

الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الجزائرية: الواقع و المجهودات

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة أبو بكر بلقايد - تلمسان -

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير

في علوم التسيير تخصص: الإدارة الإستراتيجية و الذكاء الاقتصادي

بعنوان

الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الجزائرية: الواقع و المجهودات

" دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية " SNVI " روية "

من إعداد الطالبة:

فيلاي أسماء

تحت إشراف :

د. بوشياخي عائشة

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة تلمسان	أستاذ التعليم العالي	أ.د تشوار خير الدين
مشرفا	جامعة تلمسان	أستاذة محاضرة	د. بوشياخي عائشة
ممتحنا	جامعة تلمسان	أستاذ محاضر	د. شليل عبد اللطيف
ممتحنا	جامعة تلمسان	أستاذ محاضر	د. بن منصور عبد الله

السنة الجامعية: 2013-2014

بسم الله الرحمن الرحيم

الإهداء

أهدي هذا العمل:

- إلى من يسرا لي درب النجاح، و وفرا لي بجانبها الحب و الأمان، و أعاناني بدعمها و دعائهما الدائم لي..... إلى **أمي و أبي** الكريمين أطال الله في عمرهما
- إلى من كان لي العون و السند بعد الله، إلى من تحمل من أجلي الكثير لإتمام هذه الدراسة..... إلى **زوجي الغالي أمين**
- إلى من شاركوني أحلى أيام طفولتي، إلى **إخوتي**..... أمين، ابتسام، أمين
- إلى من كان هذا العمل على حساب وقت راحته، إلى ثمرة قلبي و فلذة كبدي..... إلى **ابني فراس**
- إلى كل عائلة فيلاي و عائلة بوترفاس كبيرا و صغيرا
- إلى كل صديقاتي على مدى مسيرتي الدراسية بدون استثناء ، و كل طالب علم جاد في طلبه

شكر و تقدير

أشكر الله عز و جلّ و أحمده أن أعانني على إتمام هذه الدراسة، و ألهمني الصبر لذلك،
و أصليّ و أسلمّ على سيد الخلق رسول الله الكريم محمد صلوات ربي و سلامه عليه.

أتقدم بالشكر الجزيل إلى:

- ❖ الدكتورة الفاضلة " بوشياحي عائشة " على سعة صدرها و حسن متابعتها لهذه
الدراسة و تعاونها الكبير، حيث قدمت لي الكثير من التوجيهات،
و بذلت جهدا كبيرا في مساعدتي على تخطي المصاعب لإتمام الدراسة.
- ❖ إدارة "الشركة الوطنية للسيارات الصناعية" بولاية الجزائر العاصمة و موظفيها
الذين قدموا لي العون و المساندة لانجاز هذه الدراسة،
- ❖ إلى لجنة المناقشة الموقرة التي تبنت مسؤولية مناقشة هذا البحث.

قائمة الجداول و الأشكال

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
20	مفهوم الذكاء الاقتصادي	1.1
25	أهمية الذكاء الاقتصادي في المنظمة	2.1
28	وظائف اليقظة الإستراتيجية و الذكاء الاقتصادي	3.1
32	الأعوان الوظيفية للذكاء الاقتصادي	4.1
32	شبكة أعوان الذكاء الاقتصادي	5.1
33	عملية الذكاء الاقتصادي	6.1
34	مراحل تحديد المعلومات المطلوبة	7.1
42	أنواع المعلومات	8.1
43	المعطيات تصبح ذكاء عند استغلالها	9.1
45	القوى الخمس لبورتر	10.1
46	SWOT مصفوفة	11.1
50	شبكات البث الداخلية	12.1
51	مصلحة الذكاء الاقتصادي تحت سلطة الإدارة العامة	13.1
52	خدمة الذكاء الاقتصادي من خلال وحدة عملياتية	14.1
52	وظيفة الذكاء الاقتصادي موزعة	15.1
53	موقع الذكاء الاقتصادي في المؤسسة	16.1
59	العلاقة بين اليقظة الإستراتيجية و الذكاء الاقتصادي	17.1
60	عناصر الذكاء الاقتصادي	18.1
118	الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية	1.3
119	صورة عامة عن تقسيم المؤسسة	2.3
129	الهيكل التنظيمي لمديرية الإستراتيجية الصناعية	3.3
135	تمثيل أفراد العينة حسب العمر	4.3

الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الجزائرية: الواقع و المجهودات

135	تمثيل أفراد العينة حسب الجنس	5.3
136	تمثيل أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	6.3
137	تمثيل أفراد العينة حسب المستوى الدراسي	7.3
138	درجة المنافسة الخاصة بمحيط المؤسسة	8.3
139	مدى مراقبة المؤسسة للمحيط الخارجي	9.3
140	أسباب عدم مراقبة المحيط الخارجي	10.3
142	مصادر الاستعلام عن المنافسين	11.3
143	مستولي تحليل المعلومات المجمعة	12.3
144	معاني الذكاء الاقتصادي	13.3
145	مدى استيعاب الذكاء الاقتصادي	14.3
146	معنى تبني المؤسسة منهج الذكاء الاقتصادي	15.3
147	أسباب الجهل بالذكاء الاقتصادي	16.3
148	معنى الذكاء الاقتصادي بالنسبة للمؤسسات الجزائرية	17.3
149	مدى العلاقة بين الذكاء الاقتصادي و اليقظة الإستراتيجية	18.3
150	طبيعة العلاقة بين الذكاء الاقتصادي و اليقظة الإستراتيجية	19.3
151	مدى وجود عوائق تمنع تطبيق الذكاء الاقتصادي في المؤسسة	20.3
152	عوائق تطبيق الذكاء الاقتصادي في المؤسسة	21.3
154	مدى الموافقة على عناصر تفعيل جهاز اليقظة و الذكاء	22.3

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
14	التطور التاريخي للذكاء الاقتصادي	1-1
19	أهم تعاريف الذكاء الاقتصادي	2-1
62	جوانب الاختلاف بين الذكاء الاقتصادي و اليقظة الإستراتيجية	3-1
94	الجهود المبذولة في مجال الذكاء الاقتصادي	1-2
103	الكفاءات المطلوبة للتكوين	2-2
134	توزيع العينة حسب العمر	1-3
135	توزيع العينة حسب الجنس	2-3
136	توزيع العينة حسب سنوات الخبرة	3-3
137	توزيع العينة حسب المستوى الدراسي	4-3
138	درجة المنافسة الخاصة بمحيط المؤسسة	5-3
139	مدى مراقبة المؤسسة للمحيط الخارجي	6-3
140	أسباب عدم مراقبة المحيط الخارجي	7-3
141	مصادر الاستعلام عن المنافسين	8-3

الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الجزائرية: الواقع و المجهودات

142	مسئولي تحليل المعلومات المجمع	9-3
143	معاني الذكاء الاقتصادي	10-3
144	مدى استيعاب الذكاء الاقتصادي في المؤسسة	11-3
145	معنى تبني المؤسسة منهج الذكاء الاقتصادي	12-3
146	أسباب الجهل بالذكاء الاقتصادي	13-3
147	معنى الذكاء الاقتصادي بالنسبة للمؤسسات الجزائرية	14-3
148	مدى العلاقة بين الذكاء الاقتصادي و اليقظة الإستراتيجية	15-3
149	طبيعة العلاقة بين الذكاء الاقتصادي و اليقظة الإستراتيجية	16-3
150	مدى وجود عوائق تمنع تطبيق الذكاء الاقتصادي في المؤسسة	17-3
152	عوائق تطبيق الذكاء الاقتصادي في المؤسسة	18-3
153	مدى الموافقة على عناصر تفعيل جهاز اليقظة و الذكاء الاقتصادي داخل المؤسسة	19-3

المقدمة العامة

مقدمة

شهدت المؤسسات في السنوات الأخيرة تحولات هائلة في بيئتها الاقتصادية، و الاجتماعية، و الثقافية، فانفتاح الأسواق و ظهور العولمة، و تغير أذواق الزبون، و تعدد رغباته جعل من المؤسسة الاقتصادية أمام تحديات قوية تعيق مسارها نحو تنفيذ مخططاتها و أهدافها الإستراتيجية.

و من هنا أصبحت المنظمات في موقف يحتم عليها العمل الجاد و المستمر من أجل الحفاظ على مكانتها وإثبات وجودها، فالمؤسسة اليوم لا تكتفي بالبحث عن كيفية التكيّف مع المحيط بل و تحاول اقتحامه، وإثبات قدراتها في جميع مجالات أنشطتها.

و في ظل هذه المعطيات وجدت المؤسسة نفسها مجبرة على القيام بقفزة نوعية من اقتصاد الكم إلى اقتصاد النوع لاسيما الاقتصاد المعتمد على المعرفة، و الذي أصبح ضرورة حتمية لتطوير أداء و فاعلية المؤسسات، و الذي تعتبر المعلومة فيه المورد الاستراتيجي و بجدارة، فحتى يمكن لمنظمة الأعمال أن تبتدع، تنتج، و تسوق فهي بحاجة دائمة إلى معلومات أكيدة، كاملة، و ذات مصداقية، و جودة عالية.

إذ أنه بالنسبة للشركات فان الشيء الذي يحدث الفرق بينها وبين غيرها هو قدرتها على إدماج الأحداث الخارجية والتصدي لها، و قدرتها على تلقيّ إشارات و تحليلها قبل غيرها، هذه المهارات هي القيمة التنافسية لها.

كل هذه الحتميات أدت إلى بروز فكرة الذكاء الاقتصادي الذي تتخذه المؤسسات المعاصرة كأسلوب و منهج عمل يجعل المؤسسة في حالة يقظة تامة و مستمرة بما يجري حولها، إذ يعدّ الذكاء الاقتصادي من أهم وأحدث الأنظمة التي تضمن ليس فقط للمنظمات الحفاظ على مكانتها في سوق المنافسة، وإنما حتى الحكومات والدول على اعتبار أن المعلومة والمعرفة من أهم الموارد التي تحاول المنظمة الوصول إليها واستخدامها بما يحقق الهدف و الغاية، الأمر الذي يجعلها تحافظ على مكانتها في سوق منافسة ميزته الثابتة هي التغير.

و لكون الجزائر جزء لا يتجزأ من الخارطة الاقتصادية للعالم، شهدت هي الأخرى تحولات في بيئتها الاقتصادية، و الاجتماعية، و الثقافية، مما جعلها مطالبة بالبحث عن وسائل ملائمة من أجل تحقيق أداء متميز و تواجد فعال في سوق عالمي تزداد فيه المنافسة يوما بعد يوم.

كما أن انتقال الجزائر من الاقتصاد المركز إلى اقتصاد السوق و ظهور تكنولوجيا الإعلام و الاتصال جعلها في وضع حرج، هنا ظهرت عيوب نظام المعلومات السابق و أصبح من الضروري البحث عن نظام ذي كفاءة عالية في معالجة المعلومات.

الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الجزائرية: الواقع و المجهودات

والذكاء الاقتصادي هو من أجمع الوسائل الحديثة التي تستطيع القيام بذلك و بالتالي النهوض بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية و تأهيلها، و تحقيق التنمية الاقتصادية في جميع المستويات، لذلك أصبح من المواضيع التي تشغل اهتمام الدولة الجزائرية، و ذلك من خلال سعيها لمساعدة المؤسسات على التكيف مع متطلبات الذكاء الاقتصادي.

فالوضع الراهن على الصعيد الدولي يضع المؤسسة الجزائرية في وضع غير مسبق يتطلب تغيير جذري للذهنيات، خصوصا أن معظم المؤسسات الجزائرية هي مؤسسات صغيرة و متوسطة يتحتم عليها اللجوء إلى الدولة لعجزها عن إنشاء مصالح متخصصة في جمع و معالجة المعلومات الاقتصادية.

إذن ظهور مفهوم الذكاء الاقتصادي على مستوى العالم، و وضعية المؤسسات الجزائرية المتدهورة والتي هي بحاجة إلى قفزة نوعية من أجل النهوض كلها تدفعنا إلى طرح الإشكالية التالية:

ما هو واقع الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الجزائرية عامة و المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية خاصة؟
و ما هي الجهود المبذولة في تجسيد هذا المفهوم على مستوى المؤسسة الجزائرية ؟

و على ضوء هذه الإشكالية يمكن طرح التساؤلات التالية:

- ما هو الذكاء الاقتصادي؟ و ما هي اليقظة الإستراتيجية؟ و ما الفرق بينهما؟
- ما الفرق بين الذكاء الاقتصادي و التجسس الاقتصادي؟
- ما هي الجهود المبذولة من طرف الدولة و المؤسسة الجزائرية في مجال الذكاء الاقتصادي؟
- كيف تستطيع المؤسسة الجزائرية تحقيق التقدم في مجال الذكاء الاقتصادي؟
- ما هي الأهداف المراد تحقيقها في هذا المجال؟
- ما هو واقع الذكاء الاقتصادي على مستوى المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية؟

فرضيات البحث:

للإجابة على هذه الإشكالية، قمنا بوضع الفرضيات التالية:

- المؤسسة الجزائرية متأخرة في مجال الذكاء الاقتصادي.
- ينعدم الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية.

دوافع البحث

يعود سبب اختيارنا لهذا الموضوع إلى الدوافع التالية:

- أهمية الموضوع خاصة في ظل الانفتاح المعلوماتي الذي تشهده المؤسسات اليوم، و التسليم بضرورة إعطاء الأنظمة المعلوماتية الأهمية التي تستحقها، و التي يعتبر الذكاء الاقتصادي أهمها و أنجعها بالنظر إلى منهجية تعامله مع المعلومة و كيفية استغلالها و التأثير من خلالها في نفس الوقت.
- غياب الذكاء الاقتصادي على مستوى أغلب المؤسسات الجزائرية.
- قلة الدراسات في هذا المجال و خاصة باللغة العربية.
- بحكم التخصص الأكاديمي.

أهمية البحث

- يسمح هذا البحث بالتعريف بالذكاء الاقتصادي و مختلف جوانبه سواء على المستوى النظري أو التطبيقي، تبيان واقعه الحقيقي على مستوى المؤسسات الجزائرية و مدى ثقافة عمالها في هذا المجال، ودرجة تقبله والعمل به.
- توضيح و كشف الغطاء عن مصطلحات جديدة، خاصة و أن الموضوع يعتبر حديث نوعا ما، مما يفيد الطالب في دراساته و المؤسسة في عملها.
- يمكن لهذه الدراسة أن تثري المكتبة العلمية باعتبارها مرجعا إضافيا قد يساهم في تدعيم الباحثين في هذا المجال، خاصة و أن الدراسات في هذا الموضوع قليلة جدا بالأخص باللغة العربية.

أهداف البحث

من بين الأهداف التي يسعى البحث إلى تحقيقها ما يلي:

- تبيان الوضع الحقيقي الذي تعيشه المؤسسات الجزائرية في مجال أنظمة المعلومات.
- تقديم دراسة مبسطة عن الذكاء الاقتصادي و كيفية عمله و أهميته في الوقت الراهن، مع توضيح إمكانية التفكير فيه بالنسبة للمؤسسة و أخذه بعين الاعتبار في استراتيجياتها المقبلة.
- معرفة تطلعات المؤسسة الجزائرية في مجال الذكاء الاقتصادي.

منهجية البحث

أ- المنهج

يهدف القيام بتحليل علمي و منهجي لإشكالية واقع الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الجزائرية و أهم أهدافها في هذا المجال، و يهدف اختبار صحة الفرضيات المقترحة، قمنا استخدام المنهج الوصفي التحليلي في أغلب أجزاء القسم النظري، و منهج دراسة الحالة في القسم التطبيقي لدراسة الموضوع.

ب- الوسائل

على مستوى الجانب النظري تم الاعتماد في جمع المعلومات على الكتب باللغتين (العربية و الفرنسية)، الأطروحات، المجلات، الملتقيات و المؤتمرات، مواقع الانترنت، أما على مستوى الجانب التطبيقي فقد تم الاعتماد على المقابلات الشخصية المفتوحة مع مدير الدراسات الإستراتيجية من أجل الحصول على المعلومات المتعلقة بالموضوع، إضافة إلى نتائج الاستبيان الموزع على عينة عشوائية من إطارات المؤسسة.

الدراسات السابقة

إن الدراسات التي عالجت موضوع الذكاء الاقتصادي قليلة جدا، و من ضمن هذه الدراسات ليس هناك منها ما عالج إشكالية واقع الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الجزائرية، و منها نذكر:

● حلومي لامية، دور اليقظة الإستراتيجية و الذكاء الاقتصادي في تطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، رسالة ماجستير، جامعة بومرداس، 2010/2009، تناولت فيها الباحثة موضوع الذكاء الاقتصادي بجانبه النظري و دوره إلى جانب اليقظة الإستراتيجية في تطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و حاولت تطبيق دراستها على مؤسسة مقاولات صغيرة.

● Merad-Boudia Mohamed Djamil, **intelligence économique et systèmes d'information**, mémoire pour l'obtention d'un magister, option : management, université Tlemcen, 2008/2009

قام الباحث بدراسة الذكاء الاقتصادي في الجزء الأول من البحث و نظام المعلومات في الجزء الثاني منه ثم أوضح العلاقة بينهما و حاول تطبيق دراسته على مستوى المؤسسة الجزائرية للاتصالات.

• علاوي نصيرة، اليقظة الإستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة، رسالة ماجستير، جامعة تلمسان، 2011/2010، تطرقت الباحثة من خلال هذا العمل البحثي إلى تعريف الإستراتيجية و الإدارة الإستراتيجية، و عرفت اليقظة بمختلف جوانبها و أوضحت الفرق بينها و بين الذكاء الاقتصادي، و بينت كيف أن اليقظة عامل مهم في عملية التغيير، و أجرت دراستها الميدانية على مستوى مؤسسة موييليس، كان هذا العمل تحت الإشكالية التالية: **كيف يمكن لليقظة الإستراتيجية إحداث التغيير في المؤسسة؟** و من خلال الإجابة على هذه الإشكالية توصلت للنتائج التالية:

- الإدارة الإستراتيجية آلية متكاملة تربط المؤسسة بمحيطها.
- تنوع نظم المعلومات في المؤسسة بتنوع وظائفها.
- اليقظة الإستراتيجية نظام يساعد على اتخاذ القرارات.
- اليقظة مسار معلوماتي يبدأ بجمع المعلومات ، تحليلها و بثها.

هيكل البحث

لقد تم تقسيم هيكل هذا البحث إلى ثلاث فصول كالتالي:

الفصل الأول: أساسيات حول الذكاء الاقتصادي، و قد ضم هذا الفصل أربع مباحث

المبحث الأول: ماهية الذكاء الاقتصادي

المبحث الثاني: جوانب الذكاء الاقتصادي

المبحث الثالث: العلاقة بين اليقظة و الذكاء الاقتصادي

المبحث الرابع: دور الذكاء الاقتصادي في الدفاع عن الصالح الوطني و مختلف القوانين الخاصة به

الفصل الثاني: واقع الذكاء الاقتصادي في الجزائر و الجهود المبذولة في هذا المجال، و قد قسم إلى أربع مباحث :

المبحث الأول: نظرة تشخيصية لواقع الاقتصاد الجزائري

المبحث الثاني: الذكاء الاقتصادي على مستوى المؤسسة الجزائرية

المبحث الثالث: الجهود المبذولة في مجال الذكاء الاقتصادي

المبحث الرابع: معوقات الذكاء الاقتصادي و الأهداف المرجوة في هذا المجال

الفصل الثالث: واقع الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية، تم دراسة حالة المؤسسة وواقع الذكاء الاقتصادي في هذا الفصل من خلال ثلاث مباحث:

المبحث الأول: ماهية المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية

المبحث الثاني: الوضعية الحالية للمؤسسة و واقع الذكاء الاقتصادي فيها

المبحث الثالث: منهجية الدراسة الميدانية و تحليل نتائج الاستبيان

الفصل الأول

أساسيات حول الذكاء الاقتصادي

المبحث الأول: ماهية الذكاء الاقتصادي

المطلب الأول: التطور التاريخي للذكاء الاقتصادي و أهم تعاريفه

المطلب الثاني: خصائص الذكاء الاقتصادي و عناصره

المطلب الثالث: أهمية الذكاء الاقتصادي و أهدافه

المبحث الثاني: جوانب الذكاء الاقتصادي

المطلب الأول: وظائف و وسائل الذكاء الاقتصادي

المطلب الثاني: أعوان و مراحل الذكاء الاقتصادي

المطلب الثالث: أشكال الذكاء الاقتصادي

المبحث الثالث: العلاقة بين اليقظة الإستراتيجية و الذكاء الاقتصادي

المطلب الأول: ماهية اليقظة الإستراتيجية

المطلب الثاني: جوانب الاختلاف بين اليقظة الإستراتيجية و الذكاء الاقتصادي

المبحث الرابع: دور الذكاء الاقتصادي في الدفاع عن الصالح الوطني و مختلف القوانين

الخاصة به

المطلب الأول: الذكاء الاقتصادي و القانون

المطلب الثاني: الذكاء الاقتصادي أداة للإبداع و مصدر للدفاع عن الصالح الوطني

مقدمة

تواجه المؤسسات اليوم تحديات كبيرة في ظلّ التغيرات التي يعرفها المحيط الخارجي مثل عولمة الاقتصاد، اشتداد المنافسة عالميا مع انفتاح الأسواق، التطور المتسارع في مستجدات العلم و التكنولوجيا، ازدياد الاهتمام بالعنصر البشري، بروز المعلومة و المعرفة كموارد جديدة للإنتاج... كل هذا جعل من العالم اليوم يتميز باقتصاد معرفي يقوم أساسا على المعرفة و العلم بدلا من الصناعة.

