقد أدى إنتقال الجزائر من نظام الإقتصاد الممركز نحو إقتصاد السوق إلى بروز عدة ضغوطات على مستوى الهيئات المؤلفة لنظام المعلومات الإقتصادية و الإجتماعية ضف إلى ذلك ظهور تكنولوجيا الإعلام و الإتصال عمل على إظهار عيوب النظام السابق و نقائصه و الحاجة الملحة إلى نظام ذو كفاءة عالية يؤخذ بعين الإعتبار تزايد المتغيرات الإقتصادية و الإجتماعية و تداخلها و تفاعلها فيما بينها، الأمر الذي أدى بالسلطات العمومية إلى التفكير في إقامة نظام موجه نحو التخطيط الإستراتيجي و إتخاذ القرارات و قد تجسد ذلك في صدور تقرير حول النظام الوطني للمعلومات الإقتصادية و الإجتماعية و تحولاته شهر جوان 2004 الذي تمت مناقشته في الجلسة العلنية رقم 24 للمجلس الوطني الإقتصادي و الإجتماعي يعتبر هذا المجلس هيئة إستشارية مستقلة تحت وصاية رئاسة الجمهورية تختص بدراسة كافة القضايا الإقتصادية و الإجتماعية و إقتراح الحلول اللازمة و الممكنة لها.

من بين العوامل المعيقة لإقامة نظام الذكاء الإقتصادي و الإستراتيجي حسب هذا التقرير يمكن ذكر خمسة عوامل أساسية هي: العوامل الوسائلية و الفنية، العوامل المتعلقة بالسياسات العامة، العوامل المرتبطة بالوارد البشرية في البلد، فعلى المستوى الثقافي إنما يلفت الإنتباه هو إشارة التقرير لوجود بعض المقومات التي تميز الفرد الجزائري أثناء أدائه لمهامه كالإتصال الشفوي الذي أثبت نجاعته مقابل الإتصال الكتابي، و كذا ميل هذا الفرد نحو تشكيل الفرق الصغيرة الأمر الذي يساهم في تفادي النزاعات التنظيمية و مقاومة التغيير.

و على مستوى الموارد البشرية فهناك قناعة تامة بضرورة التكوين و التأهيل، المخافظة على الموارد البشرية المتاحة في مجال الذكاء الإقتصادي و الإستراتيجي، و ألح التقرير أيضا على العمل من أجل الحد من ظاهرة الهجرة بتفعيل دور نشاط البحث و التطوير في المؤسسات الإقتصادية و الإدارية فيما يتماشى و تحسين تنافسياتها داخليا و خارجيا.

هذا وقد أوصى المجلي الوطني الإقتصادي و الإجتماعي في التقرير السابق بجملة من الإقتراحات تضمنت تثمين مقومات الذكاء الإقتصادي و الإجتماعي في الجزائر، و إتاحة الفرصة لباقي الأعوان الإقتصاديين و الإجتماعيين للمشاركة في صياغة إستراتيجية وطنية لإرساء عملية الذكاء الإقتصادي و الدراسات الإستراتيجية على المدى القصير، و من بين هذه التوصيات يمكن أن نذكر ما يلي:[1]

1- **دعم الشفافية و النشر**: على الغدارات العامة و المؤسسات الإقتصادية معالجة كميات البيانات الهائلة المتوفرة لديها معالجة ذكية و إستخراج مختلف المعارف الخفية التي تميز الظواهر و السلوكيات و من واجب هذه الهيئات العمل على نشر المعلومات التي تخص الجمهور بمختلف شرائحه بصفة هادفة و إقتصادية و تشجيع التعاون بين المؤسسات و ذلك للقضاء على ظواهر حجب المعلومات، و إستغلالها كمصدر للسلطة، و تقع هذه المسؤولية أساسا على مشرفي المؤسسات الكبرى و المستثمرين و المساهمين و القادة الإداريين.

2- **تطوير** البرامج **البيداغوجية**: من واجب الجامعات و مؤسسات التعليم العالي و التكوين المهني تطوير البرامج البيداغوجية و تحسينها وفقا لما يتطلبه محيط المؤسسات، و يراعي في ذلك إنفتاح هذه البرامج للمعرفة و التعليم النوعي وفقا لما هو جاري به العمل في البلدان المتقدمة من حيث الكفاءة.