هذه المعطيات التي يمر بها العالم جعل المؤسسة ومن أجل القدرة على المواجهة مُجبرَة على تبني نظام يضمن لها الاستمرارية، ويُعتبر الذكاء الاقتصادي من أهم هذه الأنظمة و الذي أساسه التحكم في المعلومات من أجل استغلال الفرص المتاحة، و مواجهة التهديدات.

من خلال هذا الفصل نحاول توضيح مصطلح الذكاء الاقتصادي من خلال أربع مباحث كالتالي:

المبحث الأول: ماهية الذكاء الاقتصادي

المبحث الثاني: جوانب الذكاء الاقتصادي

المبحث الثالث: العلاقة بين الذكاء الاقتصادي و اليقظة.

و المبحث الرابع: دور الذكاء الاقتصادي في الدفاع عن الصالح الوطني و مختلف القوانين الخاصة به

المبحث الأول: ماهية الذكاء الاقتصادي

إن تسارع التغيرات الاقتصادية و ازدياد حدة المنافسة في إطار سوق عالمية، أدى إلى زيادة الطلب على المعلومات، التي أصبحت تدخل في صميم الحياة اليومية مما جعل المنظمات المعاصرة تعمل في ظل ظروف متغيرة و معقدة تفرض عليها تحديات عديدة، لذا يتحتم على هذه المنظمات مواجهة مثل هذه التحديات بسرعة و في نفس الوقت بكفاءة و فعالية، هذا من خلال نظام الذكاء الاقتصادي فما المقصود بالذكاء الاقتصادي؟ ما هي أهميته؟ أهدافه، خصائصه، و ما هي عناصره؟ هذا ما سنتعرض له من خلال المطالب التالية:

المطلب الأول: التطور التاريخي للذكاء الاقتصادي و أهم تعاريفه

من خلال هذا المطلب سنحاول إعطاء نظرة تاريخية عن تطور الذكاء الاقتصادي بمختلف مفاهيمه ومصطلحاته عبر بلدان العالم و كيفية تعايش و تطبيق كل منطقة لهذا المفهوم، هذا من خلال الفرع الأول، أما في الفرع الثاني سنتطرق لمختلف التعاريف التي جاءت لتوضيح هذا المفهوم من خلال وجهة نظر عدة كتّاب.

الفرع الأول: التطور التاريخي للذكاء الاقتصادي

إن تجارب الذكاء الاقتصادي مرتبطة ارتباطا وثيقا بالبلدان الصناعية، و أيضا بتاريخها السياسي.

1- بريطانيا: من الذكاء العسكري إلى الذكاء التسويقي إلى ذكاء الأعمال:

بريطانيا العظمى كانت القوة العالمية الأولى خلال الثورة الصناعية، هذه المكانة التاريخية التي اكتسبتها في مجموعة البلدان الصناعية جعلت من دراستها أهمية بالغة، فقد كانت رائدة في مجال الصناعة إضافة إلى عدة انتصارات حققتها كاحتكارها و لمدة نصف قرن على مناجم البترول الإيرانية، و هذا كله بفضل عمليات الخدمات المعلوماتية، و بالتالي كانت أول من استعمل الذكاء الاقتصادي في نظام قراراتها، إذ أن ثقافة الذكاء البريطاني وجدت جذورها في تطور إمبراطورياتها الاستعمارية، إذ أن الذكاء الاقتصادي نابع من الفكر العسكري الذي يعتمد على المعلومة من أجل اكتشاف نقاط قوة و ضعف الخصم، و من ثم تحليلها من أجل الاستعداد الجيد لمواجهة، و بريطانيا خلال فترة استعمارها كانت تحصل على معلوماتها عن منطقة البحر المتوسط و غير ذلك من أسرارها من البندقية.¹

¹ « Intelligence économique et stratégie des entreprises », rapport du Commissariat général au plan, travaux présidés par **Henri Martre**, la Documentation française, 1994, p23

هذا التطور المعلوماتي في المجال العسكري أدى تدريجيا إلى خلق خلايا خاصة بـ"الذكاء التسويقي" داخل المؤسسات، و أصبح علم معتمد مثله مثل أي علم آخر من علوم التسيير، و كان عمله في بريطانيا عن طريق الجمع المكثف للمعلومات حول الأسواق الخارجية، ثم تغير مصطلح "الذكاء التسويقي" إلى "ذكاء الأعمال" الذي هو أكثر دلالة و قربا من الذكاء الاقتصادي.²

2- اليابان: الذكاء الاقتصادي مصدره الذكاء العسكري

و في عام 1950 طورت اليابان نظام الذكاء الاقتصادي، و تعتبر البلد الأول الذي اعتمد اعتمادا مطلقا على تبادل المعلومات كأساس لتطوره، و كان هذا بفعل وزارة التجارة الدولية و الصناعة " MITI " * التي تأسست بفعل كبار القادة العسكريين و ذلك سنة 1949 و التي تعتبر أساس المعرفة و القاعدة الأولى للمعلومات على مستوى البلاد، و ذلك بمساعدة منظمة التجارة الخارجية اليابانية " JETRO " ** التي تأسست سنة 1958 من أجل تنشيط الاقتصاد معتمدة في تكوينها على تجربة المنظمة البريطانية " BETRO " ***

3- ظهور مصطلح "ذكاء الأعمال":

و في سنة 1958 وضع Luhn الذي هو من الأوائل الذين اهتموا بأنظمة المعلومات نظام الذكاء تحت اسم " business intelligence system " .³

4- دراسة ثنائية اليقظة و الذكاء

« F.J. Aguilar » (1967) صاحب كتاب " Scanning the Business Environment

" من أوائل من درسوا ظاهرة اليقظة و الذكاء، فمنذ 1963 قد قسم اليقظة إلى نوعين:⁴

- الحراسة: عن طريق البحث عن معلومات و معارف عامة حول البيئة.
- البحث: عن طريق البحث عن معلومات خاصة، ضرورية في حل أي مشكل قد يظهر.

² « Intelligence économique et stratégie des entreprises », rapport du Commissariat général au plan, travaux présidés par **Henri Martre** ,opcit, p25

³ Corine Cohen, veille et intelligence stratégique, édition la voisier, France, 2004, pp (47-63)

* MITI : Ministry of International Trade and Industry.

** JETRO :Japan External Trade Organization

***BETRO :British External Trade Office.

⁴ Ali Smida et Emna Ben Romdhane, les Déterminants culturels des pratiques de veille stratégique, Université Paris 13 p 2 voir: www.cemadimo.usj.edu.lb/doc/Smidaben.pdf visité le 21/01/2013

5- اهتمام الذكاء التنظيمي بالذكاء الاقتصادي

و في سنة 1967 كان أول تعريف للذكاء الاقتصادي من طرف " Harold Wilensky " من خلال كتابه " l'Intelligence Organisationnelle " و هو كالتالي: " الذكاء الاقتصادي هو نشاط إنتاج المعرفة التي تخدم الأهداف الاقتصادية و الإستراتيجية للمنظمة، المخزنة و المنتجة في إطار قانوني من مصادر مفتوحة".⁵

6- الو.م.أ : تطور مفهوم "الذكاء التنافسي" إلى " ذكاء الأعمال "

في 1980 و مع عولمة الأسواق و التطور الهائل في مجال تكنولوجيا المعلومات في الولايات المتحدة الأمريكية، بدأ ظهور هذا المفهوم، حيث كان ل " Michael Porter " أستاذ البحث بجامعة " Harvard " في مجال " إستراتيجية المؤسسة و الاقتصاد الصناعي " دور كبير في تطور مفهوم الذكاء الاقتصادي، إذ أنه اهتم بتحليل المنافسة الحالية و المحتملة، و ذلك من أجل أن تكتسب المؤسسة معرفة معمقة عن السوق و عن منافسيها، و هنا اقترح "بورتر" أول نموذج لسيرورة الذكاء التنافسي و الذي تجاوز جمع المعلومات إلى مرحلة معالجة المعلومات و إيصالها للمختصين في الإستراتيجية، و بالتالي تحويل المعلومات المجمعّة إلى ذكاء أي إعطائها معنى، ثم شيئا فشيئا تطور مفهوم "الذكاء التنافسي" إلى "ذكاء الأعمال" من أجل أن لا يختص فقط بمجال المنافسة و إنما كل مجالات المؤسسة.

7- فرنسا:

أ- الظهور الأولي لمفهوم اليقظة في نهاية "80"

في نهاية الثمانينات مفهوم اليقظة كان لا يزال في مرحلة الظهور في المؤسسات الفرنسية، و اقترح Martinet و Ribault خمس أنواع لليقظة، و ذلك حسب القوى الخمس للمنافسة لبورتر، مجمعة هذه الأنواع الخمس في اليقظة الإستراتيجية.

ب- ظهور مفهوم الذكاء الاقتصادي في بداية "90"

في 1990 كانت بداية ظهور الذكاء الاقتصادي في فرنسا، حيث أن اعتماد الفرنسيين في تكوين هذا المفهوم كان ذي جذور أنقلو سكسونية متناسين في ذلك التجربة اليابانية ، و أول الدراسات حول الذكاء الاقتصادي كانت من طرف الرائدان " Anguilar , Keegan " و بدأ استحضار هذا المفهوم بعد تطور

⁵ origine de l'intelligence stratégique, voir : www.intelligencestrategique.be/site/ase_is-fr/intelligence-strategique/origine-de-l-intelligence-strategique.html visité le 24/04/2013

الأعمال حول مراقبة المحيط و التي قام بها كل من " Lesca , Martin " و البحوث الأولية التي قام بها " Lesca " حول تسيير المعلومة و أهميتها للمسيرين و المختصين.

ج- الترخيص الرسمي لنظام الذكاء الاقتصادي في 1992

و في أبريل 1992 عرض نظام الذكاء الاقتصادي رسميا في فرنسا بإنشاء الفرع الفرنسي ل SCIP* مجتمع الذكاء التنافسي المهني" بناء على مبادرة كل من " Yves-Michel Marti " Bruno " و "Martinet" و "Jean-Pierre Bernat".

د- التحسيس بأهمية "الذكاء الاقتصادي" و حتمية تطبيقه

و في عام 1994 كان أول تعريف عملي للذكاء الاقتصادي في فرنسا من خلال تقرير المحافظة العامة للتخطيط " الذكاء الاقتصادي و إستراتيجية المؤسسات" و الذي ترأسه " Henri Martre " و كان هذا التقرير العامل الذي جعل فرنسا تتدارك تأخرها في مجال الذكاء الاقتصادي، إضافة إلى قيامها بمجموعة كبيرة من الحملات التحسيسية حول تطبيق الذكاء، و تنظيم عدة ملتقيات و تجمعات للتعريف بهذا المفهوم، هذا التقرير عبّر عن مجموعة من الاقتراحات يمكن صياغتها في 4 نقاط:⁶

- نشر تجربة و ثقافة الذكاء الاقتصادي في المؤسسة.
- تسهيل جريان المعلومات بين القطاع العام و الخاص.
- وضع بنوك المعلومات في خدمة احتياجات المستعملين.
- تدعيم عالم التربية و التكوين.

ه- تأسيس لجنة التنافسية و الأمن الاقتصادي

في 18 افريل 1995 تقرير "مارتر" كان الدافع لتأسيس لجنة التنافسية و الأمن الاقتصادي (CCSE) من طرف الوزير الأول و المكونة من 7 أعضاء منتخبين لمدة سنتين و هم:⁷

* SCIP : Society of Competitive Intelligence Profession

⁶ Jean-Pierre DUFAU, l'intelligence économique, RAPPORT établi en application de l'article 12.7 du règlement et présenté à la Commission de la coopération et du développement DOCUMENT N°19 XXVIème SESSION Dakar, 6 au 7 juillet 2010 p8.

⁷ <http://www.frstrategie.org/barreCompetences/DEFind/these/intelligence-economique3.pdf>

" Bernard Esambert^{*}, Henri Martre, Jean Gandois^{**}, Philippe Jaffré^{***}, Jean-Luc Lagardère^{****}, André Lévy-Lang^{*****}, et le professeur Luc Montagnie^{*****} r"

و يرجع تأسيسها إلى " Rémy Pautrat " الذي كان هدفه " لفت انتباه الدولة إلى توقعات المؤسسات وتطوير العلاقة بين القطاع العام و الخاص، و لكن هذه المحاولة لم تنجح بالرغم من بعض التجارب المقامة من طرف بعض الحكام " ⁸ حيث أن هذه اللجنة لم يعد تفعيلها منذ سنة 1997.

ل- مواصلة الاهتمام بالذكاء الاقتصادي و اعتباره أحد مكونات الدفاع الاقتصادي

و في 2002 منشور من طرف Minefi (وزارة الاقتصاد، المالية و الصناعة) أعاد تعريف مفهوم الدفاع الاقتصادي، و اعتبر الذكاء الاقتصادي واحد من مكوناته إضافة إلى الأعوان الأخرى المساهمة في تفعيله.⁹

م- تحرير تقرير حول الذكاء الاقتصادي

و في نفس السنة 2002 طلب الوزير الأول " Jean-Pierre Raffarin " من النائب " Bernard Carayon " تحرير تقرير حول الذكاء الاقتصادي.

ن- نشر تقرير " Bernard Carayon "

في 2003 نشر تقرير " Bernard Carayon " تحت عنوان "Intelligence économique, compétitivité et cohésion sociale" مساندا السياسة العامة للذكاء الاقتصادي معتمدا في ذلك على 4 محاور:¹⁰

▪ تدعيم التنافسية، و بالأخص تلك التي تقود المؤسسة إلى غزو الأسواق الخارجية.

^{*} président du Conseil de surveillance de la banque Arjil et président de l'Institut Pasteur

^{**} président du Conseil national du patronat français

^{***} PDG d'Elf Aquitaine

^{****} président de Matra Hachette

^{*****} président de directoire de Paribas

^{*****} professeur à l'Institut Pasteur

⁷ Jean-Pierre DUFAU, op cit, p9

⁹ <http://www.bricard-lacroix.com/documents/missions/intelligence-economique-historique.pdf>

¹⁰ Jean-Pierre Dufau, opcit p9

- إعداد جهاز الأمن الاقتصادي في مجال شبكات المعلومات، العملية الصناعية، الجهاز القانوني (الملكية الفكرية الخاصة).
- وضع إستراتيجية التأثير خاصة في مجال السبق المعياري.
- نشر على مستوى المقاطعات حملات تحسيسية و التكوين الملائم لاحتياجات الأعوان الاقتصاديين.

و- تعيين مسؤول أعلى للذكاء الاقتصادي في السكريتاريا العامة للدفاع الوطني:

و في نهاية ديسمبر من نفس السنة (2003) بواسطة مرسوم قانوني " Jacques Chirac " (رئيس سابق لجمهورية فرنسا) عين " Alain Juillet " المسؤول الأعلى للذكاء الاقتصادي في السكريتاريا العامة للدفاع الوطني [♦]SGDN ، و المكلف بتنسيق سياسة عامة للذكاء الاقتصادي، و هذا لتمتعه بتجارب عملية في القطاع الخاص و مجال المعلومات.

ك- تعميم جهاز الذكاء الاقتصادي على المستوى الإقليمي

في 13 سبتمبر 2005 قامت وزارة الداخلية بإرسال منشور لولاية المناطق حول الذكاء الاقتصادي المطبق يتضمن رسمية تعميم جهاز الذكاء الاقتصادي على المستوى الإقليمي.

ي- اقتراح خلق مديرية مركزية للمعلومات الداخلية

جوان 2008: الكتاب الأبيض للدفاع و الحماية الوطنية يقترح خلق مديرية مركزية للمعلومات الداخلية (DCRI) و الذي مهمته حماية الإرث المادي و غير المادي للقطاع الاقتصادي الفرنسي (المؤسسات، المخابر، مراكز الدراسات و البحث)¹¹

ف- إطلاق المديرية المركزية للمعلومات الداخلية

في 2009 : الإطلاق العملي ل ^{♦♦}(DCRI) و تفعيل ^{♦♦♦}(DDRI) إدارة مقاطعة المعلومات الداخلية¹²

و يمكن تلخيص مختلف هذه التطورات التاريخية في الجدول الموالي:

[♦] SGDN : Secrétariat Générale de la Défense Nationale

¹¹ Christian Coutenceau, **guide pratique de l'intelligence économique**, EYROLLES, édition d'organisation, Paris, 2010, p 4.

^{♦♦} DCRI : Direction Central du Renseignements Interieurs.

^{♦♦♦} DDRI : Directions Départementales des Renseignements Interieurs.

¹² : ibid , p4.

الجدول رقم (1-1): التطور التاريخي للذكاء الاقتصادي

التاريخ	الدولة أو الكاتب	ظهور أو تطور المفهوم
1870	بريطانيا	من الذكاء العسكري إلى الذكاء التسويقي إلى ذكاء الأعمال
1950	اليابان	ظهور الذكاء الاقتصادي الذي مصدره الأساسي هو الذكاء العسكري
1958	Luhn	ظهور مصطلح "ذكاء الأعمال"
1963	F.J.Aguilar	دراسة ثنائية "اليقظة و الذكاء"
1967	Harold Wilensky	إعطاء أول تعريف للذكاء الاقتصادي
1980	الو.م.أ	تطور مفهوم "الذكاء التنافسي" إلى "ذكاء الأعمال" بالو.م.أ
نهاية "80"	فرنسا	الظهور الأول لمفهوم اليقظة
1990	فرنسا	ظهور مفهوم الذكاء الاقتصادي
1992	فرنسا	الترسيخ الرسمي لنظام الذكاء الاقتصادي
1994	فرنسا	أول تعريف عملي للذكاء الاقتصادي من خلال تقرير المحافظة العامة للتخطيط
1995	فرنسا	تأسيس لجنة التنافسية و الأمن الاقتصادي
2002	فرنسا	تحرير تقرير حول الذكاء الاقتصادي
2003	فرنسا	- نشر تقرير حول الذكاء الاقتصادي و التنافسية - تعيين مسؤول أعلى للذكاء الاقتصادي
2005	فرنسا	تعميم جهاز الذكاء الاقتصادي على المستوى الإقليمي
2009	فرنسا	إطلاق المديرية المركزية للمعلومات الداخلية

المصدر: من إعداد الباحثة حسب البيانات السابقة

الفرع الثاني: مفهوم الذكاء الاقتصادي

لقد تعددت تعاريف الذكاء الاقتصادي، حيث كان أول تعريف له من طرف

➤ " **Harold Wilensky** " عام 1967 من خلال كتاب بعنوان: " L'Intelligence Organisationnelle " و عرفه كالتالي: " الذكاء الاقتصادي هو نشاط إنتاج المعرفة التي تخدم الأهداف الاقتصادية و الإستراتيجية للمنظمة، المخزنة و المنتجة في إطار قانوني من مصادر مفتوحة"¹³ هذا التعريف يمكننا من التفريق بين الذكاء الاقتصادي و التحسس الاقتصادي باعتبار أن الذكاء الاقتصادي يعتمد بصفة أساسية على وسائل قانونية.

➤ أما في فرنسا أعمال المحافظة العامة للتخطيط مع " تقرير **Martre** " سنة 1994 هم من أعطوا أول تعريف عملي للذكاء الاقتصادي، إذ أن "تقرير **Martre** " يعرفه كالتالي: " الذكاء الاقتصادي هو مجموعة الأعمال المرتبطة بالبحث، معالجة، و بث المعلومة المفيدة للأعوان الاقتصاديين، مختلف هذه النشاطات موجهة بطريقة شرعية مع توفير كل ضمانات الحماية الأساسية لممتلكات المؤسسة في ظل أحسن الظروف سواء من حيث الوقت، الجودة، أو التكلفة"¹⁴

تعريف "Martre" يركز على كيفية استغلال المعلومة المفيدة، و هي المعلومات التي تعتبر ضرورية بالنسبة لمختلف مستويات القرار في المؤسسة من أجل التفعيل الجيد لإستراتيجية تحقيق الأهداف المحددة من طرف المؤسسة بهدف تحسين مكانتها في بيئة تنافسية.

➤ و حسب " **Revelli C** , 1998 " فان الذكاء الاقتصادي عبارة عن "عملية جمع، معالجة و بث المعلومة التي تعمل على خفض نسبة الالايقين في عملية أخذ كل قرار إستراتيجي"¹⁵.