و الغرض من ذلك هو تكريس سلوك البحث عن المعلومات و تقييمها و إستخدامها أحسن إستخدام، و لن يتأن بذلك إلا بإستغلال كافة فرص التعاون المتاحة بين الجامعات و مراكز التكوين المحلية و الأجنبية في إطار الشراكة الأورومتوسطية (إتفاقية برشلونة 1995) و إتفاقيات الشراكة مع الإتحاد الأوربي (2001) و باقي إتفاقيات التعاون الدولية في مجال التكوين و التدريب.

3- **تفعيل دور الفرق التجارية و المصالح الإقتصادية للدولة و الجمعيات المهنية و النقابية**: تحوز هذه الهيئات على كميات هامة من المعلومات و وسائل التكوين تكونها من لعب دور فعال في تحسين المردودية و النوعية و إعادة تأهيل أفرادها ويضعها دورها كحلقة أساسية في سلسلة الإستثمار

[1] مومني إسماعيل، تفعيل مؤسسة الزكاة في الإقتصاد الوطنين رسالة ماجستير، قسم الإقتصاد الإسلامين غير منشورة، جامعة الأمير عبد القادر قسنطينة 2007/2006، ص 88.

و المراقمة في مصب إهتمام طالبي المعلومات الإقتصادية و الإجتماعية و الجغرافية، إلا أنه من الأساسي تحديد إستراتيجية لتنسيق نشاط هذه الهيئات و دعم تدخلاتها على المستوى القومي الإقليمي و العالمي.

4- **شبكات البنوك و المؤسسات المالية الدولية:** تعتبر هذه المؤسسات سلاح ذو حدين يتمثل الأول في كونها مؤسسات مهيكلة للإقليم عن طريق شبكة الوكالات التي تحوزها، مما يساعد في التكفل بإحتياجات الجمهور المتعددة التسويقية، أما الحد الثاني فيتمثل في قدرتها على تمويل مشاريع الذكاء الإقتصادي و الإستراتيجي و الشراكة فيها و دعمها ماديا، الأمر الذي يسهل دخول أسواق جديدة و كسب زبائن أقل ما يقال عنهم مربحون للمؤسسة.

5- **هيئات دعم و تنمية الإستثمار:** عمدت الدولة على إنشاء وكالة لترقية دعم و متابعة الإستثمارات بهدف تفعيل سياسة الدولة في ميدان الإستثمار سميت سابقا بوكالة دعم و متابعة الإستثمار و إنطلاقا من 2001 بالوكالة الوطنية لتنمية الإستثمار و هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية و بالإستقلالية المالية، و هي موضوعة تحت وصاية رئاسة الحكومة.

تنحصر مهمة هذه الوكالة في تقييم المشاريع و إتخاذ قرار منح المنافع المنصوص عليها في قانون ترقية الإستثمارات، كما هدف المشروع من خلال إنشائها إلى تقديم المساعدة الفعلية للمستثمرين في مختلف مراحل إنجاز مشاريعهم الإستثمارية.

من وجهة نظر الذكاء الإقتصادي و الإستراتيجي تعتبر الوكالة دليلا للمستثمرين من حيث توفير المعلومات الحاسمة حول فرص الإستثمار و المزايا التنافسية، و تقع على عاتقها مهمة تقديم و إرشاد المستثمرين بإستخدام كافة المعلومات ذات الطابع المحلي و الدولي لذا يتوجب على هذه الوكالة إقامة قواعد بيانات حول الإستثمار و التجارة المحلية و الدولية لإفادة كل طالب للمعلومات، على أن تكون هذه القواعد مصممة تصميما ناجعا و فعالا بحيث يتيح نوعا من السهولة في إستخدام المعلومات و لا يمكن الإكتفاء فقط بقواعد البيانات على هذا المستوى، بل يتعدى الأمر ذلك لتكوين مستشارين في تقديم

المعلومات والشروحات الموافقة لها لطالبها، و بإمكان هؤلاء أن يكونوا مراسلين إقتصاديين أو ملحقين بمراكز الدراسات وفقا للمهمة الموكلة إليها.

## خلاصة الفصل:

في هذا الفصل نصل إلى أن للذكاء الإقتصادي عدة نماذج في العالم لبعض الدول المتقدمة مثل النموذج الياباني يرتكز على الثلاثي "الدولة، المؤسسات و المواطنين" و النموذج الفرنسي على المبادرات العامة و كما هناك محاولات لبعض الدول النامية و ذكرنا منها المغرب و تونس و لا يوجد نموذج موحد للذكاء الإقتصادي مستخدم في جميع الدول، كما انه للدول المتقدمة أجهزة فعالة تساعدها على ممارسة الذكاء الإقتصادي و هذا ما تعاني منه الدول النامية.