➤ أما " **Philippe Clerc** " المقرر العام لدى المحافظة العامة للدفاع الفرنسي، فقد عرف الذكاء الاقتصادي على أنه : "مجموعة الأعمال المرتبطة بالبحث، معالجة، بث و حماية المعلومة المفيدة للأعوان

¹³ origine de l'intelligence stratégique, voir : www.intelligencestrategique.be/site/ase_is-fr/intelligence-strategique/origine-de-l-intelligence-strategique.html visité le 24/04/2013

¹⁴ « Intelligence économique et stratégie des entreprises », rapport du Commissariat général du plan, op.cit , p11

¹⁵ Amos DAVID , **l'IE et les systèmes d'Informations**: problématiques et approches de solutions, P02 voir: <http://hal.inria.fr/docs/00/03/63/85/PDF/ie-sri-algerie-elgerie-telecom.pdf> visité le 08/11/2012 à 16:52

الاقتصاديين والمتحصل عليها بطريقة قانونية، و يشمل مختلف نشاطات اليقظة، و حماية الممتلكات، و الإدماج الدقيق لاستراتيجيات التأثير، و الحقائق الثقافية الخاصة بكل مؤسسة و كل منطقة¹⁶

ما يمكن ملاحظته من تعريف كل من "Martre , Revelli , Clerc" هو أن الذكاء الاقتصادي عبارة عن عملية تتكون من مجموعة مراحل، هدفها الحصول على المعلومة المفيدة و تفعيلها، هذه العملية تعتمد على ثلاث عوامل بشرية: اليقظ، المسئول عن نظام المعلومات، متخذ القرار، إضافة إلى هذه العوامل هناك عامل آخر مهم و هو "البيئة" التي لولاها لما كانت هناك منافسة و لا حاجة لتبني هذا المفهوم، و بالتالي لم تكن نتائج هذه العملية ذات أهمية كبرى.

➤ " Christian Harbulot " بفرنسا أيضا عمل كثيرا في هذا المفهوم، و عرف الذكاء الاقتصادي كالتالي: " البحث و تفسير المعلومات المتاحة للجميع، بهدف تحديد نوايا الأعوان الاقتصاديين، و معرفة قدراتهم في تفعيلها، والذكاء الاقتصادي يدرك كل عمليات المراقبة في البيئة التنافسية و يميز بين المعلومات التقليدية عن طريق طبيعة مجال تطبيقها، و بما أنها تتعلق بمجال المعلومات المفتوحة تتطلب إذن الامتثال للمصداقية ، هوية الأطراف الفاعلة فيه.

أي جميع موظفي الإدارة تشارك في بناء ثقافة المعلومات و خصائصها الثقافية ليس فقط الخبراء لأن كل اقتصاد وطني ينتج نموذج ذكاء اقتصادي خاص به¹⁷

هذا التعريف حاول تفسير كيفية استغلال المعلومات ذات المصادر المفتوحة.

➤ و عرفه "Alain Juillet" المسئول الأعلى للذكاء الاقتصادي بفرنسا على أنه " أسلوب تحكم يعمل على السيطرة على المعلومة الإستراتيجية من أجل الوصول إلى المنافسة، الأمن الاقتصادي و أمن المؤسسات"¹⁸

Alain Juillet في تعريفه لم يربط الذكاء الاقتصادي و المعلومة الإستراتيجية بمدى نجاعة اتخاذ القرار، بل ذهب مباشرة إلى الأهداف الممكن تحقيقها من خلال التحكم في المعلومة الإستراتيجية.

¹⁶ La Veille Stratégique « les yeux et les oreilles de votre entreprise ? etude 3IE, voir : <http://3ie.org>

¹⁷ Christian Coutenceau, op cit, p3.

¹⁸ Jean Pierre Legendre, « L'intelligence économique » Guide pratique pour les PME, Rapport 2006 du CIE (le Cercle d'Intelligence Economique) du MEDEF Paris, Novembre 2006, p5

➤ و كان ل " **Michael Porter** " أستاذ بجامعة "هارفارد" دور كبير في تطور مفهوم الذكاء الاقتصادي إذ قال انه "يعتمد على تزويد المعلومة المناسبة للشخص المناسب في الوقت المناسب من أجل اتخاذ القرار المناسب، و القيام بالتصرف المناسب و المثالي، و بالتالي تطوير بيئته في الاتجاه المناسب و الملائم " ¹⁹.

يعتبر هذا المفهوم هو الأيسر، حيث يعتمد على مادة الذكاء الاقتصادي و التي هي المعلومة و هدفه الذي هو القرار المناسب. ²⁰

➤ " **Emmanuel Pateyron** " عرّف الذكاء الاقتصادي على أنه " مجموعة من الخطوات المنسّقة للبحث، الدراسة، التوزيع و حماية المعلومة النافعة للأعوان الاقتصاديين المحصّلة بصفة شرعية في ظروف جيدة النوعية، الآجال، التكلفة" ²¹

يمكن القول أن هذا التعريف هو نفس التعريف الذي قدمه "مارتر"

➤ " **Ph. Baumard** " قال أن "الذكاء الاقتصادي هو أكثر من فعل الملاحظة و لكن تطبيق دفاعي و هجومي من المعلومات، هدفه الربط بين العديد من المجالات من أجل خدمة الأهداف التكتيكية و الإستراتيجية للمؤسسة، هو وسيلة بين عمل و معرفة المؤسسة." ²²

هذا التعريف هو الأول من بين التعريفات المقدمة أعلاه الذي تطرّق إلى جانبي الذكاء الاقتصادي (الدفاعي و الهجومي) كما قال أن هذا الأخير وسلية بين معارف المؤسسة و بين تطبيق هاته المعارف.

➤ " **B.Besson , J.C.Possin** " أعطيا التعريف التالي: ²³ " الذكاء الاقتصادي هو السيطرة على المعلومة و إنتاج المعارف الجديدة، هو فن اكتشاف الفرص و التهديدات، بالإضافة إلى تحصيل، اختيار، تخزين، مصادقة، تحليل و نشر المعلومة المفيدة أو الإستراتيجية لمن هم بحاجة إليها، كما يتضمن حماية ملائمة لكل مراحل الإعداد (تحصيل، معالجة و استغلال المعلومة) و ممتلكات المؤسسة ".

¹⁹ Djibril Diakhate , des cours en veille stratégique 2010-2011, p 8 voir :

http://foad.refer.org/IMG/pdf/Veille_maj.pdf visité le 07/06/2012 à 18:30

²⁰ Ibid, p8

²¹ Pateyron Emmanuel, **la veille stratégique**, édition Economica, Paris, 1998, p 13.

²² حلّيمي لامية، " دور اليقظة الإستراتيجية و الذكاء الاقتصادي في تطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة "، ماجستير، جامعة بومرداس 2010/2009

²³ Définitions de l'intelligence économique, voir : <http://www.actulligence.com/ressources/definitions-de-lintelligence-economique> visité le 13/12/2012 à 08:52

المهم هو أن الذكاء الاقتصادي عبارة عن دورة معلومات، هدفه إنتاج المعلومات الإستراتيجية و التكتيكية ذات القيمة المضافة العالية.

➤ " Bruno Martinet, Yves-Michel Marti " عرّف الذكاء الاقتصادي على أنه " القدرة على ضمان البيئة (بيئة المؤسسة) المرتبطة بالقدرة على معرفة و فهم البيئة.²⁴

➤ تعريف "H.Lesca": " الذكاء الاقتصادي هو سيرورة تقدم العلاقة بين المؤسسة و بيئتها، و التي تجيب على وظائف المنظمة و استعمالها تكنولوجيا المعلومات التي تزودها بالمعلومات الإستراتيجية النافعة.²⁵

➤ تعريف " l'ADBS " (Association des professionnels de l'information et de la documentation, appelée originellement : Association des Documentalistes et Bibliothécaires Spécialisés)²⁶: " الذكاء الاقتصادي عبارة عن مجموعة تصورات، أدوات، منهجيات و تطبيقات تسمح بوضع علاقة و بطريقة ملائمة تشمل مختلف المعارف و المعلومات من أجل السيطرة و تطور الديناميكية الاقتصادية، هذه العلاقة تتضمن على وجه الخصوص:

- تطوير الموارد البشرية.
- معالجة و تحليل المعلومة و المعرفة الموجهة نحو أهداف عملية.
- حركية فعالة للمعلومات و المعارف على مستوى المنظمة المعنية.

➤ تعريف " l'AFDIE " (Association Française pour le Développement de l'Intelligence Economique): الذكاء الاقتصادي هو مجموعة الوسائل المنظمة في نظام إدارة المعرفة، من أجل إنتاج المعلومات المفيدة لاتخاذ القرار في ظل الأداء الناجع و خلق قيمة لكل الجوانب المؤثرة²⁷

و يمكن تلخيص مختلف هذه التعاريف في الجدول الموالي:

²⁴ Bruno Martinet et Yves-Michel Marti, **intelligence économique**, les yeux et oreilles de l'entreprise, édition organisation, Paris, 1995, p 12.

²⁵ Hembert Lesca, **la veille stratégique : concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise**, édition Dunod, Paris, 2004, p 65.

²⁶ Définitions de l'intelligence économique, voir : <http://www.actulligence.com/ressources/definitions-de-lintelligence-economique> visité le 13/12/2012 à 08 :52

²⁷ Alain Juillet, **modèle d'intelligence économique**, édition economica , Paris, 2004, p4.

الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الجزائرية: الواقع و المجهودات

الجدول (1-2): أهم تعاريف الذكاء الاقتصادي

الكاتب	خاصية التعريف
Harold Wilensky	أهم خاصية في الذكاء الاقتصادي و هي الاعتماد على مصادر المعلومات القانونية
Henri Martre	الذكاء الاقتصادي عبارة عن عملية تمر بعدة مراحل مفادها الاستغلال الأمثل للمعلومات من أجل تحقيق الأهداف
C. Revelli	الذكاء الاقتصادي يعمل على خفض نسبة الالايقين في عملية اتخاذ القرار
Philippe Clerc	الذكاء الاقتصادي يشمل: اليقظة، حماية الممتلكات، الإدماج الاستراتيجي للتأثير
Christian Harbulot	المعلومات متاحة للجميع و لكن الذكاء الاقتصادي يكمن في الاستغلال الأمثل لها و مشاركة الجميع في ذلك.
Alain Juillet	الذكاء هو السيطرة على المعلومة من أجل تحقيق المنافسة و الأمن
Michael Porter	الذكاء الاقتصادي يعتمد على الاستغلال الأمثل للمعلومة من أجل اتخاذ القرار الأمثل
Emmanuel Pateyron	الذكاء مجموعة من الخطوات و المراحل التي تمر بها المعلومة المحصلة بصفة شرعية و في أحسن الظروف
Ph. Baumard	الذكاء الاقتصادي هو فعل هجومي و دفاعي في نفس الوقت
B. Besson, J.C. Possin	أساس الذكاء هو ضمان الحماية الملائمة لكل مراحل إعداد المعلومة و حماية ممتلكات المؤسسة
Bruno Martinet, Yves-Michel Marti	الذكاء الاقتصادي هو القدرة على ضمان البيئة المحيطة
H. Lesca	الذكاء الاقتصادي هو تقدم العلاقة بين المؤسسة و بيئتها
ADBS	الذكاء هو العلاقة التي تشمل مختلف المعارف و المعلومات من أجل تطور الديناميكية الاقتصادية
AFDIE	الذكاء أساسه إنتاج المعلومات المفيدة لاتخاذ القرار

المصدر: من إعداد الباحثة حسب المعلومات السابقة و المذكورة أعلاه

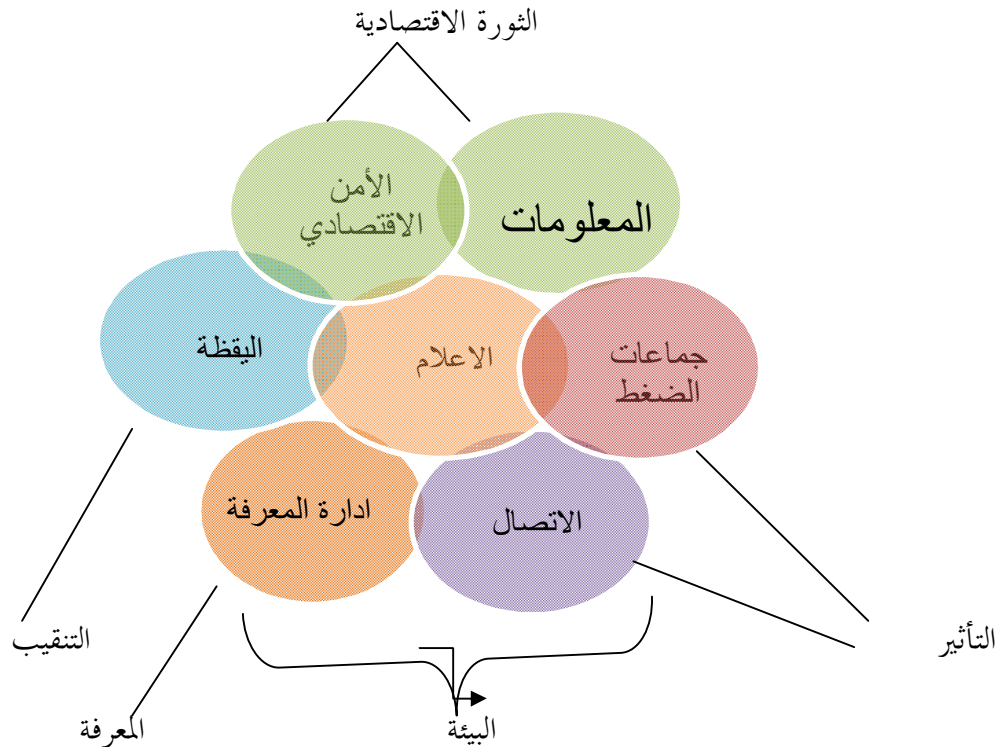
الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الجزائرية: الواقع و المجهودات

من خلال جملة التعريفات المقدمة من طرف مختلف الكتاب في هذا المجال نلاحظ أن المادة الأولية للذكاء الاقتصادي هي المعلومة، و الأساس الذي يعمل من خلاله هو البيئة المحيطة، و بالتالي و من خلال كل النقاط التي تطرق إليها الكتاب السابقون يمكن إعطاء التعريف التالي:

الذكاء الاقتصادي عبارة عن نظام لمراقبة بيئة المؤسسة من خلال ارتكازه على جانبيين: الدفاعي والهجوم، فالجانب الدفاعي من أجل اكتشاف التهديدات و تجنبها، أما الجانب الهجومي هدفه معرفة الفرص و استغلالها، هذه العملية تتم من خلال البحث، جمع و معالجة المعلومات المفيدة الخاصة بمحيط المؤسسة بطرق رسمية و في ظروف ملائمة من حيث الجودة، الزمن و التكلفة و بثها للأعوان الاقتصاديين من أجل استغلالها في اتخاذ القرارات الإستراتيجية المثلى التي تؤدي إلى تقليص عدم التأكد و بالتالي ضمان استمرارية المؤسسة و دعم مركزها التنافسي.

كما أنه يمكن القول أن الذكاء الاقتصادي اليوم يجمع في نطاقه مجموعة من المفاهيم: الأمن الاقتصادي، اليقظة، المعلومات، إدارة المعرفة، جماعات الضغط، و لكنه يظل مفهوم مستقل.

الشكل رقم (1.1) : مفهوم الذكاء الاقتصادي



Source : synthèse : la veille stratégique du concept a la pratique, Institut Atlantique d'Aménagement des Territoires(IAAT), juin 2005, p3, voir : www.iaat.org

المطلب الثاني: خصائص الذكاء الاقتصادي و عناصره

من خلال هذا المطلب سوف نذكر باختصار أهم خصائص الذكاء الاقتصادي نظرا للخلط الموجود بين مختلف المصطلحات المشابهة له، و مختلف العناصر التي يعتمد عليها.

الفرع الأول: خصائص الذكاء الاقتصادي

مع ظهور العولمة، و انتشار المصطلحات و المفاهيم المتعلقة بكيفية جمع المعلومات و استغلالها، وقع الكثير من الخلط بين هذه المصطلحات، لهذا كان من الضروري إبراز أهم خصائص الذكاء الاقتصادي من أجل تفرقة عن غيره، و من بين الخصائص المتعددة له نذكر ما يلي:²⁸

- الاستغلال الاستراتيجي و التكتيكي للمعلومات ذات المزايا التنافسية في اتخاذ القرارات.
- إرادة قوية لتنسيق جهود الأعوان الاقتصاديين.
- وجود علاقات قوية بين المؤسسات، الجامعات، الإدارات المركزية و الإقليمية.
- إدماج ممارسات العمل الضغطي و التأثير.
- إدماج المعارف العلمية، التقنية، الاقتصادية و القانونية.
- السرية في نشر المعلومات و الحصول عليها بطرق شرعية.

معظم هذه الخصائص قد نجدها في غير أنظمة، إلا أن ما يميز الذكاء تحديدا هو خاصية التأثير و العمل الضغطي، إضافة طبعا إلى باقي الخصائص الأخرى.

الفرع الثاني: عناصر الذكاء الاقتصادي:

حسب " Sylvianne Descharmes " المسؤول عن اليقظة الصناعية على مستوى l'ARIST فان الذكاء الاقتصادي يتمحور حول ثلاث (3) عناصر و هي:²⁹

1- اليقظة: وتكمن في ملاحظة وتحليل كل ما يحدث في محيط المؤسسة من أجل تسهيل عملية اتخاذ القرار و تفعيله.

²⁸ Thiendou Niang, **Enjeux de l'intelligence économique**, Ecole de Bibliothécaires, Archivistes, Documentalistes (EBAD), Université Cheikh Anta Diop, DAKAR, 2004, pp (2-3) voir <http://ebad.ucad.sn/forciir>

²⁹ La veille stratégique « du concept a la pratique », IAAT « Institut Atlantique d'Aménagement des Territoires », note de synthèse, juin 2005,p 3 voir: www.iaat.org

2- **الاتصال و الأمن:** بمعنى التحضير و التحسّب ضد يقظة الآخرين إضافة إلى تزويد العمال بالمعارف وتوضيح مضمون الحوارات الداخلية، خلق ردود أفعال، وضع بنود سرية في عقود العمل...

3- **التأثير:** معرفة المعلومات التي هي في محيط المؤسسة من أجل اتخاذ القرار الناجح الذي يكون له دور وتأثير على هذا المحيط.

هذه تعتبر أهم عناصر الذكاء الاقتصادي، حيث أن التأثير و اليقظة تعبّر عن الجانب الهجومي له، أما الأمن فانه يعبّر عن الجانب الدفاعي.

إضافة إلى هذه العناصر هناك عنصر مهم أيضا و هو:

4- **التنافسية:** و تعتمد على عمليات البحث و التطوير و تسمح للمؤسسات بتعقب الفرص و الحصول على الأسواق في العالم عن طريق تجميع الخبرات و المعلومات العامة و الخاصة.

أما عناصر الذكاء الاقتصادي بالنسبة للدولة فهي ثلاثة:³⁰

- 1- ضمان يقظة إستراتيجية تسهّل عملية اتخاذ القرار بالنسبة للأعوان العموميين في المجال الاقتصادي.
- 2- دعم تنافسية المؤسسات و القدرة على تحويل تكنولوجيات مؤسسات البحث بالدرجة الأولى لفائدة المؤسسات.
- 3- ضمان الأمن الاقتصادي للمؤسسات و مؤسسات البحث.

حسب ما نلاحظ فان عناصر الذكاء الاقتصادي بالنسبة للمؤسسة هي تقريبا نفسها على المستوى الدولي باعتبار المؤسسة هي جزء من الدولة و عينة مصغرة عنها.

المطلب الثالث: أهمية الذكاء الاقتصادي و أهدافه

من خلال هذا المطلب سنقوم بإبراز الأهمية التي يكتسبها مفهوم الذكاء الاقتصادي في ظل هذا العالم المتغير، و تقديم مختلف الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها.

³⁰ François Fillon, **Actions de l'Etat en matière d'intelligence économique**, république Française, Paris le 15/09/2011 voir :

www.economie.gouv.fr/.../2011_09_15_Action_de_l_Etat_en_matiere_d_IE.pdf

Visité le 13/12/2012 à 10 :05

الفرع الأول: أهمية الذكاء الاقتصادي

إن التقدم الهائل في مجال تكنولوجيا الإعلام و الاتصال، و زيادة درجة الانفتاح الاقتصادي، جعل المنافسة تُمثل بالحرب الاقتصادية، أي كل شيء عبارة عن سوق، و بالنسبة للمؤسسة فإنه يجب عليها معرفة النقاط الفرص المتاحة أمامها بنفس درجة توخي المخاطر المواجهة لها، هذا لا يتحقق إلا عن طريق التحكم في المعلومات الذي يسمح بوضع استراتيجيات ناجحة تستطيع الوقوف في وجه المنافسين، و المادة الأساسية والتي لا بد منها في هذا المجال و التي أصبحت ضرورية لكل مؤسسة مهما كان حجمها هو " الذكاء الاقتصادي" الذي يسمح بحماية المعلومة الإستراتيجية و التحكم فيها، و تظهر أهمية الذكاء الاقتصادي في كيفية التحكم في هذه المعلومات، أي طرح السؤال كيف؟ من أجل تحقيق ميزة تنافسية.

و يمكن تفسير هذا من خلال وظيفتي المعلومة:³¹

1- المعلومة عامل منافسة بالنسبة للمؤسسة:

إذ أن مقرر أو رئيس المؤسسة بحاجة إلى معلومات إستراتيجية تتعلق بأعماله من أجل:

- معرفة موقعه في السوق.
- تعريف و تحديد نقاط قوته و ضعفه.
- اكتشاف الفرص.
- تسيير إستراتيجية تطوير المؤسسة.
- إطلاق منتجات و خدمات جديدة.
- التموقع في أسواق جديدة.
- التكيف مع تطورات محيط و بيئة المؤسسة.
- عقد الشراكات.
- تنمية و تطوير تأثيره.
- الحصول على مزايا تنافسية.