# خاتمة

# خاتمة

لقد أصبح الذكاء الإقتصادي بالآونة الأخيرة يحتل مكانة عالية في إهتمامات مختلف الدول و المؤسسات بعد ما كان حكرا على الهيئات العمومية السابقة و ذلك نتيجة للإمتيازات التي حققها في مجال رفع القدرات التنافسية للمؤسسات و زيادة التأثير في محيطها الخارجي.

فبعد تناولنا لموضوع الذكاء الإقتصادي في المؤسسات الجزائرية بصفة عامة تبين لنا أن البحث عن المعلومة المهمة في الوقت المناسب و المكان المناسب و محاولة إستغلالها للحصول على أهدافها، و حاولنا الإجابة على التساؤل التالي:

- ما هو واقع الذكاء الإقتصادي في المؤسسة الجزائرية؟

**1- إختبار صحة الفرضيات:**

- ✓ **بالنسبة للفرضية الأولى:** و التي جاء فيها "الذكاء الإقتصادي إستجابة للتحديات الإقتصادية و الإجتماعية و إفرازات العولمة التي تعرفها دول العالم" فرضية صحيحة، بإعتبار أن الذكاء الإقتصادي من أهم وسائل الإقتصاد المفتوح و المعولم الذي يشهد تغيرات جذرية من خلال التكنولوجيا و المعلومات و الإتصال.
- ✓ **بالنسبة للفرضية الثانية:** و التي كانت "المؤسسة الجزائرية ليست بالحاجة إلى تطبيق الذكاء الإقتصادي" فرضية خاطئة لأنن المؤسسة الجزائرية في حاجة ماسة لتطبيق الذكاء الإقتصادي فهي تعاني من ضعف التناسق بين المنظمة و المحيط العالمي و نقص المعلومات على مختلف المستويات فأصبح من الضروري البحث عن نظام ذو كفاءة عالية في معالجة المعلومات.
- ✓ **بالنسبة للفرضية الثالثة:** و التي كانت "مصطلح الذكاء الإقتصادي له تأثير كبير في الرفع من إنتاجية المؤسسات العالمية لهذا أصبح له نموذج عالمي مثل النموذج الفرنسي و الأمريكي و الياباني" فرضية صحيحة لأن ظهور مفهوم الذكاء الإقتصادي على مستوى العالم و تغير النماذج إذ تعد نماذج نظام جمع المعلومات الإقتصادية، الصناعية، التككنولوجية و من بين النماذج الأكثر شهرة النظام الياباني و النظام الفرنسي.

## 2- النتائج:

و يمكن تلخيص أهم النتائج في النقاط التالية:

- إن مفهوم الذكاء الإقتصادي هو وليد الذكاء العسكري بمعنى الذكاء كان يستعمل في الحروب و التكتيكات الخاصة بها، بعدها إنتقل إلى المؤسسات و الإقتصاد بصفة عامة.

- أساس نظام الذكاء الإقتصادي هو التحكم في المعلومات الإستراتيجية.

- الذكاء الإقتصادي يتكون من ثلاثة عناصر: اليقظة، الحماية، التأثير.

- يعتمد نظام الذكاء الإقتصادي على ثلاثة أبعاد و أعمدة متمثلة في اليقظة، حماية الإرث المعرفي و نشاط الضغط و التأثير و بالتالي فهو نظام يتكون من ثلاثة أعمدة مترابطة و متكاملة.

- الذكاء الإقتصادي عملية تمر بأربع مراحل: تحديد الخاجة للمعلومة، جمع المعلومة، تحليل المعلومة، بث المعلومة من اجل إتخاذ القرار.

- اليقضة الإستراتيجية هي جزء من الذكاء الإقتصادي.

- الذكاء الإقتصادي له جانبين: جانب هجومي يتمثل في اليقظة و التأثيرن و جانب دفاعي يتمثل في الحماية و الأمن.

- ضرورة وجود الذكاء الإقتصادي في المؤسسات الإقتصادية و شروط تطبيق الذكاء الإقتصادي.

- تتمثل توصيات المجلس الوطني الإقتصادي لتحقيق مقومات الذكاء الإقتصادي في دعم الشفافية و نشر و تطوير البرامج البيداغوجية و تفعيل دور الغرف التجارية و المصالح الإقتصادية للدولة و الشبكات، البنوك و المؤسسات المالية و الدولية و هيئات دعم و تنمية الإستثمار.