إذن الذكاء الاقتصادي يتحكم في المعلومة في إطار قانوني (الضغط، اتصالات التأثير، استعمال الانترنت...).

و يجعلها كأساس يدفع بالمؤسسة إلى الرقيّ و الاستمرار.

³¹ Guide des bonnes pratiques en matière d'intelligence économique, Service de Coordination a l'Intelligence Economique (SCIE), Février 2009, pp (5-7), voir :c.asselin.free.fr

2- المعلومة عامل أمن و حماية للمؤسسة:

حماية المعلومة هي رأس مال من أجل تطور و استمرار المؤسسة، فهذه الأخيرة يجب عليها معرفة الاتصال و التواصل بالطريقة التي تضمن لها حماية ممتلكاتها المعلوماتية من أجل:

أ- العمل بكل ثقة مع شركائها و مساعدتها داخل المؤسسة و مع شركائها خارج المؤسسة، عن طريق وضع مجموعة من الأجهزة و الإجراءات التقنية، الإدارية، القانونية و التي تُكوّن سياسة أمن المؤسسة و هي:

- جرد المخاطر و التهديدات المحتملة.
 - حماية النظام المعلوماتي و المعطيات الحساسة لديها (المعرفة، نظام معلومات المؤسسة الخاص ب" المحاسبة، المشتريات، التسويق...."، ملفات الزبائن، المنتجات الجديدة....).
 - وضع وسائل مادية للحماية الفعالة.
 - إدخال بنود سرّية داخل عقود العمل.
 - إقامة مخطط استمرارية النشاط في حال التوقف الخطير عن العمل أو حالة أزمة.
 - الاختبار المنتظم للجهاز الموضوع.
- ب- الترابط المنطقي و الواضح بين الأفكار حول النشاطات و المشاريع و الاستراتيجيات.
- ج- القدرة على الدفاع في وجه المنافسين المُستخدمين طرق غير شرعية (قرصنة المعلومات، التجسس الاقتصادي، التزوير...).

مما سبق يمكن القول أن أهمية الذكاء الاقتصادي تشمل كلا جانبيه الهجومي(المنافسة)، و الدفاعي(الحماية).

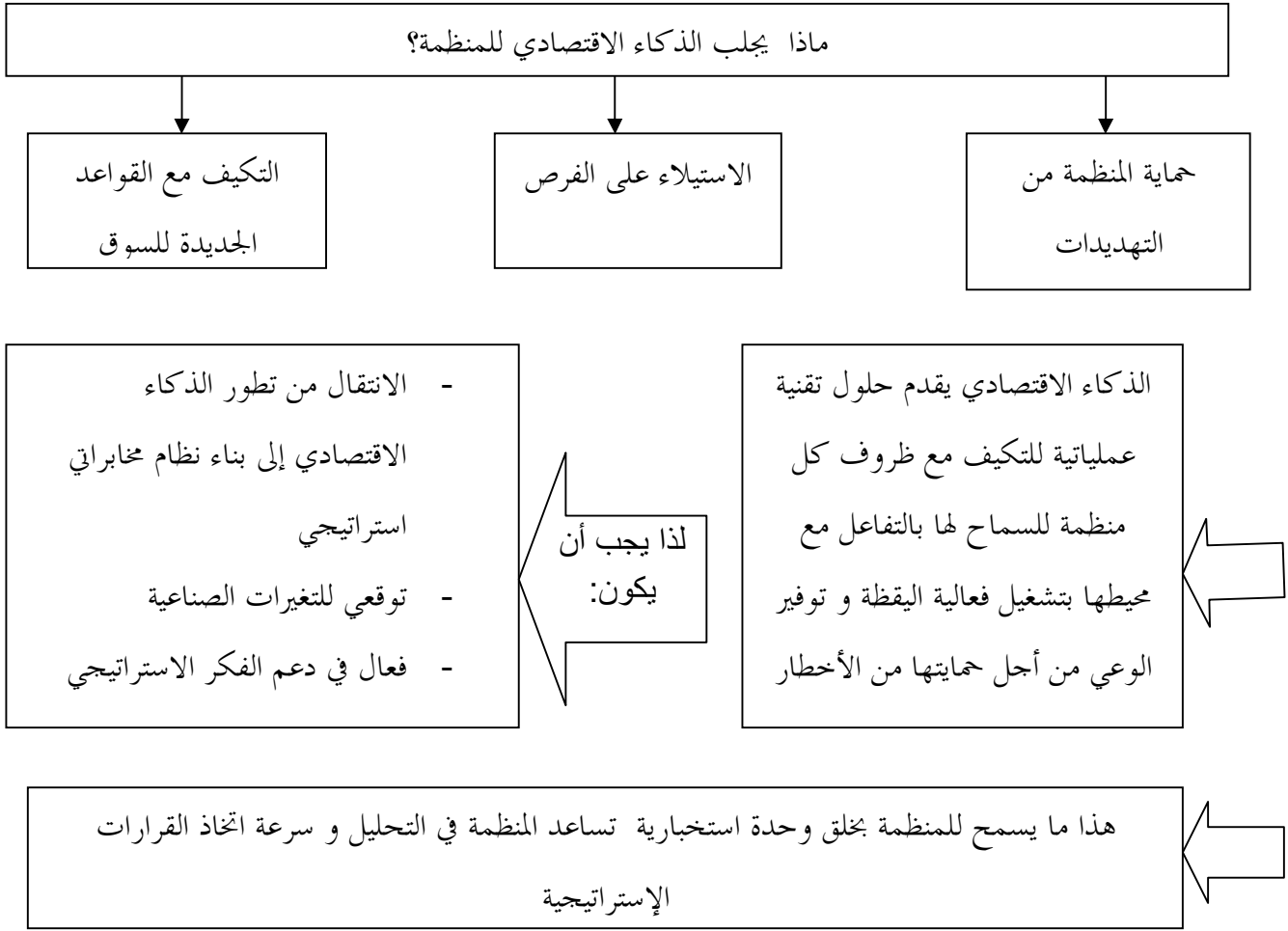
فالأول: يجعل المؤسسة تتمتع بإرادة هجومية تعبّر عن قدرتها على السبق و التفاعل و الحرص على إيصال المعلومات المفيدة إلى المقررين في الوقت المناسب، إذ المهم اليوم ليس الحصول على المعلومات و إنما الوصول إليها قبل الآخرين، فالمطلوب ليس فقط أن تكون الأحسن بالنسبة للمنافسين، و لكن أيضا إبعادهم إذا أمكن ذلك.

أما الثاني: يفرض على المؤسسة أن تكون منتبهة لمبادرات منافسيها و توقعات شركائها و زبائنهما، و بالتالي اتخاذ الاحتياطات اللازمة.

و يمكن التعبير عن الأهمية و الفائدة التي يجلبها الذكاء الاقتصادي للمؤسسة من خلال الشكل التالي:

الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الجزائرية: الواقع و المجهودات

الشكل رقم (2.1): أهمية الذكاء الاقتصادي في المنظمة



Source : Nabila Sahnoune, introduction à la démarche d'intelligence économique dans l'entreprise , Séminaire de sensibilisation à l'intelligence économique et à la veille stratégique, Alger, Hôtel_ El Aurassi , Algérie, le 23/12/2008, p03

من خلال الشكل رقم (1.1) نلاحظ جيدا أهمية الذكاء الاقتصادي في المنظمة، من خلال جانبيه الهجومية و الدفاعية كما ذكرنا سابقا، فالذكاء يسمح من خلال جانبيه الهجومية بترقب الفرص المتاحة في محيطه و الاستيلاء عليها، و التكيف مع قواعد السوق الجديدة نظرا للبيئة الديناميكية التي تعمل فيها المؤسسات اليوم، أما من خلال الجانب الثاني أي الدفاعية فهو يعمل على توفير الحماية و الأمن للمؤسسة من الأخطار التي تهددها كتنسرب المعلومات، التجسس الاقتصادي، الحصول على معلومات خاطئة من أجل الإيقاع بها....

الفرع الثاني: أهداف الذكاء الاقتصادي

لقد تعددت أهداف الذكاء الاقتصادي حسب آراء الكتاب ويمكن ذكر ما يلي منها:

حسب " Jakobiak " فان أهداف الذكاء الاقتصادي هي عبارة عن أجوبة للسؤال "لماذا" و يمكن اختصارها في أربعة نقاط:³²

- توقع الأسواق المستقبلية.
- فهم استراتيجيات المنافسين.
- النشر الصحيح للمعلومات داخل المؤسسة.
- حماية الفرص التنافسية.

و في مرجع آخر ل " Jakobiak " يقول أن الذكاء الاقتصادي ثلاثي الأهداف:³³

- تنافسية النسيج الصناعي.
- حماية اقتصاد المؤسسات.
- تدعيم سياسة التأثير.

من خلال هذا نلاحظ أن Jakobiak تطرّق لأهداف الذكاء الاقتصادي من خلال مستويين: مستوى المؤسسة و المستوى الدولي.

" Alain Juillet " يحدد أهداف الذكاء الاقتصادي كالتالي:³⁴

- التحكم في المعلومة و المعرفة و الحفاظ عليها نظرا لأهميتها في تطوير و ترقية المؤسسة.
- التعرف على كيفية تسيير المعلومة و انتقاء الأهم منها للخروج بما هو ضروري لفائدة المؤسسة لاسيما في مجال اتخاذ قراراتها الحاسمة.

و في صيغة أخرى له يقول: " هدف الذكاء الاقتصادي هو المنافسة على مستوى السلطات العليا"

³² François Jakobiak, **L'Intelligence économique EN PRATIQUE comment bâtir son propre système d'intelligence économique**, 2^{ème} édition, éditions d'Organisation 2001, p 65.

³³ François Jakobiak, **L'intelligence économique Levier de compétitivité et d'innovation pour l'entreprise**, Grand LYON, 2005 voir : www.lyon-ville-entrepreneuriat.org/.../5b30533c72f1cd5cc16921.pdf, visité le 13/12/2012 à 10 :13

³⁴ حسب تعريفه المذكور سابقا

أما حسب " **B.BESSON , J.C.Possin** " فان هدف الذكاء الاقتصادي هو " إنتاج المعلومات الإستراتيجية و التكتيكية ذات قيمة مضافة عالية" دورها توضيح عملية اتخاذ القرار و نشاط المؤسسة أو الدولة.³⁵

أي توفير أحسن المعلومات و وضعها في أيدي متخذي القرار من أجل اتخاذ أحسن القرارات و ضمان أحسن المراكز التنافسية للمؤسسة.

و حسب " **André Santini** " و من خلال تعريفه للذكاء الاقتصادي نستنتج أن الهدف منه هو³⁶

■ تحسين تنافسية المؤسسة.

أما " **Porter** " و من خلال تعريفه الذي ذكرناه سابقا فان هدف الذكاء الاقتصادي هو:

■ القرار الجيد و المناسب

و يمكن ذكر أهداف أخرى للذكاء الاقتصادي منها:

- حماية ارث و نشاط المؤسسة و ضمان استمراريتها.
- حماية الإرث الوطني في بعديه التكنولوجي و الصناعي.
- السماح للمقررين و مسيري المؤسسة التحصل على معلومات قيمة.

إضافة إلى:³⁷

- ضمان توفير نظام يقظة إستراتيجية تساعد في عملية اتخاذ القرارات الاقتصادية.
- دعم سياسة تنافسية المؤسسات.
- ضمان توفير أمن اقتصادي للمؤسسات و مؤسسات البحث.

مختلف الأهداف الممكن ذكرها في الأخير تؤدي إلى هدف واحد و هو تحقيق مركز تنافسي.

و في المبحث الموالي سنتعرض إلى مختلف جوانب الذكاء الاقتصادي و التي تعمل على تفعيله.

³⁵ Thiendou Niang, op.cit p2

³⁶ Marc Borry, **DE LA VEILLE À L'INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE**, Cahiers de la documentation , Bladen voor documentatie , 2005 , p 32 voir : www.abd-bvd.be/cah/papers/2005-1_Borry.pdf Visité le 13/12/2012 à 10 :15

³⁷ François Fillon, op.cit, pp (3-4)

المبحث الثاني: جوانب الذكاء الاقتصادي

بعد إعطاء نظرة عامة حول الذكاء الاقتصادي و التعريف الجيد لهذا المصطلح، سوف يتم الإلمام بمختلف جوانبه من خلال هذا المبحث الثاني من الفصل الأول و الذي سنتطرق من خلاله إلى مختلف وظائف الذكاء الاقتصادي و وسائل تجسيده في المؤسسة، إضافة إلى ذكر الأعوان و مختلف الأشكال التي يمكن أن يأخذها الذكاء في المؤسسة، و إبراز مختلف المراحل التي يمر بها .

المطلب الأول: وظائف و وسائل الذكاء الاقتصادي:

المطلب الأول يختص بتبيان مختلف وظائف الذكاء الاقتصادي، و الوسائل الممكنة من أجل التفعيل الجيد لها، و سنقوم بتقسيم هذا المطلب إلى فرعين كالتالي:

الفرع الأول: وظائف الذكاء الاقتصادي

لقد قدم " Corin Cohen " تقسيم لوظائف الذكاء الاقتصادي و يمكن توضيحها في الشكل التالي:³⁸

الشكل رقم (1.3): وظائف اليقظة الإستراتيجية و الذكاء الاقتصادي

الذكاء الاقتصادي	الوظائف
	Proactive (1et2)النشاط الزائد
	Coordinatriceالتنسيق
	sécuritaireالأمن
	Protectriceالحماية
اليقظة	Connaitre les besoinsالتعرف على الحاجات من المعلومات
	Animation et communicationالتنشيط و الاتصال
	Analytique et synthétiqueالتحليلية و التركيبية
	Informative(الإعلام الآلي) الإعلامية
	Anticipativeالتوقعية

Source : Cohen Corin, **veille et intelligence stratégique**, op.cit.p108

³⁸ Corine Cohen, op.cit, pp(104-107).

من خلال هذا الشكل يمكن ملاحظة وظائف عدة مشتركة بين اليقظة و الذكاء الاقتصادي و بالتالي اليقظة بنفسها جزء من الذكاء الاقتصادي إذ يمكن القول بصفة أخرى أن وظائف الذكاء الاقتصادي هي: اليقظة، الحماية، التنسيق، النشاط الزائد، و في ما يلي شرح مختصر للوظائف المنصوص عليها في الشكل السابق:

1. **الوظيفة التوقعية:** عن طريق الانتباه الجيد لما يجري في بيئة المؤسسة و بالتالي توقع التهديدات (المنافسة، التشريعات، تطورات الأسواق....) و الفرص (التحالفات المحتملة، تصور منتج جديد، التموقع في سوق خارجي...)، و كشف الوضعيات المستقبلية.

2. **وظيفة الإعلام الآلي:** وظيفة الإعلام الآلي هي وظيفة قاعدية من وظائف الذكاء الاقتصادي، فيما أن أساس اليقظة و الذكاء هو التزود بالمعلومات فان هذه الوظيفة تقوم بإشباع الحاجات المعلوماتية للمستعملين.

3. **الوظيفة التحليلية و التركيبية:** أي تحليل المعلومات المجمعّة بوسائل عدة من أجل استنتاج قيمتها المضافة و تركيبها في شكل عناصر مهمة من أجل تسهيل عملية اتخاذ القرار.

4. **وظيفة التنشيط و الاتصال:** الاتصال مع أحسن مستلم للمعلومات المجمعّة و المحللة و المركّبة من أجل إعطاءها أكبر قيمة و استغلالها أحسن استغلال و تنشيط شبكة التأثير لتسهيل تدفق المعلومات.

5. **وظيفة التعرف على الحاجات من المعلومات:** من أجل تسهيل عملية البحث و ترتيب الأفكار و سرعة اتخاذ القرار.

6. **وظيفة الحماية:** وظيفة نجدها في اليقظة و الذكاء و نعني بالحماية حماية الإرث العلمي للمعارف و الممتلكات التكنولوجية و الصناعية

الوظائف سابقة الذكر هي وظائف مشتركة بين اليقظة و الذكاء الاقتصادي غير أن الذكاء الاقتصادي يشتمل على وظائف أخرى و هي:

7. **وظيفة التنسيق:** فالذكاء الاقتصادي الفعال يعمل على التنسيق بين الاستراتيجيات من أجل الاختيار الأمثل بينها.

8. **وظيفة الأكثر نشاط:** الذكاء الاقتصادي هو تحويل الأنشطة للوصول إلى فائدة و قيمة أكبر للمعلومات.

فالجزء الأول من هذه الوظيفة يتمثل في تحقيق توزيع المنتجات إلى المستعملين في الوقت .

الجزء الثاني يقوم على وضع أنشطة للتأثير، فالتأثير أو جماعات الضغط هي أداة إستراتيجية للمؤسسات من أجل مواجهة عوامة الأسواق.

الفرع الثاني: وسائل التحليل في الذكاء الاقتصادي:

إن المعلومات المجمعة تتحول تدريجيا إلى ذكاء اقتصادي من خلال المقارنات بين مختلف مصادر هذه المعلومات، و القيام بالتحليل المفصل لها، و من أجل تحقيق قيمة مضافة يجب أن يكون التحليل فعال و عملي، و نجد العديد من نماذج التحليل من بينها نموذج "Fuld" الذي يضم ست أدوات للتحليل و هي كالتالي:³⁹

1. **ملمح نوايا و قدرات المسيرين:** يسمح بالتنبؤ بقرارات المسيرين، و تحديد العوامل التي تؤثر على إجراءات اتخاذ القرار لديهم، و لإعداد الملمح النفسي لصاحب القرار يجب الأخذ بعين الاعتبار سبعة محددات و هي: أنماط القيادة، الثقافات، المسارات المهنية، الكفاءات، التوجهات، الميولات، القرارات السابقة، يتم تحليل هذه المحددات في ظل مناخ المؤسسة الحالي و المستقبلي، من وجهة نظر التكاليف و التكنولوجيا المتاحة و الإدارة و العمليات.
2. **البانشاركينغ:** وهي تقنية تسمح بالتعرف على محددات الكفاءة العالية لأحسن المؤسسات العاملة في نفس قطاع النشاط و تطبيق ما يستخلص منها من دروس.
3. **تحليل الإستراتيجية المستقبلية:** و يقصد من ذلك معرفة نقاط القوة و الضعف، و الفرص و التهديدات التي تحيط بالمؤسسة، و يعرف في مجال التحليل الإستراتيجي باسم SWOT.
4. **تحليل الإستراتيجية التنافسية:** يقترح نموذج "Fuld" تحليل القوى المحيطة الأربع للمؤسسة و هي اللوائح و التنظيمات، التكنولوجيا، التغيرات في قطاع النشاط و أخيرا الزبائن (نمو عادات الاستهلاك). و هناك عدة طرق أخرى في هذا المجال منها: نموذج القوى الخمسة لبورتر، النماذج الرياضية، و الطرق النوعية....
5. **توقع إدخال منتج جديد:** يقترح "Fuld" في هذا الإطار ما يسمى ب Timelining، و يقصد بذلك متابعة النشاطات العملية للمؤسسات و التعرف على المعلومات الناتجة و تحليلها.
6. **تحليل التكاليف:** يعتمد المحلل أساسا على الميزانية كأداة تحليلية.

إن هذا التحليل كما يتضح من خلال مراحله يعتمد على جانبين: التحليل الداخلي للمؤسسة قصد معرفة نقاط قوتها و ضعفها، و التحليل الخارجي للبيئة المحيطة بها من أجل معرفة كل جديد في كل قطاع، سواء عن المنافسين، السياسة، التكنولوجيا، سلوكيات المستهلكين.... و لكن و كما ذكرنا سابقا هذا ليس النموذج المثالي و إنما واحد من بين عدة نماذج أخرى.

³⁹ تير رضا، " دور الذكاء الاقتصادي في إرساء آليات الحكم الراشد من خلال البحث و التطوير: واقعه و آفاقه في الجزائر"، عن المرحع الأصلي:

المطلب الثاني: أعوان و مراحل الذكاء الاقتصادي

من خلال هذا المطلب سوف يتم ذكر أعوان الذكاء الاقتصادي و مختلف المراحل التي يمكن أن يمر بها.

الفرع الأول: أعوان الذكاء الاقتصادي:

بما أن دراستنا القائمة متعلقة بالمؤسسة فإننا سنقوم بذكر الأعوان الاقتصادية الخاصة بالمستوى القاعدي فقط (المؤسسة) و هم عبارة عن ثلاث أعوان:⁴⁰

- 1- **المقرر:** و هو الذي يستطيع تعريف المشكل وتحليله و وضعه في شكل مخاطر و تهديدات يمكن أن تقع على عاتق المؤسسة، فهو يعرف احتياجات مؤسسته، أشكال واحتمالات المخاطر و التهديدات الممكنة.
- 2- **اليقظ:** هو الشخص الذي يختص بمنهجية جمع و تحليل المعلومات، هدفه الحصول على دلالات أو معلومات ذات قيمة مضافة يستطيع المقررون الاعتماد عليها. بعد انتهاء المقرر من تصور المشكل فان اليقظ عليه ترجمته في شكل معلومات يجب جمعها و التي تعتبر ضرورية في تعداد الإشارات، كما أنه على اليقظ أيضا أن يعرف مصادر المعلومات الملائمة و استعمال خبرته من أجل الحصول عليها لأنه لا يمكن الحصول على كل المعلومات الملائمة في مصدر واحد، و من أجل النجاح في هذه العملية عليه تصفية قاعدة معلومات المؤسسة التي تعتبر أكيدة وصالحة، و لكن عليه إدراك أن ليس كل المعلومات ضرورية للمشكل بصدد الدراسة.
- 3- **الزبون:** هو المستعمل الأخير للنظام ، يستطيع أن يأخذ دور المقرر أو دور اليقظ، يتم تعريف هذا المستخدم عن طريق مستوى النظام الذي يتفاعل معه.

و في مرجع آخر نجد أن أعوان الذكاء الاقتصادي هي كالتالي:

الملاحظون (les observateurs)، الخبراء (les experts)، المقررون (les décideurs) مهما كان حجم المؤسسة، إذ أن الملاحظون يقومون بمراقبة المحيط و جمع المعلومات التي سوف يقوم الخبراء بتحليلها وتنظيمها و وضعها في يد المقررين من أجل اتخاذ القرار، و الشكل التالي يوضح ذلك:

⁴⁰ Babajide Afolabi, Odile Thiery, Journée sur les systèmes d'information élaborée, système d'Intelligence Economique et paramètre sur l'utilisateur : application a un entrepôt de publication. île Rousse 2005. P4 voir : http://hal.archives-ouvertes.fr/docs/00/05/70/64/PDF/isdm22_afolabi.pdf

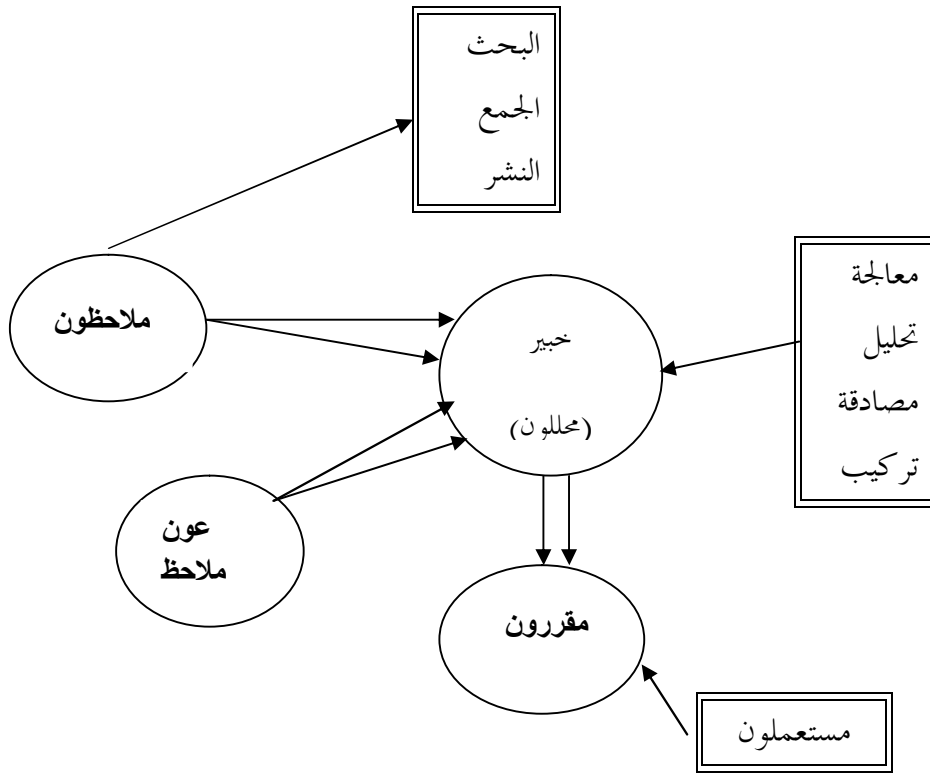
مهما كان حجم المؤسسة يوجد ثلاث أعوان:



الشكل رقم (1. 4): الأعوان الوظيفية للذكاء الاقتصادي

Source: F. Jakobiak, l'intelligence économique : la comprendre, l'implanter, l'utiliser, édition organisation, Paris 2004, p 88.

من الشكل أعلاه نلاحظ أن كل ما هو مهم في المؤسسة يتم تنظيمه في شكل شبكة، و شبكة أعوان الذكاء الاقتصادي تتمثل في الشكل الموالي:



الشكل رقم (1. 5): شبكة أعوان الذكاء الاقتصادي

Source: F. Jakobiak, l'intelligence économique, la comprendre, op cit, p 88.

الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الجزائرية: الواقع و المجهودات

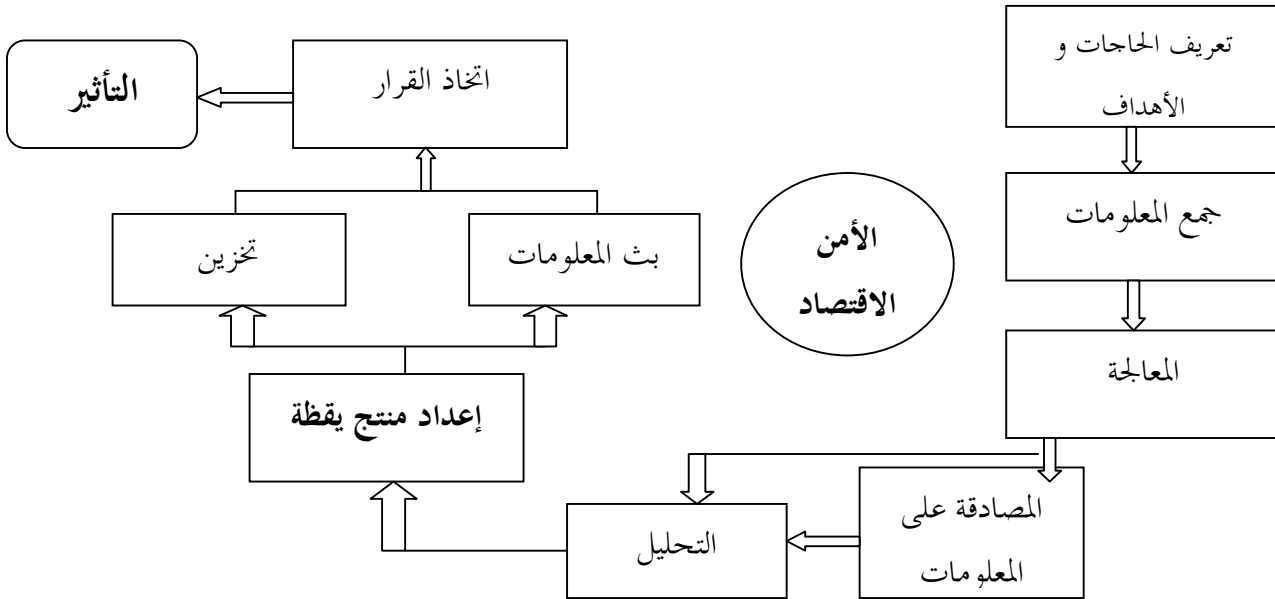
من خلال الشكل نلاحظ أنه تم تحديد وظيفة كل عون، كما أنه توجد علاقة بينهم و هذا ما يزيد من فعالية نشاط الذكاء الاقتصادي حيث الملاحظون يعملون على الجمع و البحث ثم نشر المعلومات للخبراء المحللون الذين يعملون هم بدورهم على معالجتها، تحليلها، المصادقة عليها و من ثم تركيبها و في هذا الإطار قد يحتاج الخبراء لعون ملاحظ من أجل بعض التوضيحات و الاستفسارات حول المعلومات التي قام بجمعها باعتباره هو الذي عمل على البحث و الجمع، و بعد تركيب المعلومات في شكل له معنى يتم إرسالها إلى المقررون الذين على أساسها يتخذون أمثل القرارات و التوجيهات للمستعملين على مستوى الورشات للمؤسسة من أجل الخروج في الأخير بأحسن منتج.

الفرع الثاني: مراحل الذكاء الاقتصادي:

عملية الذكاء الاقتصادي تتكون من مراحل و هي كالتالي:

1. مرحلة تحديد الحاجة للمعلومة
2. مرحلة جمع أو البحث عن المعلومة
3. مرحلة تحليل المعلومات.
4. مرحلة بث المعلومات من أجل اتخاذ القرار

الشكل رقم (1.6): عملية الذكاء الاقتصادي

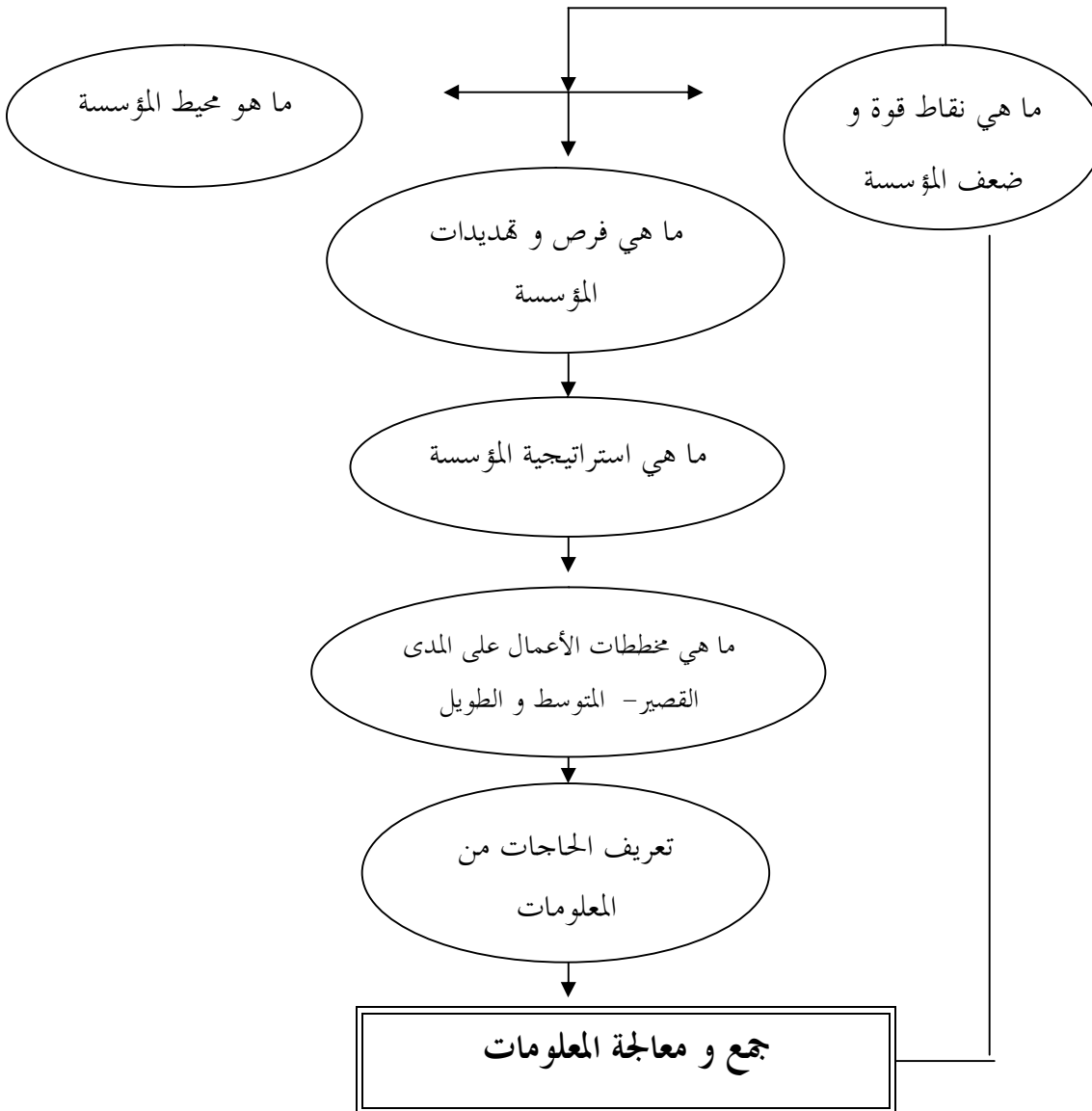


Source : Manuel de formation en intelligence économique en Algérie, document de référence, septembre 2010, p 19, voir : www.mdipi.gov.dz

أولاً: مرحلة تحديد الحاجة للمعلومة

تحديد الحاجات من المعلومات هي المرحلة الأساسية في عملية الذكاء الاقتصادي، فهي عملية مستمرة و لا تتطلب استخدام الوسائل الحديثة و إنما يكفي فقط أن نطلب بمهارة ما هي المعلومات التي نرغب في الحصول عليها، و يمكن توضيح هذه المرحلة عن طريق الشكل التالي:

الشكل رقم (7.1): مراحل تحديد المعلومات المطلوبة



الذكاء الاقتصادي هو عملية تحويل المعلومات إلى معارف إستراتيجية .

قبل البدء بأي عملية من المهم جدا تحليل الاحتياجات بطريقة خاصة، فتحليل حاجيات المعلومات يمكن أن يتلخص في المراحل التالية:⁴¹

1. تعريف مستعملي المعلومات.
 2. تحليل المؤسسة.
 3. تعريف العوامل و المجالات الحرجة.
 4. تعريف احتياجات المعلومات.
 5. المعلومات المتاحة و المعلومات المفقودة.
 6. تفعيل الاحتياجات.
1. تعريف مستعملي المعلومات:

قبل المباشرة في تحليل الاحتياجات يجب معرفة أولا من بين المقررين سيستعمل المعلومات و ما هي نوع المعلومات التي يقدمها.

هناك مجموعة من الأسئلة يمكن أن تساعد في تعريف المستعملين على مستوى المؤسسة:

- هل هناك ملف مرتبط بالإستراتيجية داخل المؤسسة؟
- كيف أُعدَّت؟ من يعرفها؟ و لماذا؟
- كيف بُني نظام القرارات الداخلي؟
- هل المخطط الاستراتيجي يعتمد على معلومات متعلقة بالمعلومات الداخلية و المعلومات الخارجية؟
- هل هناك علاقة بين الإستراتيجية و بين جمع المعلومات؟
- كيف يمكن نشر المعلومة العملياتية داخل المؤسسة؟

2. تحليل المؤسسة:

بعد تعريف المستعملين، من الضروري تقييم وضعية و إستراتيجية المؤسسة، من أجل ذلك سنقدم القائمة التالية:

⁴¹ Intelligence Economique ; un guide pour débutants et praticiens ,pp (60-63),voir

www.madrimsd.org/queesmadrimsd/so...

- أساس و شرعية المؤسسة:
- نظرة تاريخية حول المؤسسة.
- أهم المساهمين و الشركاء.
- صورة تعريفية للمؤسسة.
- الأسواق المفتوحة في القطاع الذي تعمل فيه المؤسسة.

- إستراتيجية المؤسسة:

- ما هي رسالة المؤسسة؟
- ما هي أهدافها طويلة الأمد؟
- ما هي تطورات الإستراتيجية؟
- ما هي الأسواق الجديدة التي يمكن للمؤسسة دخولها؟
- كيف يتم تطوير المنتجات؟
- هل القيم و الأهداف هي موزعة في كل مستويات المؤسسة؟

الإجابة على هذه الأسئلة تجعلنا نستخلص رؤية عامة حول المؤسسة و احتياجاتها.

هذه المرحلة هي مرحلة حاسمة من أجل تعريف عملية الذكاء الاقتصادي

3. تعريف العوامل و المجالات الحرجة:

قبل البدء في جمع المعلومات، يجب أولاً تعريف النقاط الأساسية من أجل تحقيق الأهداف، فالمعطيات المتاحة هي جد قليلة.

الهدف ليس الوصول إلى عدد كبير من المعطيات، و إنما فقط المعلومات الضرورية للأشخاص المعنيين في الوقت المناسب.

ما هي العوامل التي تسمح إذن للمؤسسة أن تكون تنافسية و قادرة على البقاء؟

يتم شرح ذلك عن طريق الأسئلة التالية:

- ما هو مستوى التنافسية؟
- من هم المنافسين الأساسيين؟
- ما هي معايير الشراء لدى الزبائن؟
- ما هي المعلومات الأساسية التي نحتاجها؟

- ما هو الرابط بين المعلومات الخارجية و الإستراتيجية الداخلية؟

- ما هو نوع المعلومات التي يحتاجها المقررون؟

- كيف يتم تحليل المعلومة؟ لماذا؟ من يقوم بذلك؟

4. تعريف الاحتياجات من المعلومات:

هذه المرحلة تخص المعلومات المحتاج إليها في كل مجال استراتيجي: السوق (المحلي، العالمي)، المنتجات، المنافسين (تعريفهم، حجمهم، مردوديتهم، مكانة منتجاتهم، حضورهم العالمي....)، التكنولوجيا (درجة أهمية التحكم في التكنولوجيا، احتمال ظهور تكنولوجيات جديدة)، المحيط و الزبائن.

5. المعلومات المتاحة و المعلومات المفقودة:

أول ما يتم تعريف المعلومات التي نحتاجها، يجب تقييم أولا المعلومات المتاحة على مستوى المؤسسة، إذ أنه ليس من المهم البحث عن معلومات نعرفها.

● ما هي درجة المعارف التي تمتلكها المديرية بخصوص الأمور التكنولوجية و الاقتصادية؟

● هل تم تعريف المعلومات ذات الأولوية؟

● ما هي المعلومات المتاحة؟ و من جمعها و كيف؟

● متى تم جمعها؟ كيف تم تخزينها؟ أين؟ و من يستطيع استعمالها؟

● كيف تدور المعلومة؟

● كيف تساهم المديرية في العملية المعلوماتية؟

6. تفعيل الاحتياجات:

عملية الذكاء الاقتصادي تتكون من جريان دائم للمعلومات و التطور المستمر، الذي يعبر عن التغييرات الحاصلة في المحيط التي تسمح للمؤسسة بالتحرك.

فمن أجل بناء نظام ديناميكي، يجب تحديد فورا و بانتظام المعلومات المحتاج إليها.

و بما أن الإستراتيجية و المؤسسة تتغير، فإن عملية الذكاء الاقتصادي يجب أن تُعدّل في ظل هذه التغييرات، و الإستراتيجية كذلك يجب أن يُعاد تعديلها دائما بفضل استقبال المعلومات الجديدة المجمع (الفرص الجديدة، المخاطر الجديدة، الاحتياجات الجديدة...)

و بالتالي فإن الذكاء الاقتصادي عبارة عن عملية ديناميكية تسمح بتحقيق تغيرات فعالة و بسرعة.

الآن لدينا صورة حول المؤسسة و مخططاتها الإستراتيجية، أي أن تحديد الحاجات من المعلومات أصبح سهلا.

و يمكن تقسيم المعلومات إلى نوعين:⁴²

1. المعلومات المجمعة من أجل الإجابة على حاجة خاصة.
2. المعلومات المجمعة بصفة مستمرة حول العديد من العوامل الخارجية التي لها تأثير كبير على تطور إستراتيجية المؤسسة.

أو يمكن تقسيمها حسب وظائف المؤسسة:⁴³

- المعلومات التكنولوجية.
- المعلومات العلمية و التقنية .
- المعلومات المتماشية مع النظام، المعيارية و القانونية.
- المعلومات المالية و التجارية.
- المعلومات السوسيوولوجية و السوسيواقتصادية و الثقافية.

هذه المرحلة هي الأساس الذي تقوم عليه المراحل الأخرى، و بعد تحديد مختلف المعلومات المطلوبة نتقل إلى التفعيل و هي البحث و جمع هذه المعلومات.

ثانيا: مرحلة جمع المعلومات

هذه المرحلة يجب أن تُنظَّم في مجموعة من الخطوات:

1. تكوين محاور البحث عن المعلومة:

لقد قمنا سابقا بمرحلة تعريف الاحتياجات، و الآن من الضروري ترجمة طلبات المعلومات في شكل موضوع أو أسئلة واضحة و محددة و بالتالي انتقاء و ترتيب مختلف مصادر المعلومات و تعريف المصطلحات و الكلمات المفتاحية.

2. تعريف مصادر المعلومات الموثقة و الملائمة لوسائل و إشكالية المؤسسة:

❖ مصادر المعلومات الداخلية⁴⁴

⁴² Intelligence Economique, un guide pour débutants et praticiens , op cit, p 57

⁴³ Guide de l'intelligence Economique p 11 voir:

media.enseignementsup-recherche.gouv.fr/.../Guide_IE_pour_la_Recherche_211831.pdf visité le 13/12/2012 à 10 :20

⁴⁴ Guide des bonnes pratiques en matière d'intelligence économique, op.cit, p 11.

الوثائق الداخلية: وثائق التسيير، دلائل الإجراءات الداخلية، تقارير خدمة ما بعد البيع، الدراسات التسويقية، الميزانية و الوثائق المحاسبية...

الملفات: الزبائن، الموردین، المنقبين...

تحليل الطلبات الخارجية: الرسائل المُستقبلة، الاستفهام حول الموقع الالكتروني للمؤسسة...

❖ مصادر المعلومات الخارجية:

● الانترنت: هو في الوقت الحالي المصدر الأساسي لجمع المعلومات.

" المعلومات الجيدة هي كلها في الانترنت، و المعلومات الرديئة هي كلها في الانترنت "

(R.wachbroit, Université du Maryland)

من الضروري معرفة أنواع وسائل البحث المتاحة و التحكم في بعض الوسائل العامة للبحث، فأسهل طريقة للبحث هي استعمال المحركات والدلائل وهي كالتالي:⁴⁵

- محركات البحث (Moteurs de recherche): مثل: Yahoo, Google, Altavista

تسمح هذه المحركات بعملية البحث عن المعلومات، إذ أن هناك محركات بحث للصور، الفيديوهات..