# خاتمة

– لتلبية متطلبات كافة الأعوان الإقتصادية من المعلومات ذات النوعية المطلوبة و في الآجال المحددة عملت الجزائر على بناء تدريجي لما يسمى بالنظام الوطني للمعلومات الإقتصادية.

– قامت الحكومة الجزائرية بالتخطيط على الحوكمة الغلكترونية و العمل على تعميم إستخدام التكنولوجيات و الإعلام و الإتصال من خلال مشروع "الجزائر الإلكترونية".

– من بين الأهداف السياسية لتهيئة الإقليم تحقيق التنمية الإقتصادية و الإجتماعية لكل أقاليم الوطن وكذا العمل على رشادة الإستغلال للثروات الطبيعية.

– تتمثل أدوات تنفيذ المخطط الوطني لتهيئة الإقليم في المخططات و الدراسات التقنية أولا و الأدوات المالية و التعاقدية ثانيا.

– إن نظام الذكاء الإقتصادي الياباني يرتكز على الثلاثي "الدولة، المؤسسات ، المواطنين" يتحقق من خلال الإنفتاح (رفع الحواجز) أو التعاضد (التفاعل) بين مختلف الجهات و قبل كل شيء يجب تذكر بأن الإقتصاد الياباني قام أساسا على المعرفة و العلم أي أنها أرخبيل من مجتمع المعرفة، مما جعل قضايا الذكاء الإقتصادي ملازمة و متأصلة في النظام الإقتصادي الياباني.

– يعتمد نظام الذكاء الاقتصادي الفرنسي إلى حد كبير على مبادرات عامة هذا ما أكدته إقتراحات تقرير Marte للممارسة الفرنسية في هذا المجال و التي لا ترتكز على عدة محاور لتتوجه الإستراتيجي، متمثلة في انتشار ممارسة الذكاء الاقتصادي داخل المؤسسة.

– لا يوجد نموذج موحد للذكاء الاقتصادي يمكن استخدامه في جميع البلدان و يعتمد على ظروف كل بلد على حدا.

– أولت الكثير من الدول أهمية لانتهاج ووضع نموذج للذكاء الاقتصادي و في مقدمتها الدول الصناعية الكبرى و تم هذا على أساس تكييفه مع الواقع الداخلي للبلد حتى يضمن نجاحه، وهذا ما افرز ميزة لنظام الذكاء الاقتصادي لكل دولة.

# خاتمة

– الوضعية المعلوماتية للجزائر ضعيفة، و بالرغم من إعتبار المعلومة هي المصدر الرئيسي الذي يرتكز عليه الذكاء الإقتصادي فإن غيابها أو نقضها يؤدي إلى ضعف نجاعة نظام الذكاء الإقتصادي إذ لا يكفي إنشاء نظام وطني للمعلومات و غنما الأهم هو فعالية هذا النظام في مساعدة المؤسسات و مدى مواكبته للتطورات من اجل القدرة على المنافسة.

– من خلال واقع نظام الذكاء الإقتصادي في الجزائر يمكن القول بأن النظام الوطني للمعلومات الإقتصادية بالجزائر لا يزال غير واضح المعالم بالرغم من وجود بعض الدراسات التس سعت إلى محاولة تقديم نموذج له حتى إن تنفيذه على أرض الواقع لا يزال به الكثير من النقائص، حيث أنه مكون من بعض المراكز و الهيئات المنتجة للمعلومة ذات الطابع الإقتصادي، دون وجود هيئة مركزية تعمل على تنسيق ما تبذله هذه المراكز و الهيئات من جهود.

**التوصيات:**

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة كان لابد من تقديم مجموعة من التوصيات التي يكون لها تأثير إيجابي على مسار الذكاء الإقتصادي في المؤسسات الجزائرية فإننا نقترح التوصيات التالي:

- ✓ إيلاء لنظام الذكاء الإقتصادي إهتمامات بحثية اكبر بوصفه من المواضيع المهمة و الحديثة في حقل العمل الغداري و التي تساعد في نجاح منظمات الأعمال.
- ✓ التحكم في المعلومة و المعرفة و الحفاظ عليها نظرا لأهميتها في تطلوير و ترقية المؤسسة لاسيما في إتخاذ قراراتها الحاسمة.
- ✓ أساس الذكاء الإقتصادي هو التحكم في المعلومة الإستراتيجية.
- ✓ إستخدام برمجيات اليقضة الإستراتيجية الأكثر تطورا من أجل إحداث تكامل بينها و بين أمن المعلومات قصد التأثير على البيئة المحيطة، مما يتيح لها صنع الفرص بدل إنتظارها، و التركيز على إتخاذ الإجراءات و القوانين الكفيلة بإدماج تقنية المعلومات و الغتصالات في جميع الوظائف و العمليات ضمن كل المؤسسات الجزائرية.