- الدلائل السنوية (Annuaire): ميزة هذا النوع من البحث هي القدرة على تعريف مصادر المعلومات الملائمة.

- المداخل الرئيسية (Les portails): تجمع روابط لعدة مواقع.

- مواقع الانترنت: مواقع المنافسين، كما أن المنتديات هي من أفضل وسائل تبادل المعلومات.

و هناك مصادر أخرى مهمة نذكر منها:⁴⁶

● الكتب، المجلات، المؤلفات التقنية: الآن المؤسسات تعتمد بقوة على الإعلانات المكتوبة: البيانات الخاصة، الكتب، المجلات، هذه المعلومات لكي تكون فعالة يجب أن تُقرأ جيدا، تُخزّن، و تُنشر على جميع مستويات المؤسسة، الإعلانات لا يجب أن تكون محصورة فقط في المعلومات العامة وإنما يجب أن نضم أيضا معلومات أخرى مثل: دراسة السوق، التطورات التكنولوجية على مستوى السوق، الأنظمة.

⁴⁵ François Jakobiak, **Le management de l'information et des connaissances**, Secrétariat Général de la Défense Nationale, Mission du Haut Responsable à l'intelligence Economique p 07, voir : gael.plantin.free.fr

⁴⁶ Intelligence Economique ; un guide pour débutants et praticiens , op cit, pp(71-72)

- **التواصلات الشخصية:** التواصلات تكون مع:
 - الزبائن: هو عبارة عن مصدر موثوق للمعلومات لأنه يعبر عن خيارات للمنتجات و الخدمات و يمكن أن يعطينا تحليل مقارن (Benchmark) على حالة المنافسة، فالزبائن عامل مهم لمنافسة المؤسسة.
 - الموردّين: مثل ما هو في حالة الزبون، فالمعلومات الآتية من الموردّ تمثل عامل مفيد في عملية اتخاذ القرار، فالموردّ يحمل معلومات حول المنافسين، القطاع، تكنولوجيا مجال خاص.
 - المستشارين: بسبب خبراتهم و كفاءتهم، فانه يعطي معلومات محددة حول المواضيع التي تم إستراتيجية المؤسسة.
 - **منشآت الدعم:** غرف التجارة، المنظمات المهنية... تعتبر هذه المنشآت ضرورية لأنها تعطي المعلومات على شكل قانوني و تقني حول القدرات المالية الجديدة، الشركاء... كما يمكن أن تكون "نقطة انطلاق" من أجل التحليل.
 - **الإدارة:** تعطي معلومات حسب الأنظمة و العقود العامة، و هي ممولّ للإبداع من خلال برامج الترويج و التحسيس.
- إضافة إلى:

- التظاهرات: الملتقيات، الصالونات، السفر، أيام الأبواب المفتوحة...
- موردي المعلومات: الصحافة و الإعلانات الصغيرة، الوسطاء التجاريين للمعلومات، قواعد وبنوك المعلومات، القنصليات، المنظمات المهنية.
- ملفات المنافسين: اللافتات الإشهارية، تقارير الأعمال، البيانات الرسمية للصحافة.

3. تنظيم جمع المعلومات:⁴⁷

- العمل الجاد لرؤساء المؤسسات الذي يهتم بوظيفة تنسيق عملية الجمع.
- تعيين شخص معين مسؤول عن عملية الجمع.
- تقييم تكلفة البحث و ملائمتها مع قدرات المؤسسة.
- القيام بالعمل أو التوكيل بعمله.
- التحكم في الكفاءات المتاحة، الكلفة، سرية المعلومات المبحوث عنها.
- تحسيس الأجراء من أجل جمع المعلومة.
- التعبير بوضوح عن الرهانات قصيرة، متوسطة، طويلة الأمد في المؤسسة.
- توضيح الأهداف و النتائج المتوقعة من عملية الجمع.

⁴⁷ Guide des bonnes pratiques en matière d'intelligence économique, op.cit, p 12.

- تحديد أهداف محددة للأجراء المعنيين حسب كفاءاتهم و أعمالهم داخل المؤسسة.
- تكوين ثقافة جمع المعلومات (القدرة على السؤال، زيادة قيمة المشاركة في جمع و توزيع المعلومة).
- ما نوع الآليات الموضوعة؟

كل مؤسسة يجب عليها وضع آليتها الخاصة الملائمة لحجمها، بنيتها، عدد الأجراء المعنيين، دوران المعلومات، ثقافتها....

4. جمع المعلومات و سريتها:

بالنسبة للمواضيع الحساسة يجب تحديد مساعدين متخصصين في عملية الجمع، و الحذر في جمع المعلومات من المصادر البشرية إذ أن المعلومات السرية لا يجب إفشاءها حتى و لو كانت سببا في الحصول على معلومات أخرى.

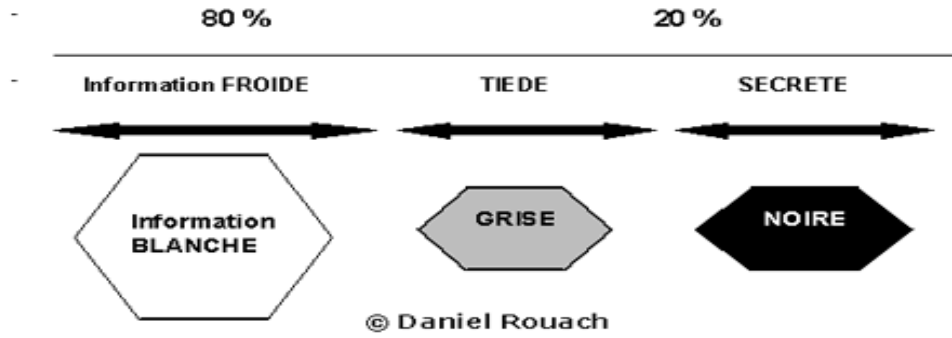
و يمكن تقسيم المعلومات حسب قيمتها أو حسب وسائل الحصول عليها إلى ثلاث أنواع:⁴⁸

- **المعلومات البيضاء:** و التي تشير إلى المعطيات المسموحة و سهلة الإدراك، و التي تُعرف أيضا ب " المعلومات المفتوحة"، و التي نجدها في الوسائل العامة للإعلان، يمكن إيجادها في الكتب، الصحافة، المجلات، قواعد المعطيات، الإنترنت..... و تمثل حوالي 80% من التدفقات المعلوماتية.
 - **المعلومات الرمادية:** هي أيضا مسموح بها، و لكن تتميز بصعوبة معرفة سبلها و أماكنها، لأنه لا يمكن تواجدها في أي إعلان لما لها من قيمة إستراتيجية عالية و يمكن تمثيلها في: التقارير و البرقيات من السفارات و القنصليات....
 - **المعلومات السوداء:** هي في غاية السرية و محدودة النشر، القليل من الأشخاص فقط يمكنهم الوصول إليها، بمجرد حيازتها يمكن أن يؤدي ذلك إلى تواجب عدلية و عقابات للشخص أو المؤسسة الفاعلة لأنه يتم الحصول عليها من دون موافقة الجهات المعنية.
- و يمكن تمثيلها في الشكل التالي:

⁴⁸ عن المصدر الأساسي: Veille Stratégique, 2010/2011 Djibril Diakhate, cour :

AFNOR, Association Française de Normalisation. –Norme expérimentale XP X50 – 053 : Prestation de veille et mise en place d'un système de veille. – Paris : Afnor, 1998

الشكل رقم (1. 8): أنواع المعلومات



source : Djibril Diakhate, p3

من خلال الشكل يتبين أن المعلومات البيضاء تأخذ أكبر نسبة من مجموع المعلومات، تأتي بعدها المعلومات الرمادية في حين المعلومات السوداء هي تقريبا غير ممكن الحصول عليها إلا بطرق غير شرعية.

ثالثا: مرحلة تحليل المعلومات

مرحلة التحليل هي المرحلة الجد حساسة في عملية الذكاء الاقتصادي، الهدف منها تقديم معلومات ملائمة للمقررين النهائيين تجيب على احتياجاتهم الخاصة، فهم يفضلون أن تُقدّم لهم تحليل هادفة و محددة، براهين، نصائح.... على أن يُقدم لهم حجم كبير من المعلومات غير محللة.

في العموم فإن عملية تحليل المعلومات تُقدّم في مرحلتين:⁴⁹

1. المصادقة على المعلومة:

الخطوة الأولى في عملية المصادقة تتطلب تأمين ملائمة و صحة المعطيات لأنها ليست مضمونة، فالمعطيات تكون ملائمة عندما تتوافق مع الحاجات من المعلومات، و تظهر قيمتها عندما تتم المصادقة عليها.

في عملية المصادقة على المعلومات، أحسن الطرق هي التالية:

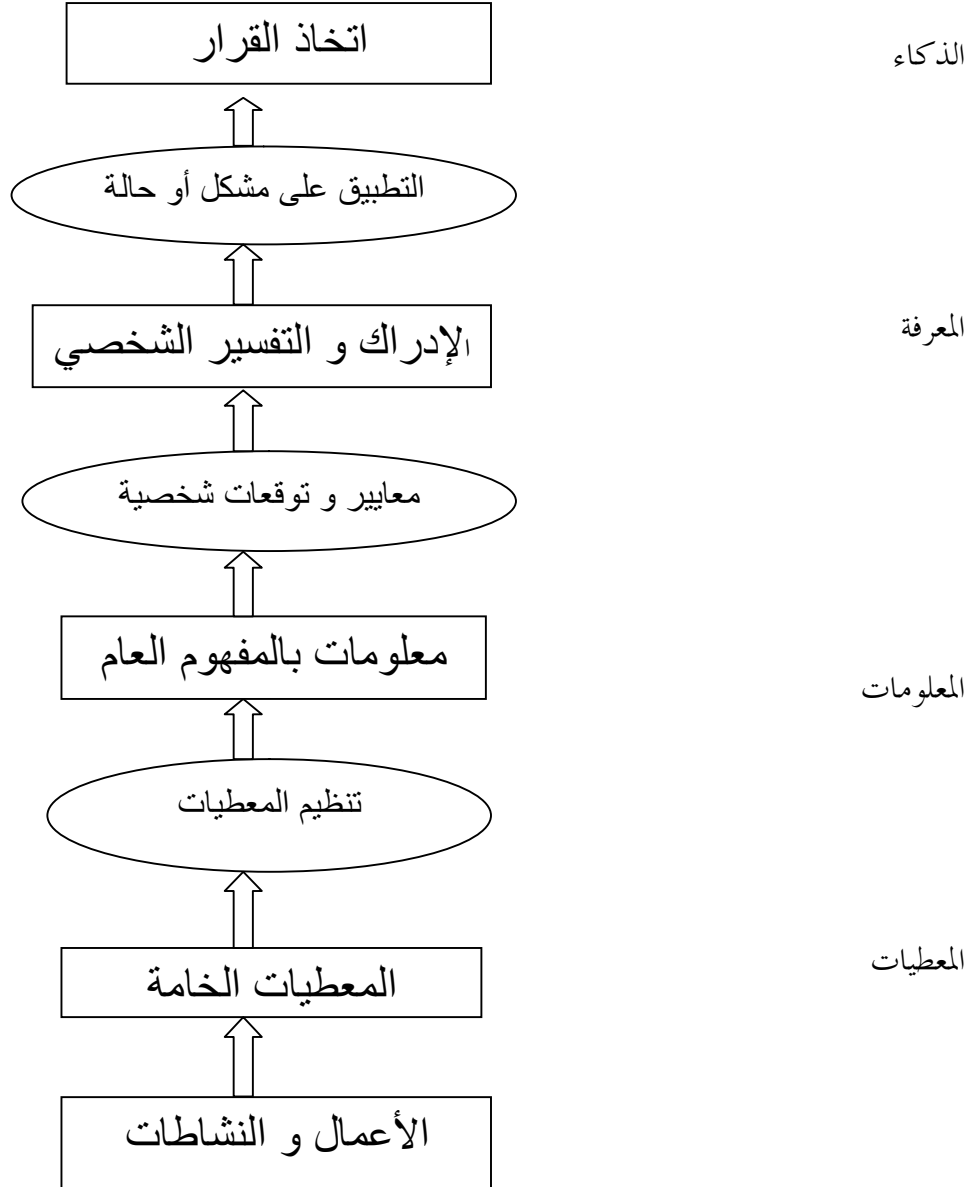
- تعريف المصادر الأساسية للمعلومات و التأكد من مصداقيتها من طرف خبراء و أشخاص أكفاء.
- مراقبة الإجراءات المستعملة في الحصول على معطيات إحصائية.
- البحث عن مصادر متعددة من أجل نفس المعلومة و مقارنة المعطيات المحصلة.
- الموافقة على المعلومة من طرف الخبراء الخارجيين.

⁴⁹ Intelligence Economique ; un guide pour débutants et praticiens op cit, p 77

2. تقييم المعلومة (استعمال المعلومة من أجل إنتاج معارف):

بعد تعريف نوعية و جودة المعلومة و المصادقة عليها، يجب تحديد إذن قيمتها الاستغلالية من خلال طرق التحليل، الهدف من التحليل هو تحويل كمية و حجم المعلومات الخامة المجمعة إلى قيمة مضافة كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل رقم (1.9) : المعطيات تصبح ذكاء عند استغلالها



عن المصدر 78 p ,op cit , Intelligence Economique ; un guide pour débutants et praticiens ,

“Understanding information”. P.A. Consulting. The IT Management Programme Synopsis de rapport interne P.A. Londres, 1994

في عملية الذكاء الاقتصادي فان هناك دورة مؤسسة بصفة جيدة بين المعطيات الخامة و مستوى الجودة العالية، العملية تبدأ من المعطيات الخامة من أجل تحويلها إلى معارف، و لكن هذه المعلومات تأتي من عدة مصادر قانونية و غير قانونية لذا يجب أن تمر بعدة خطوات من أجل تحويلها إلى ذكاء.

فالخطوة الأولى هي تنظيم، فهرسة و تخزين المعلومة، و في هذا المجال فإن رأي الخبراء يمكن أن يأتي بقيمة مضافة.

و الخطوة الثانية تتطلب معالجة هذه المعلومة الخامة من أجل إنتاج معلومة وسيطة البث.

أما الخطوة الثالثة فهي التي تُظهر أقصى قيمة للمعلومة، و هذا هو قلب الذكاء الاقتصادي.

● وسائل التحليل:

هناك العديد من وسائل التحليل قوية الفائدة من أجل استخراج قيمة المعلومة في مجال المنافسة في الأسواق، التكنولوجيا...

من بين التقنيات المتاحة يمكن أن نذكر:⁵⁰

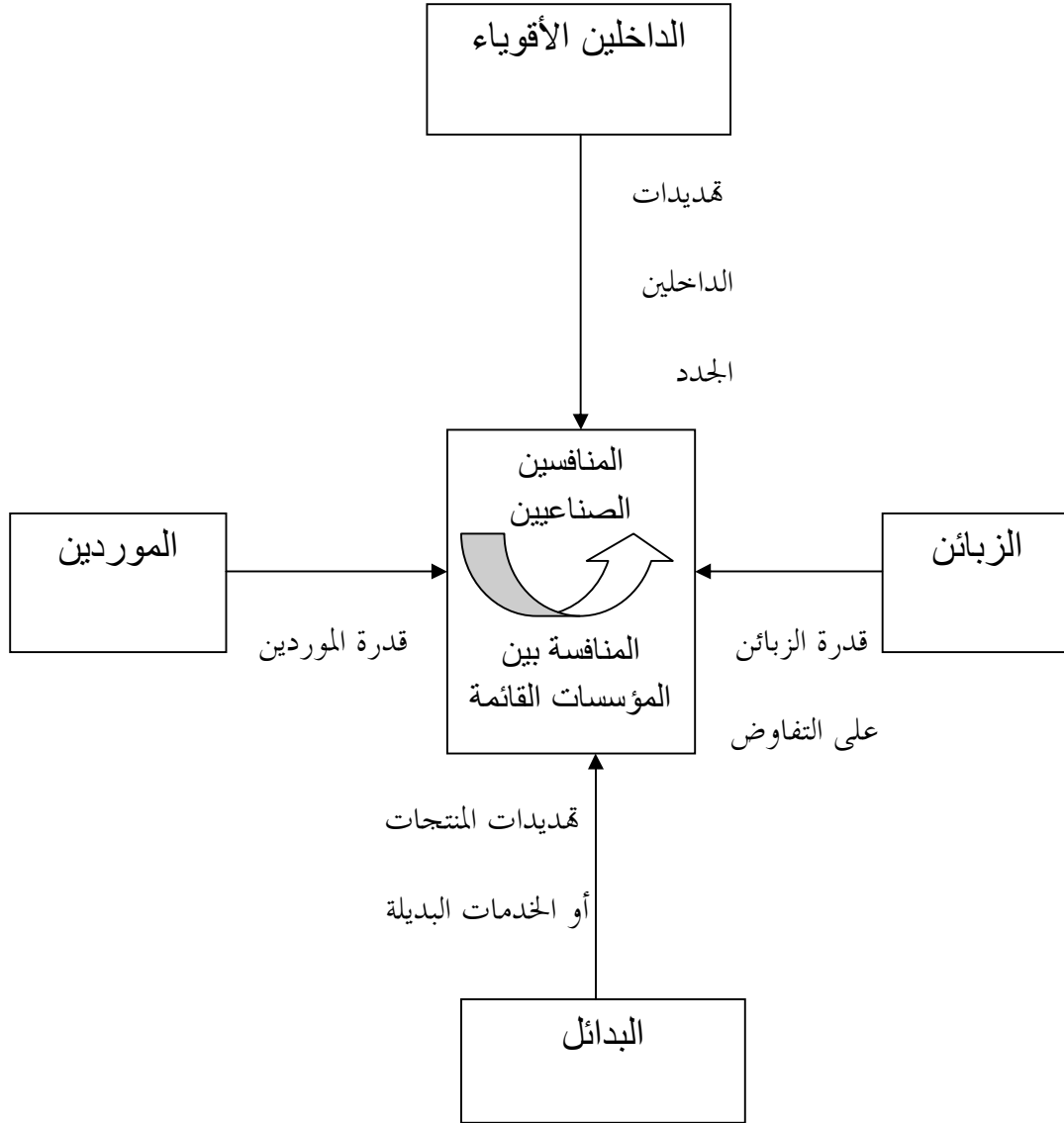
- نموذج "بورتر"
- تحليل " SWOT "
- تحليل وضعية المنافسين
- تقنيات اختبار الكفاءات.....

⁵⁰ Intelligence Economique ; un guide pour débutants et praticiens , op cit, p 79

1. نموذج بورتر

رئيس المؤسسة الذي يبحث عن الحصول على ميزة تنافسية يمكنه استعمال هذا النموذج

الشكل رقم (10.1): القوى الخمس لبورتر



Source : Laurent Hermel, **maitriser et pratiquer veille stratégique et intelligence économique**, éditions Afnor, 2^{ème} édition, France ,2007 p 5 عن المصدر الأساسي

Michael PORTER, Choix stratégique et concurrence, Economica, Paris,1986

نموذج "بورتر" يبين لنا مختلف الضغوطات التي يمكن أن تواجه المؤسسة، فأهم خطر يواجهها هو قوة المنافسة بين المؤسسات القائمة في المجال الذي تعمل فيه، كما أن تهديدات الداخل الجديد للسوق يمكن أن تشكل خطر عليها إذا كان هذا الأخير قويا، و ظهور منتجات بديلة عن المنتجات التي تقدمها يمكن أن يؤدي إلى انخفاض مبيعاتها و فقدان زبائنها، هذا إضافة إلى قدرة الزبائن و الموردين على التفاوض، فالزبون يطلب تخفيضات و المورد العكس مما قد يؤدي إلى انخفاض أرقام أعمالها، هذه كلها تهديدات على المؤسسة الانتباه إليها و التحضير لها مسبقا بخلق عدة حلول من أجل تفادي السقوط و القدرة على المنافسة القوية.

2. تحليل SWOT

معنى SWOT هو: القوة، الضعف، الفرص، التهديدات

هذا التحليل يسمح بالمساعدة على تحليل إستراتيجية المؤسسة

الشكل رقم (11.1): مصفوفة SWOT

العناصر الداخلية	القوة	الضعف
العناصر الخارجية	استعمال القوى الداخلية من أجل استغلال الفرص الخارجية	تحسين الضعف الداخلي و محاولة استغلال بعض الفرص الخارجية
التهديدات	استعمال القوى الداخلية من أجل تجنب أو تخفيف المخاطر و التهديدات الخارجية	سياسة دفاعية من أجل تخفيض الضعف الداخلي و/أو تجنب التهديدات الموجودة

Source : Intelligence Economique ; un guide pour débutants et praticiens ,op cit, p82

هذه المصفوفة هي بمثابة تحليل داخلي و خارجي في نفس الوقت، فالمؤسسة التي تسعى إلى البقاء لا تنشغل بتحليل جانب دون الآخر، فمثلما التيقظ و مراقبة البيئة الخارجية مهم، كذلك معرفة المؤسسة لوضعيتها وإمكاناتها أهم، هذا من أجل اتخاذ القرار السليم وعدم التسرع.

3. تحليل وضعية المنافسين

هي واحدة من الطرق التي تسمح بتعريف أهم المنافسين للمؤسسة و أيضا مكانة المؤسسة في القطاع.

4. تقييم الإنجازات:

تقييم الإنجازات هو عملية مستمرة تسمح بتحديد، دراسة و تحليل أحسن المؤسسات، المنتجات، الخدمات والطرق، و وضعت هذه الطريقة من طرف اليابانيين، هذه المنهجية تطورت أكثر و أكثر في الو.م.أ و أوروبا، فتنقيات تقييم الإنجازات يسمح باستخلاص الدروس من الأخطاء و النجاح في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة.

و في نهاية هذه المرحلة و كملاحظة يمكن القول أنه خلال عملية التحليل قد تكون عملية إعادة جمع معلومات جديدة ضرورية إذا كانت المعلومات المجمعة لا تلي الاحتياجات، فالتحليل يسمح بتعريف الاحتياجات من المعلومات المكتملة التي لم تُأخذ بعين الاعتبار في البداية.

رابعا: مرحلة بث المعلومات من أجل اتخاذ القرار

بمجرد المصادقة على المعلومات المجمعة يجب أن تقدم تحت تصرف من هم بحاجة إليها داخل المؤسسة في جو من الأمان.

إذ أن البحث، جمع، تحليل المعلومة ليست إلا مراحل وسيطة هدفها الأساسي هو الاستعمال، فبما أن منتج المعلومات قليلا ما يكون هو المستعمل فان المعلومة عليها أن تدور، و كلمة الدوران نعني بها تماما البث، فمن أجل أن يستطيع كل واحد الوصول إلى المعلومات الضرورية و المفيدة لأعماله، المعلومة يجب أن تكون مُبثّة، مفهومة، و سهلة الوصول، و هذه المرحلة تعتمد على ثلاث عناصر:⁵¹

1. تقسيم المعلومات حسب درجة حساسيتها:

تقسيم المعلومات التي سوف يتم بثها داخل المؤسسة هو جد ضروري إذ أنه:

- يسمح بتجنب بث المعلومات الحساسة، السرية التي يجب بثها بشروط، أو تجنب بثها إلى الخارج و التي يمكن أن تأتي بخسارة لأعمال المؤسسة.
- يسمح بالتحديد الجيد لسبل الوصول إلى المعلومات التي يمكن أن تكون مفيدة للمساعددين في مجال عملهم.

⁵¹ Guide des bonnes pratiques en matière d'intelligence économique, op.cit , pp (16-17)

عموما تقسم حساسية المعلومات إلى ثلاث مستويات:⁵²

- **المعلومة العامة:** متاحة لجميع الأشخاص، و في حالة إفشاءها خارج المؤسسة، العواقب سوف تكون معدمة أو منخفضة، يتعلق الأمر بأغلبية المعلومات.
- **المعلومة المحددة:** إفشاءها يمكن أن يضر المؤسسة، إفشاء المعلومة المتعلقة بالزبائن مثلا يمكن ترجمتها بذهاب الثقة بمؤلاء الآخرين و أيضا ذهاب حصة السوق لصالح المنافسين....
- **المعلومة الجدد سرية:** إفشاءها يضر بصفة كبيرة المؤسسة (أسرار الإنتاج، إستراتيجية المؤسسة...): خسائر مالية متزايدة، تشويه صورة المؤسسة.... يمكن للمعلومة التي تكون جد سرية أن تصبح بعد وقت معلومة مفتوحة.

2. تحديد الأشخاص الواجب وصولهم للمعلومة:

- من أجل السماح للمؤسسة من العمل بفعالية، رئيس المؤسسة يجب أن يحدد الأشخاص الواجب وصول مختلف المعلومات إليهم من أجل تحسينها، لأن سوء الاستلام يمكن أن يضر بنشاط المؤسسة و بالتالي يجب:
- حماية المعلومات عن طريق تسميتها بمعلومات حساسة و عدم إفشاءها إلا لبعض الأشخاص المعنيين لتجنب خطر خلق جو من سوء الظن و انعدام الثقة الذي يضر بنشاط المؤسسة.
 - تحديد سبل المعلومات التي يمكن أن تضر بالمؤسسة بالإضافة إلى مخاطر تسرب المعلومات الحساسة و وضعها تحت تصرف مجموعة من الأشخاص.

3. تحديد أدوات بث المعلومة:

- **الاجتماعات:** يجب تعريف بدقة من يمكن و من يجب أن يشارك، يحضر الملفات التي سوف يتم بثها و من يحدد المخطط، و إذا كان حجم المؤسسة يسمح، فان الوضعية الرسمية للاجتماعات الداخلية يسمح بدوران جيد للمعلومة و تبادل الأفكار من الأعلى إلى الأسفل و من الأسفل إلى الأعلى، و أيضا بين مختلف المستويات.
- **تقارير المهمات و استخلاصات الزيارات:** تحديد المرسل إليهم، درجة السرية، خصائص التخزين (أين يتم تخزينها؟، كيف؟: في شكل أوراق، إلكترونيا...).
- **الرسائل المعلوماتية الرسمية (newsletter) و الجرائد الداخلية:** السياسة المتعلقة بالنشر يجب أن تُعرف مسبقا و تحدد جيدا ما تستطيع كتابته.

⁵² Guide des bonnes pratiques en matière d'intelligence économique, op.cit, p16

- الرسائل الالكترونية الداخلية: هو عبارة عن أداة لبث المعلومة جد مستعملة وتقدم عدة ميزات: بساطة الاستعمال، التحديد السهل لمستقبلي الرسائل، استعمال هذه الأداة يجب أن يكون في إطار من الأمن كاستعمال أنظمة حماية و أمان (antivirus, pare-feu, anti spam...) للموزعين والبريد المعلوماتي وتأمين التبادلات عن طريق ترقيم المعطيات الجد حساسة، وهناك قوانين يجب أخذها بعين الاعتبار(لا يجب بعث البريد الالكتروني إلا للأشخاص المعنيين، عنوان الرسائل يجب أن يكون واضح و مختصر...).

- الإنترنت (Intranet): هو أداة تسمح بيث و توزيع المعلومة على مستوى المؤسسة أي إتاحة كل أنواع الملفات للأشخاص، و هو موزع على مختلف خدمات المؤسسة، و يضم إمكانية وضع أنظمة الكترونية (forums) مثل: الرسائل ...، هذه الأداة يجب أن تستعمل في إطار من الحماية للمعلومات.

إذا كانت أدوات الاتصال المعلوماتية متعددة و سهلة الاستعمال، فان دوران و نشر المعلومة لا تتم بدون تطبيق حقيقي من طرف إدارة المؤسسة (تنمية ثقافة "التغذية الراجعة" "feed-back"، خلق فرص من أجل التبادل...).

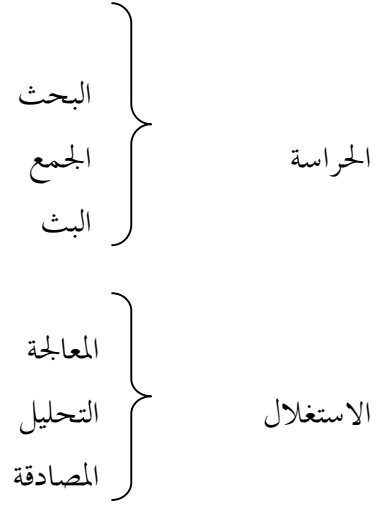
في هذه المرحلة نجد ثلاث أنواع من العقبات التي تعيق بث المعلومة داخل المؤسسة:⁵³

- **طبيعة ثقافة الأفراد:** مثل أقوال بعض الرؤساء: " تعلمت كل شيء، أعرف، إذن لما أحاول أن أعرف؟" أو " أعرف إذن سأصرف، بما أنني أعرف فهذا جيد".
- **الأوامر التنظيمية:** الهيكل التدريجي، الكفاءات الناقصة من طرف المصالح المتخصصة و التي لا تتوافق في هيئتها مع مطالب المؤسسة.
- **تجارب الأفراد:** فبعض الأفراد يتمسكون بالمعلومات القديمة و يؤمنون بالتجربة دون محاولة تعلم الجديد والتفتح على ثقافة العالم.

المعلومة المبتة للجميع ليس لها قيمة و لا تصنع الفارق
ليس هناك معلومة مفيدة ما لم يتم استعمالها

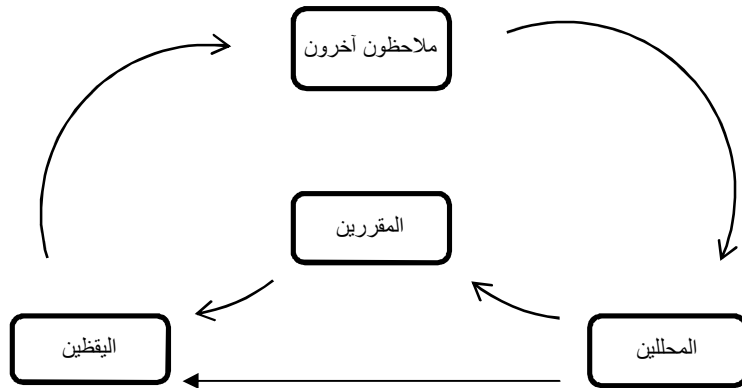
⁵³ Guy Massé, **François Thibaut, Intelligence Economique**, un guide pour une économie de l'Intelligence Economique, édition de Boeck, Université Bruxelles, 1^{er} édition, 2001, p193.

54 François Jakobiak يقسم مراحل الذكاء الاقتصادي كالتالي:



يمكن توضيح هذا عن طريق الشكل التالي:

الشكل رقم (12.1): شبكات البث الداخلية



البحث، جمع، بث المعلومة

المعالجة، التحليل، المصادقة

Source :François Jakobiak, Le management de l'information et des connaissances, op.cit, p 14

هذا الشكل يبين أن المقررين في المؤسسة يحددون المعلومات المطلوبة لاتخاذ قراراتهم، و يقومون ببثها لليقظين من أجل البحث عن هذه المعلومات، يقوم بمساعدتهم في ذلك ملاحظون آخرون، عند توفيرها يقومون ببثها إلى المحللين من أجل تصنيفتها و معالجتها و المصادقة عليها، و عندما تصبح جاهزة يقوم المحللين ببثها إلى المقررين من أجل اتخاذ القرار المناسب، هؤلاء الآخريين يقومون بإعادة العملية فور احتياجهم إلى معلومات جديدة.

⁵⁴ François Jakobiak, *l'Intelligence économique EN PRATIQUE*, op cit, 2001, p 73

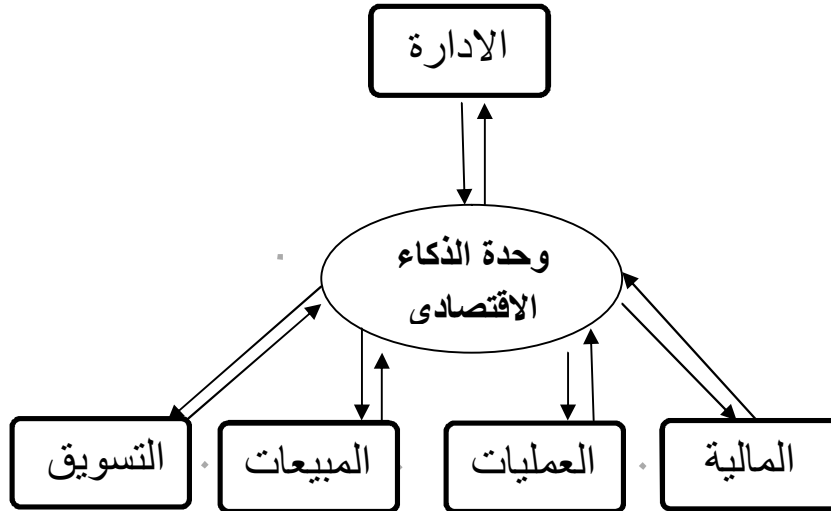
بعد بث المعلومات المحللة للأشخاص المعنيين، فإن هذا يساعدهم على تحديد توجهاتهم، وبالتالي فإن هذه المعلومات المبتة تعتبر أساس اتخاذ قراراتهم في محيط المؤسسة الاقتصادية والاجتماعية، إذ أن أهم خطوة في مسار عمل المنظمات هو اتخاذ القرارات الذي من شأنه أن يضع المنظمة في مركز تنافسي مميز، أو يفقدها مساحة واسعة في السوق، ونظرا لكون المنظمة تعمل في محيط تنافسي متغير، تجد نفسها مضطرة لاتخاذ قرارات إستراتيجية في أوقات متقاربة جدا، ولا يمكن اتخاذ القرارات المناسبة إلا على أساس معلومات دقيقة جدا، ومفهومة بطريقة سليمة، حيث اعتبر " آلان جويبي "مسئول رفيع مكلف بتسيير الذكاء الاقتصادي لدى الوزير الأول الفرنسي، أن النجاح في تسيير شؤون أية مؤسسة يمر حتما عبر التحكم في المعلومة الإستراتيجية والحفاظ عليها نظرا لأهميتها في تطوير أعمال المؤسسة وترقية نشاطها المستقبلي، ويحتاج ذلك إلى معرفة كيفية تسيير المعلومة وانتقاء الأهم منها لخدمة لأهداف المؤسسة خاصة في مجال اتخاذ القرارات الحاسمة ذات البعد الاستراتيجي.

وعليه فإن حسن استخدام العناصر الأربعة السابقة وتطبيقها بصفة جيدة، يجعل النشاط الاقتصادي لتلك المؤسسة أكثر تأثيرا في مجال اختصاصها، وأكثر كفاءةً من حيث أداء أعمالها، وترفع من إيراداتها وتقلص تكاليفها، وتحسّن علاقاتها مع الزبائن والموردين.

المطلب الثالث: أشكال الذكاء الاقتصادي في المؤسسة

إن الذكاء الاقتصادي يأخذ عدة أشكال في المؤسسة نذكر:⁵⁵

الشكل رقم (1. 13): مصلحة الذكاء الاقتصادي تحت سلطة الإدارة العامة

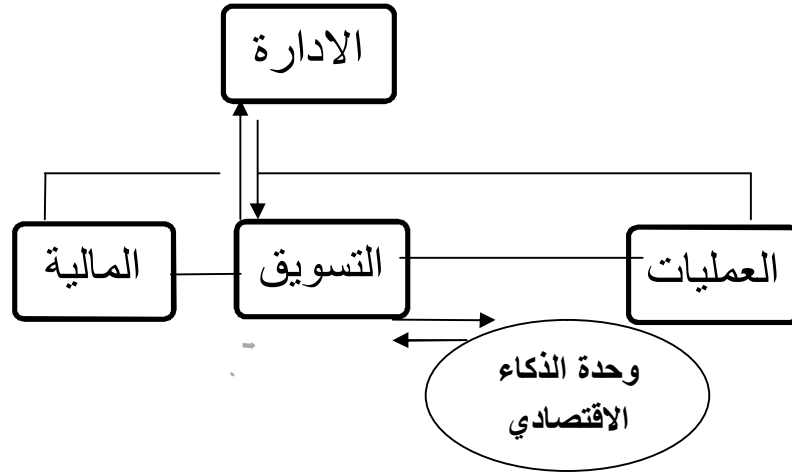


Source :Intelligence Economique ; un guide pour débutants et praticiens ,op cit, p33

في الشكل رقم (1. 13) نلاحظ أن الذكاء الاقتصادي عبارة عن وحدة مستقلة لها علاقة مباشرة مع مختلف مصالح المؤسسة و الإدارة العامة، أي التعامل يكون دون وسيط و عراقيل بل يتم بصفة مباشرة.

⁵⁵ Intelligence Economique ; un guide pour débutants et praticiens ,op cit, p-p (33-34)

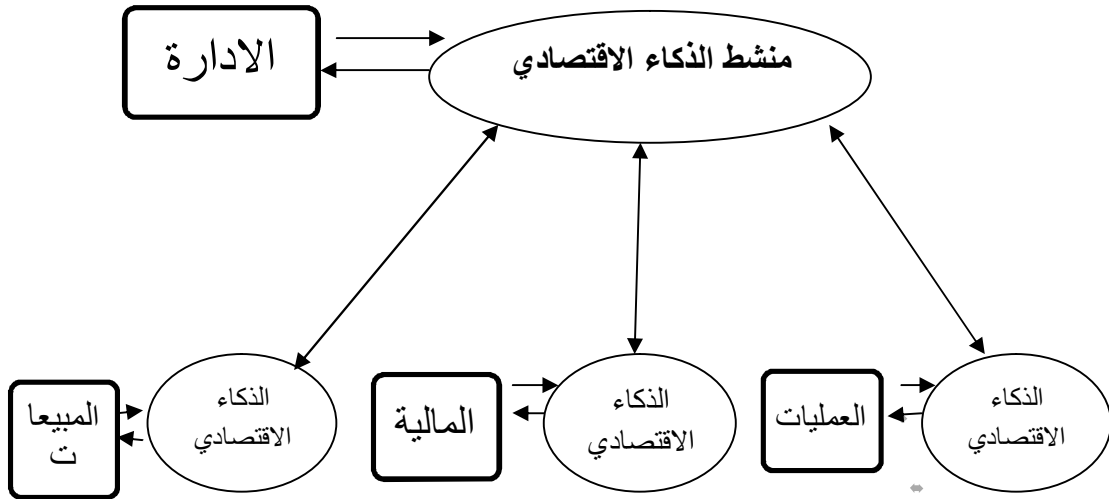
الشكل رقم (14.1): خدمة الذكاء الاقتصادي من خلال وحدة عملياتية



Source :Intelligence Economique ; un guide pour débutants et praticiens ,op cit, p33

في الشكل رقم (14.1) نلاحظ أن الذكاء الاقتصادي يتعامل بصفة خاصة مع مصلحة التسويق لاعتبارها عصب المؤسسة و الرابط بينها و بين الزبون و التي بدورها لها علاقة مباشرة مع الإدارة العامة و مع مختلف المصالح الأخرى للمؤسسة.

الشكل رقم (15.1): وظيفة الذكاء الاقتصادي موزعة



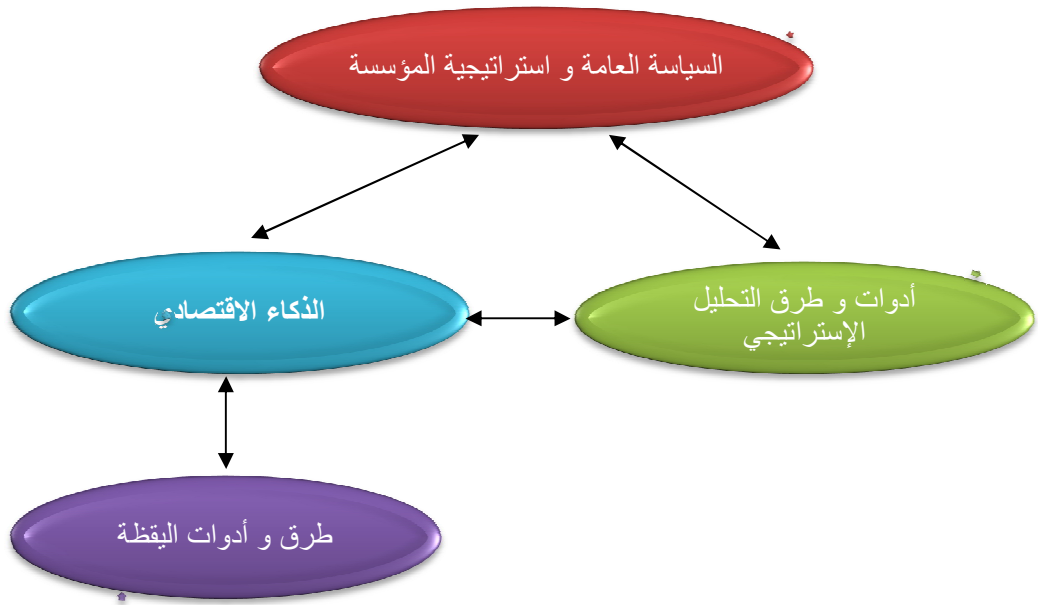
Source :Intelligence Economique ;un guide pour débutants et praticiens,op.cit, p34

الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الجزائرية: الواقع و المجهودات

أما في هذا الشكل رقم (1. 15) نلاحظ أن الذكاء الاقتصادي موزع على مختلف مصالح المؤسسة أي لكل منها وحدة ذكاء خاصة يتحكم فيها الفرع الكبير و الذي هو منشط الذكاء الاقتصادي و الذي يختص أيضا بالإدارة العامة.

و هناك وضعية أخرى للذكاء الاقتصادي و هي عبارة عن إجابة للسؤال التالي: في المؤسسة أين يتموقع الذكاء الاقتصادي؟

الشكل رقم (1. 16): موقع الذكاء الاقتصادي في المؤسسة



Source :l'intelligence économique, un dispositif de gestion de l'information stratégique, Conférence Club IE du Clusir RhA, le 13 octobre 2010, CLUSIF. CLUSIR. P 13 voir : www.clusir-rha.fr/sites/default/files/upload/.../presentationie-1-13-10-10.pdf

من خلال هذا الشكل نلاحظ أن الذكاء الاقتصادي هو من اختصاص السياسة العامة للمؤسسة التي تقوم بتحديد طرق التحليل الاستراتيجي و تحديد سياسة الذكاء الاقتصادي، هذا الأخير بصفته يعمل على تحديد طرق و أدوات اليقظة التي يجب أن تتواجد بكل مديريات المؤسسة، من أجل أن تجمع كل منها المعلومات المتعلقة بمجالها، و تتيقظ للبيئة المحيطة بها، و بالتالي نستنتج أن الذكاء الاقتصادي يتموقع في قمة هرم المؤسسة أي ضمن السياسة العامة للمؤسسة.