# خاتمة

- ✓ فهم و إدراك الأهمية القصوى للذكاء الإقتصادي من خلال دعوة الغدارة العليا في المؤسسات الجزائرية إلى عقد مؤتمرات علمية و ملتقيات تطويرية و ندوات تعريفية للنظام ذاته بأطره العام بما يسمح بتوفير بنية نظرية لدى العاملين و حتمية تبنيه من طرف مؤسسات الجزائر التي تبحث عن البقاء و الإستمرار في سوق تتسم بنمو المنافسة المحلية و الدولية و تبنيه كفلسفة جديدة لإحداث التغيير الحقيقي في نمط تسييرها و قصد دعم تنافسيتها.
- ✓ البدأ بإنشاء وحدات لنظام الذكاء الإقتصادي و خليا بحثية في كل مؤسسة جزائرية.
- ✓ ثقافة تثاسم المعلومات داخل المؤسسات الجزائرية قصد الإستغلال الأمثل لها من خلال التركيز على تنمية المورد البشري بما يخدم الذكاء الإقتصادي من خلال تدريبه على إستخدام التكنولوجيات الحديثة للمعلومات.
- ✓ تعبئة مختلف الأطراف الفاعلة و المتفاعلة في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية نحو مزيد من التفاعل و التعلم الجماعي بغرض تكوين ما يسمى محترفي اليقضة و الذكاء الإقتصادي، من اجل القيام بعمليات جمع و التنقيب عن البيانات و تصنيفها و ترتيبها إعتمادا على أحدث نظام معلومات و من ثم تحويلها إلى منظومة نعرفية أو ما يطلق عليه صناعة المعلافة حيث يشترك الجميع في تفسير و تحليل المعلومات و إعطاءها معنى و قيمة إضافية و جعلها قوة محركة و معرفة عملية عند إستعمالها.
- ✓ آلية الذكاء الإقتصادي في حد ذاته كضرورة حتمية لتأهيل المؤسسات الإقتصادية للإندماج في الإقتصاد العالمي، إقتصاد الأصلح فيه و الأسرع فيه يجب أن يكون يقضا و متنبها لما قد يحدث و ما قد يترتب عما يحدث من فرص و مخاطر.
- ✓ ضرورة تغطية أنشطة ترصب البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسات الجزائرية بغية تشخيص نقاط القوة و الضعف و كشف التهديدات و إستغلال الفرص و إستيباق التغيرات المختلفة و كذا حماية الإرث المعلوماتي و خاصة في المجالات العلمية و التكنولوجية، إضافة إلى ممارسة أنشطة الضغط و التأثير لصالح الجهات الخاصة أو العامة.

# خاتمة

- ✓ لا يكفي إنشاء نظام وطني للمعلومات و إنما الأهم هو فعالية هذا النظام في مساعدة المؤسسات و مدى مواكبته للتطورات من أجل القدرة على المنافسة.

**آفاق البحث:**

من خلال قيامنا بدراسة بحثنا تبين لنا انه هناك مجموعة من المواضيع التي تبقى قابلة للبحث و المناقشة:

- ➢ دور الذكاء الإقتصادي في تحسين أداء المؤسسة الجزائرية.

و في الأخير لا ندعي كمالا لعملنا و لا نفي قصورا في جهدنا غير أننا توفيقنا في إختيار الموضوع و منهجيته، تحليله و أن تكون خاتمة بحثنا هذا بداية بحوث مستقبلية.

# قائمة المراجع

# المراجع

## الكتب باللغة العربية:


1. تير رضا، "دور الذكاء الإقتصادي في إرساء آليات الحكم الراشد من خلال البحث و التطوير: واقعه و أفاقه في الجزائر".
2. خيابة عبد الله، المؤسسات الصغيرة و المتوسطة: آلية التخفيف للتنمية المستدامة: دار الجامعة الجديدة للنشر مصر، 2013..
3. دلال صادق و حميد ناصر الفتال، أمن المعلومات، دار اليازوزي للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008 .
4. الدوري زكارياء، صالح أحمد علي، " الفكر الإستراتيجي و إنعكاساته على نجاح منظمات الأعمال، قراءات و بحوث"، عمان دار اليازوزي العلمية للنشر و التوزيع، 2009.


## المذكرات و الأطروحات:


1. دليلة العوفي: مجتمع المعلومات في الجزائر، واقع الفجوة الرقمية مذكرة ماجستير كلية العلوم السياسية و الإعلام جامعة الجزائر 03، 2006.
2. مومني إسماعيل، تفعيل مؤسسة الزكاة في الإقتصاد الوطنين رسالة ماجستير، قسم الإقتصاد الإسلامي غير منشورة، جامعة الأمير عبد القادر قسنطينة 2007/2006.
3. يحي وناس، الآليات القانونية لحماية البيئة في الجزائر، أطروحة دكتوراه في القانون العام، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، جويلية 2008/2007.
4. يوسف بومدين: آلية اليقظة والذكاء الإستراتيجي: أداة لمواجهة التحديات المستقبلية وأحد عوامل التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، المنعقد يومي 9 و 10 نوفمبر 2010، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف.
5. مقاويب منصف، الذكاء الإقتصادي و دور أنظمة المعلومات في إتخاذ القرارات أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة باجي مختار عنابة، 2011.

# المراجع


**6.** أحمد شريف بسام: واقع الحوكمة الإلكترونية في الدول العربية حالة الجزائر، مذكرة ماجستير كلية العلوم السياسية و الإعلام جامعة الجزائر، 2011.

**7.** بن صغير عواطف، دور الذكاء الإستثادي في زيادة القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص مالية، 2013/2012.

**8.** عبد الفتاح بوخمخم و صالحي محمد ، الذكاء الإقتصادي سياسة حوار بين المنظمة و محيطها ، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر ذكاء الأعمال و إقتصاد المعرفة ، جامعة الزيتونة الأردنية ، كلية الإقتصاد و العلوم الإدارية ، 23-26 أفريل 2012 ، الأردن.

**9.** قايدي سامية، التجارة الدولية و البيئة،أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه تخصص قانون كلية الحقوق جامعة مولود معمري، تيزي وزو،2015/2014 .

**10.** سيواني عبد الوهاب، نحو إدماج الذكاء الإقتصادي في تسيير الإقتصاد في الجزائر، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الإقتصادية تخصص تحليل إقتصادي جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2015/2014.

**11.** حميدوش أمحمد، الذكاء الإقتصادي "فهمه و إنشاءه و تأصيله و إستعماله"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الإقتصادية تخصص تحليل إقتصادي، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2014.

**12.** محمد نعمة، محمد الزبيدي، الذكاء الإقتصادي مشروع عراقي مقترح و إمكانية مساهمته في تنمية الإقتصاد العراقي، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه فلسفة في العلوم الإقتصادية، جامعة القادسية، العراق، 2017.

**13.** أمزيان أنيسة، دور الذكاء الإقتصادي في الإستجابة لإنعكاسات و تحديات العولمة، دراسة حالة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2018/2017.

**14.** زرقان مولود، واقع الذكاء الإقتصادي في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة أنو فرع ولاية مستغانم، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر تخصص تسيير إستراتيجي، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، 2018/2017.

**15.** بوريش أحمد، الذكاء الاقتصادي كأسلوب تسييري يساهم في دعم الإدارة الإستراتيجية في مواجهة التهديدات وإستغلال الفرص (دراية حالة مؤسسة موبيليس لولاية تلمسان)،مذكرة دكتوراة في علوم التسيير تخصص:الإدارة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي ،جامعة أبي بكر بالقايد،تلمسان ،2019 .

**10.** محمد رقامي، أثر اليقظة الإستراتيجية و الذكاء الإقتصادي على تحسين الأداء في المؤسسات الإقتصادية (دراسة حالة المؤسسات الإقتصادية الجزائرية ) أطروحة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة دكتورة، تخصص مالية مؤسسة، جامعة باجي مختار ،عنابة.2019

12. منصف خديجة، محددات اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الإقتصادية ( دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات صناعية الأجهزة الكهرومنزلية في الجزائر) ، أطروحة دكتورة غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، جامعة بلجي مختار عنابة، الجزائر.2019

## المجلات و الملتقيات:

**1.** بلعزوز بن علي، دور اليقضة الإستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة و واقعها في الجزائر: الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة شلف، 08-09 نوفمبر 2010.

2. بن عنتر عبد الرحمان، "دور الدولة في تفعيل إستراتيجية الذكاء الإقتصادي في الجزائر"، المؤتمر العربي الخامس للمعلومات الصناعية والشبكات، الرباط، المملكة المغربية 20-22 ديسمبر 2011 .

3. توفيق مشرف، آلية اليقضة الإستراتيجية في الصناعة أداة لتحسين الفعالية الإقتصادية و أحد عوامل التنافس، من أعمال المؤتمر العربي للمعلومات الصناعية و شبكات، الرياض، 20-22 ديسمبر 2009.

4. جمال الدين سحنون و فاضل عبد القادر، الذكاء الإقتصادي و أمن المؤسسة، الملتقى الدولي حول متطلبات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية تحت إشراف مخبر العولمة و إقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلي، 17-18 أفريل 2006، شلف،الجزائر .

5. خوالد ابو بكر، بوزرب خير الدين، الذكاء الإقتصادي و دوره في تعزيز تنافسية الإقتصاديات و الدول: قراءة في التجربة اليابانية، مجلة البشائر الإقتصادية، المجلد 03، العدد 03، سبتمبر 2017.

6. د. رحيم حسين، إدريس يحي، أهمية إقامة نظام وطني للمعلومات الإقتصادية في دعم و تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة (حالة الجزائر) الملتقى الدولي: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، حسيب بن بوعلي بشلف، الجزائر، 17-18 أفريل 2006.

7. رحيم حسين يحي، أهمية إقامة نظام وطني للمعلومات الإقتصادية في تدعيم و تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، حالة الجزائر الملتقى الدولي حول تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، جامعة شلف، الجزائر، 17-18 أفريل 2006.

8. رحيم حسين يحي، أهمية نظام الوطني للمعلومات الإقتصادية في تدعيم و تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، حالة الجزائر، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، جامعة شلف، الجزائر، 17 18 أفريل 2006.

9. سعيد كرومي و أحمد عمر ستي، أهمية اليقظة الإستراتيجية في تحسين القرارات ناتيجية و التنافسية للمؤسسة، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة و الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ، المنعقد يومي 9و10

10. سهام عبد الكريم، سياسة دعم الذكاء الإقتصادي في المنظمات الجزائرية، المؤتمر العلمي السنوي الخامس عشر حول ذكاء الأعمال و إقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة عمان، الأردن.

**11.** اللقاءات الوطنية الفرنسية حول موضوع الذكاء الاقتصادي، كما يعود له الفضل سنة **1997م** في تأسيس المجلة الفرنسية للذكاء الاقتصادي( **La** revue de L'Intelligence économique) وتولى إدارتها إلى غاية **2003م**.

12. مسعود ديلمي ،" الذكاء الإقتصادي والعمل الضغطي : الحروب الخفية " ، جريدة القدس العربي ، السنة العشرون ، العدد 6061 ، 2008/11/27 .

13. نعيمة غلاب ومليكة زغيب، واقع اليقظة الإستراتيجية و الذكاء الأعمال في منظمات الأعمال الجزائرية، مؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر حول ذكاء الأعمال و إقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الأقتصاد و العلوم الإدارية، 23-26 أفريل 2012، عمان.

## الكتب باللغة الأجنبية:

1. Besson, Bernard, Poussin,J.Claude , l'audit de l'intelligence économique, (Paris :Vuibert, 2002).
2. Claude Delesse, personnalisez L'intelligence économique – de la Compréhension à l'action, AFNOR, 2011.
3. Cohenc, l'efficacité de la vielle et l'intelligence stratégique et son impact sur la performance de l'organisation, Thèse de doctorat en sciences de gestion, université d'Aix-en-Provence.
4. Corine Cohen, la surveillance de l'environnement de l'entreprise, la veille stratégique et l'intelligence stratégique, des concepts différents mais complémentaires, 1 er édition, université de droit d'économie et des sciences d'Aix-Marseille: Marseille, France.
5. Delbecque, Eric L'Intelligence économique :une nouvelle culture pour un nouveau monde. (Paris : PUF.2006).
6. Fonveivelle Dominique, fiches Métiers. La chaine de valeur de l'intelligence économique.
7. François Jekubik, l'intelligence économique la comprendre, l'implanter et l'utilise, Op Cit.
8. Gilles Balmisse et Denis Meingan : Ia veille 2,0 et des outils, management et informatique, Lavoisier, Paris 2009.

9. Harbulot, Christian.Baumard,Phlippe.«Perspective.historique de l'intelligence économique ». La Revue de l'intelligence économique. (V.N° 01. 1997).

11. Jarnino, C. Léger. Réaliser l'étude de marché de son projet d'entreprise. (Paris : Dunod, 2000).

12. Juillet Alain, Intelligence économique ou renseignement ? dur renseignement à l'intelligence économique pour dans : Revue défense nationale, décembre 2004.

13. Khadidja taboubi, Tunisie : l'entreprise s'initie a l'intelligence économique africain manager article de 23 mars 2012.

14. Levet J.L, Les pratiques de l'intelligence économique : Huit cas d'entprises. (Paris :Economica,2002).

15. M.Boudjemia , Intelligence Economique concept , définition etmode Opératoire , séminaire de sensibisation à l'intelligence économique et à la veille stratégique , 23 décembre 2008 , Alger.

16. Macron, Christien. Moinet, Nicolas. L'Intelligence économique. (Paris :Dunod. 2006).

17. MadinierHéléne : Quelle veille stratégique pour les PME de suise romande ? documentation dciences de l'information, volume °44 ,4 éme trimestre.

18. Marte,Henri. « L'intelligence et stratégie de l'entreprise ». **Commissariat Général du Plant** .Rapport. (Paris : Idi..

19. Rapport GIGREF : Protection de l'information Enjeux , gouvernance et bommes pratique ,2008.

20. Simon, A. H. Traduit par :Lesoume, Jacquet. Le nouveau management : La décision par les ordinateurs. (Paris :Economica. 1980).
21. Sophie Larivet François Brouard , Stratégies des PME et pratiques d'intelligence économique et de veille stratégique, Communication soumise au 5éme congrés international de l'Académie de L'entrepreneurait, Sherbrooke, 4-5 october 2007.

**القوانين:**

1. القانون رقم 90-29 المتعلق بالتهيئة و التعمير، الصادر بـ90/12/02، وزارة الداخلية و الجماعات المحلية، الجريدة الرسمية رقم 52.
**2.** قانون رقم 01-20، يتعلق بتهيئة الإقليم و تنميته المستدامة، جريدة رسمية عدد 77، صادرة في 15 ديسمبر 2001.
**3.** قانون رقم 10-02، يتضمن المصادقة على المخطط الوطني لتهيئة الإقليم، ص 121، المؤرخ في 29 يونيو 2010، جريدة رسمية عدد 61 صادرة في 21 أكتوبر 2010.
**4.** قانون رقم 01-20 يتعلق بتهيئة الغقليم و تنميته المستدامة، مرجع سبق ذكره.
**5.** قانون رقم 10-02 يتضمن المصادقة على المخطط الوطني لتهيئة الإقليمن المادة 22، مرجع سبق ذكره، ص 119.
**6.** المرسوم رقم 37-91 يتعلق بدراسة التأثير على التهيئة العمرانية المؤرخ في 27 جانفي 1987، دريدة رسمية، عدد 05، صدرت في 28 جانفي 1987، ألغي بموجب قانون 01-20 المؤرخ في 12 ديسمبر 2001، يتعلق بتهيئة الإقليم و تنميته المستدامة، جريدة رسمية، العدد 77، صادرة في 15 ديسمبر 2001.
**7.** قانون رقم 01-20 يتعلق بتهيئة الإقليم و تنميته المستدامة.

**8.** قانون رقم 01-20 يتعلق بتهيئة الإقليم و تنميته المستدامة.

**9.** ا قانون رقم 01-20 يتعلق بتهيئة الإقليم و تنميته المستدامة.

**10.** قانون رقم 01-20 يتعلق بتهيئة الإقليم و تنميته المستدامة.

**11.** قانون رقم 10-02 يتضمن المصادقة على المخطط الوطني لتهيئة الإقليم، ص 111.

**12.** قانون رقم 06-06 المتعلق بالقانون التوجيهي للمدينة المؤرخ في 20 فبراير 2006، جريدة رسمية، العدد 15، صادرة في 12 مارس 2006.

## المواقع الإلكترونية:

1. http://www.fr.wikipedia.org/Jean-Louis_Levet
2. www.cigtref.fr/..../hotection-patrimoime-informationnel-CGREF-FEDISA
3. www.tunisianindu stry.net
4. www.leconomistmaghrebit.com
5. www.vedocci.fr