المبحث الثالث: العلاقة بين اليقظة و الذكاء الاقتصادي

يوجد خلط كبير بين الذكاء الاقتصادي و اليقظة ، حيث أن الخط الفاصل بينهما لا يزال غير محدد بشكل محدد، و هذا ما أدى إلى بروز مدخلان يتنازعان في تحديد العلاقة بينهما، هذا ما سيتم تفسيره من خلال هذا المبحث من خلال المطلب الثاني بعدما يتم إعطاء مختلف المفاهيم حول اليقظة و إبراز مختلف أنواعها في المطلب الأول من هذا المبحث.

المطلب الأول: ماهية اليقظة الإستراتيجية:

من خلال هذا المطلب سنعطي عدة مفاهيم لليقظة الإستراتيجية من وجهة عدة مختصين، ثم سنذكر مختلف أنواعها.

الفرع الأول: تعريف اليقظة الإستراتيجية

قبل ذكر التعاريف الخاصة باليقظة الإستراتيجية سوف نعطي تعريف لليقظة بصفة عامة

"اليقظة هي جمع، تخزين، نشر المعلومة حسب الحاجات إليها"⁵⁶

و يمكن القول أنها المراقبة المستمرة و الفعالة لمحيط المؤسسة من أجل التنبؤ بالتطورات المستقبلية.

فاليقظة كانت مفهوما عاما إلى حين ارتبطت بكلمة إستراتيجية عندما ارتبط هذا المفهوم مع عملية القرار الاستراتيجي و أصبحت تدعى "اليقظة الإستراتيجية".

و في ما يلي عرض لمختلف تعاريف اليقظة الإستراتيجية:

عرفها Humbert Lesca على أنها: " ذلك الإجراء الجماعي المستمر من خلال مجموعة أفراد

تتولى جمع و استعمال المعلومات بشكل تطوعي و استباقي يتماشى و التغيرات المحتمل حدوثها في البيئة الخارجية و هذا من أجل خلق فرص أعمال و التخفيض من مخاطر عدم اليقين بصفة عامة "⁵⁷.

⁵⁶ Jean-Louis MONINO, **P'information au cœur de P'intelligence économique stratégique**, document de travail, Réseaux de Recherche sur l'Innovation (RRI), N 27/2012 p 8.voir : rrien.univ-littoral.fr/wp content/uploads/2012/03/doc27-rr.pdf visité le 13/12/2012 à 10 :40

⁵⁷ Ali SMIDA et Emna BEN ROMDHANE . op cit, p 2

أما " G. Verna " فيعرف اليقظة الإستراتيجية ك: " ملاحظة و تحليل المحيط العلمي، التقني، التكنولوجي و الاقتصادي للمؤسسة من أجل تحديد المخاطر و استغلال الفرص من أجل التطور".⁵⁸

فبتحديد المخاطر ضروري للمؤسسة التي تسعى إلى تحقيق مكانة في السوق.

أما " RIBAULT " فعرفها على أنها: " المراقبة و المتابعة العامة و الذكية لمحيط المؤسسة من خلال البحث على المعلومات الواقعية و المستقبلية"⁵⁹

من خلال مجمل هذه التعريفات نتوصل إلى أن اليقظة أو اليقظة الإستراتيجية بصفة عامة هي: " المراقبة و الملاحظة المستمرة لمحيط المؤسسة من أجل التوصل إلى المعلومات المطلوبة قبل الآخرين من أجل اتخاذ أحسن القرارات".

الفرع الثاني: أنواع اليقظة الإستراتيجية

إن اليقظة الإستراتيجية تضم في محتواها عدة أنواع من اليقظة و التي تضم كل واحدة منها مجموعة من المحاور و في ما يلي سوف يتم عرض أهم أنواع اليقظة:

● اليقظة التكنولوجية:⁶⁰

بالنسبة ل " H. Lesca " فان مصطلح " اليقظة التكنولوجية" يعني الجهود الذي تسعى المؤسسة لفعله، الوسائل المجهزة و الترتيبات المتخذة، بهدف الترصود و كشف كل التطورات و التحددات المتعلقة بالمجالات التقنية و التكنولوجية الحالية و المستقبلية.

فتعريف " Lesca " يقول أن اليقظة التكنولوجية هي قبل كل شيء تطبيق يتطلب إرادة، وسائل و مؤسسة متفاعلة.

⁵⁸ Odile Boizard, **veille ou intelligence économique** : Faut il choisir ? Marseille p5, voir : isdsm.univ-tln.fr/PDF/isdsm21/isdsm21.pdf visité le 13/12/12

⁵⁹ Laurent Hermel, **maitriser et pratiquer veille stratégique et intelligence économique**, éditions Afnor, 2^{ème} édition, France ,2007 ;p 2.

⁶⁰ Corine COHEN, **La surveillance de l'environnement de l'entreprise**: des concepts différents mais complémentaires , université de droit, d'économie et des sciences d'aix, Marseille, Mars 2000, pp (34-35). Voir : www.cergam.org/fileadmin/files/cerog/wp/598.pdf visité le 13/12/12

أما " Martinet et Ribault " يحددان طبيعة المعلومات الواجب البحث عنها من خلال اليقظة التكنولوجية و المتعلقة ب:

- المكتسبات العلمية و التقنية.
- المنتجات و الخدمات.
- أساليب الإنتاج.
- المواد و التخصصات.
- نظام المعلومات.

و بالنسبة ل " François Jakobiak " فان اليقظة التكنولوجية تغطي مجال واسع و الذي يتجاوز بصفة كبيرة الإطار البسيط للتكنولوجيا.

و بالتالي فان " F. Jakobiak " يعرف اليقظة التكنولوجية كالتالي:

" هي مراقبة و تحليل المحيط العلمي، التقني، التكنولوجي، و التأثيرات الاقتصادية الحالية و المستقبلية من أجل تخفيض التهديدات و فرص التطور، كما أن ملاحظة و تحليل المحيط يجب أن تُتبع ببث جيد للمعلومات المجمعّة و المعالجة و التي تفيّد في اتخاذ القرار الإستراتيجي "

● اليقظة التنافسية:

حسب " Martinet et Ribault " " اليقظة التنافسية تتعلق خاصة بالمنافسين الحاليين و المحتملين للمؤسسة " ⁶¹

أي أن اليقظة التنافسية هي اليقظة التي تسمح للمؤسسة بتعريف منافستها الحالية و المحتملة تحت إطار اقتصادي و مالي، و بصفة تطبيقية فهي تهتم بمراقبة قوى و ضعف المنظمة، و رصد استراتيجيات المنافسين، تجارهم، منتجهم و خدماتهم الجديدة، موظفيهم، زبائنهم، عقودهم...

● اليقظة التسويقية و التجارية:

هي البحث، معالجة، و بث المعلومة المتعلقة بأسواق المؤسسة، هذه اليقظة تتعلق بمراقبة:

- تطور سوق المؤسسة: نسب التطور، الكفاءات الجديدة في الأسواق...
- صورتها.

⁶¹ Corine COHEN. La surveillance de l'environnement de l'entreprise , op cit, p 35.

- سلوكيات المستهلكين.
- محاور تواصلات المنافسين.
- دراسة العلاقات مع الموردين و الزبائن..

هذه اليقظة تسمح ب:⁶²

- اكتشاف أسواق جديدة.
- اقتراح منتجات جديدة للزبائن.
- مرافقة إطلاق المنتج الجديد.

أما " Martinet et Ribault " فيقول: " اليقظة التجارية تهتم بالزبائن، الأسواق، الموردين " ⁶³

● اليقظة المحيطية:

اليقظة المحيطية تتعلق بكل ما يحيط بالمؤسسة المعنية، و هي البحث، معالجة، و بث المعلومة ذات العلاقة بالجوانب السوسيو اقتصادية، السياسية، الثقافية للمؤسسة.

● اليقظة القانونية:

الهدف منها هو معرفة المشاريع القانونية، النصوص و المعايير المتماشية مع النظام.

هذه اليقظة تتعلق بمراقبة:

- القوانين و المراسيم.
- الاقتراحات القانونية.
- شروط تنظيم الأسواق.
- الضرائب.
- معالجة القضايا المتنازع فيها.

هذه اليقظة تسمح ب:⁶⁴

⁶² Mokrane Ali, « **dispositif de veille stratégique te conduite du changement** » colloque international UFC «Veille stratégique en entreprise (communication, gouvernance et intelligence économique) », Alger, 14-16 juin 2008, p17.

⁶³ Corine COHEN. **La surveillance de l'environnement de l'entreprise**, op cit, p.35

⁶⁴ Veille stratégique en entreprise (communication, gouvernance et intelligence économique), colloque international UFC, Alger, 14-16 juin 2008

- توقع و مواكبة كل التغيرات المتعلقة باختيار النص القانوني.
- تقديم الخدمات للزبائن في إطار نظامي.
- العمل بشكل قانوني على المستوى العالمي.
- الشروع في شراكات معتمدة على قواعد قانونية.
- اليقظة المالية:⁶⁵

الهدف منها هو كشف التحركات على مستوى الأسواق المالية المحتملة التأثير على المؤسسة، و هذا ما يسمح بتقييم المحيط المالي مع توقع التغير فيه.

ما تم عرضه هو أهم أنواع اليقظة الممكن دراستها، هذا لا يعني أنه لا يوجد هناك أنواع أخرى فمثلا هناك: يقظة المنتج، يقظة الشهادات، يقظة صورة المؤسسة.... و لكن المعلومات التي يمكن أن نحصل عليها منها يمكن أن نبجدها نوعا ما في الأنواع المفسرة سابقا.

المطلب الثاني: جوانب الاختلاف بين اليقظة و الذكاء الاقتصادي

في هذا الجانب يوجد مدخلان مختلفان في تحديد العلاقة بين المفهومين و هذا ما سيتم تفسيره من خلال هذا المطلب.

الفرع الأول: اليقظة مرحلة من مراحل الذكاء الاقتصادي

اليقظة ليست فقط هدف و إنما طريق يؤدي نظريا إلى الذكاء الاقتصادي، فهذا الأخير يعتمد اعتمادا وثيقا على نتائج اليقظة و التي دورها جمع المعلومات (التكنولوجية، التنافسية، الثقافية، القانونية....) واستخدام كل هذه المعلومات من أجل تحقيق أهداف إستراتيجية.

إذ يقول " Baumard " : " اليقظة ليست إلا وسيلة في حين الذكاء الاقتصادي عبارة عن نظام متكامل"⁶⁶

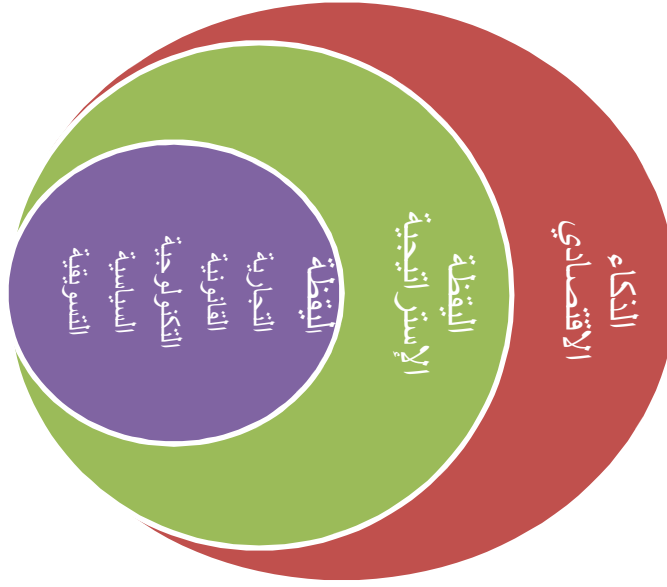
أما " Martre " و من خلال تعريفه يبين أن الذكاء الاقتصادي يفوق أعمال اليقظة من خلال وظيفة حماية الممتلكات التنافسية و وظيفة التأثير، أي أن اليقظة تهتم بجمع المعلومات و المصادقة عليها، في حين الذكاء الاقتصادي إضافة إلى هذا يحاول التأثير على محيطه من خلال ترجمة هذه المعلومات إلى قرارات إستراتيجية ذات تأثير فعال.

⁶⁵ Christian Coutenceau, op.cit, p 24.

⁶⁶ Odile Boizard, op.cit, p7

و بالتالي نستنتج من كل هذا أن اليقظة هي "الجزء" من "الكل" الذي هو الذكاء الاقتصادي، هذا ما يعبر عنه الشكل التالي:

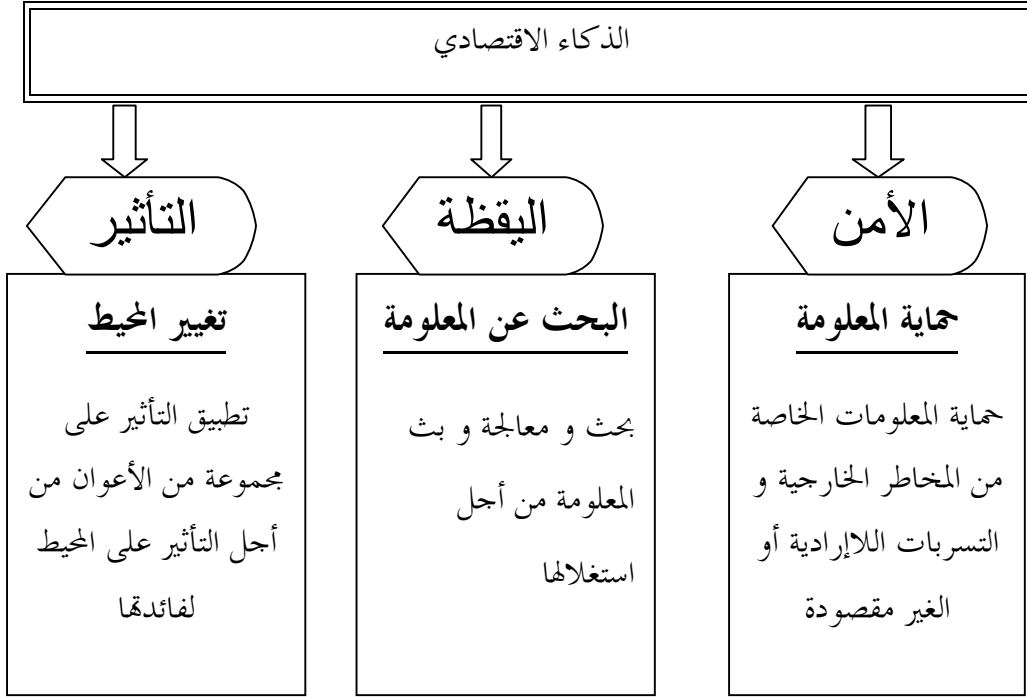
الشكل رقم (1.17): العلاقة بين اليقظة الإستراتيجية و الذكاء الاقتصادي



Source : Odile Boizard, op.cit, p7

و في مرجع آخر نجد أن اليقظة هي عنصر من عناصر الذكاء الاقتصادي إضافة إلى الأمن و التأثير و هذا ما نعبر عنه بالشكل التالي:⁶⁷

الشكل رقم (1. 18): عناصر الذكاء الاقتصادي



Source : Bouadam Kamel, Hammadi mourad, **Veille stratégique et intelligence économique: comme perception d'une nouvelle approche pour la PME** ; ورقة عمل بالملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج p14 قطاع المحروقات في الدول العربية جامعة الشلف، 8-9 نوفمبر 2010

اليقظة: هي نظام معلومات منفتح على الخارج.

الأمن: هو مجموعة الوسائل التي تضمن حماية الإرث المعلوماتي للمؤسسة و نشاطاتها.

التأثير: هو استعمال المعلومة بصفة تسمح للمؤسسة بالتغيير نحو محيطها من أجل أن تكون أكثر قدرة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية أو من أجل إيقاف التهديدات التي يمكن أن تواجهها.

⁶⁷ Bouadam Kamel, Hammadi mourad.cit, p14

الفرع الثاني: اليقظة و الذكاء مفهومان مختلفان

هذا المدخل يقول أن اليقظة و الذكاء الاقتصادي في المؤسسة يكون حسب حالة هذه الأخيرة و حسب اختياراتها هي، إذ أن هناك قول يقول أن اليقظة يمكن أن تتبناها المؤسسة بكل سهولة و بدون تعقيدات فهي لا تتطلب وسائل كبيرة في حين الذكاء الاقتصادي نظام يكلف كثيرا و يستغرق مدة طويلة من أجل تفعيله، إذ أن سهولة تطبيق اليقظة راجع لبساطة هذا النظام الذي مهمته الاكتشاف و الملاحظة المستمرة مع عدم فاعليته في تغيير المحيط، في حين الذكاء الاقتصادي له مهمة تموقع المؤسسة في محيطها.

هذا الاختلاف يمكن تحديده من خلال تعريف خلايا اليقظة و خلايا الذكاء⁶⁸

فخلية اليقظة تتكون من 5 إلى 15 شخص مكلفين بالتيقظ على مستوى محيط المؤسسة، و تنقسم هذه الخلية إلى اثنين:

أ- " الخلايا العملية " مسخرة من أجل حراسة محيط خاص (البحث، المنافسة، الثقافة...)

ب- " الخلايا الإستراتيجية " مسخرة من أجل تحقيق يقظة عامة و تأسيس روابط تحليل و تنسيق بين المحيطات الخاصة المحروسة.

في حين " خلية الذكاء " يمكن أن تتكون من 5 إلى 30 شخص مكلفين بالتدخل في المحيط لحساب المؤسسة من خلال نشاطات الضغط و التأثير و بالتالي علاقته بالمحيط هي علاقة تفاعل.

كل ما ذكر سابقا من خلال هذا المدخل بين لنا أن اليقظة هي أبسط و أقل تكلفة من الذكاء إلا أن هناك رأي بعكس هذا و دليله كالتالي:⁶⁹

إذ يقول " Pascal Frion " اليقظة و من خلال الكمية الكبيرة من المعلومات المجموعة، و مراقبتها للمنظمة، تُأخر كثيرا عملية اتخاذ القرارات لأن اليقظين ينتظرون "أحسن معلومة ممكنة" قبل تقديم تقريراتهم

إلا أن الذكاء الاقتصادي هو بالعكس حالة دقيقة و منظمة لرد فعل على إستراتيجية معدة، و بالتالي يكون الاندفاع للبحث المكثف، و لكن بوقت محدد للحصول على المعلومة الإستراتيجية.

و بالنسبة للمؤسسات حاليا تتخلص من اليقظة و تتوجه نحو نشاطات أكثر تفاعل، فاليقظة تجيب على حاجات المعلومات في حين الذكاء الاقتصادي يجيب على حاجات القرارات.

و يمكن تلخيص جوانب الاختلاف بين اليقظة و الذكاء الاقتصادي من خلال الجدول التالي:

⁶⁸ Corine COHEN. La surveillance de l'environnement de l'entreprise, op cit, p 40.

⁶⁹ Odile Boizard, op.cit pp (7-8)

الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الجزائرية: الواقع و المجهودات

الجدول رقم: (3.1): جوانب الاختلاف بين الذكاء الاقتصادي و اليقظة

اليقظة	الذكاء الاقتصادي
من المعلومة تأتي الإستراتيجية	من الإستراتيجية تأتي الحاجة للمعلومة
البحث عن المعلومات الممكنة	البحث عن المعلومات الضرورية
استقبال المعارف	المساعدة على القرار
وظيفة المختصين	فكر عام
البحث عن التجاوب مع الموضوع المقدم	معاينة عينات المعلومات
المعطيات (عدة معلومات بيضاء و متكررة)	المعلومات (الرمادية و المختلطة)
المعلومة لها شكل ثابت	المعلومة لها شكل ديناميكي
تقنيات الملاحظة و التوقع	توقع إستراتيجي و هجومي قانوني
معالجة مباشرة و تركز الجهود	معالجة غير مباشرة و تقسيم الجهود
رهان المؤسسة	رهان الأعوان و الصالح العام

المصدر: من إعداد الباحثة حسب نتائج الدراسة في هذا الفصل

المبحث الرابع: دور الذكاء الاقتصادي في الدفاع عن الصالح الوطني و مختلف القوانين الخاصة به

من خلال هذا المبحث سنقوم بتوضيح الإطار القانوني للذكاء الاقتصادي من أجل تفادي الوقوع في الأخطاء، و إعطاء أمثلة عن بعض التشريعات الخاصة به و بالجوسسة الاقتصادية التي هي دائما مقرونة بالذكاء الاقتصادي نتيجة اللبس بين المفهومين، أما في المطلب الثاني سنقوم بتوضيح الآلية التي يسير عليها الذكاء الاقتصادي من أجل تحقيق الإبداع ، و دوره أيضا في مساعدة الدولة على تحقيق مصالحها الخارجية عن طريق توفير الحماية لها.

المطلب الأول: الذكاء الاقتصادي و القانون

نتيجة الخلط بين الذكاء الاقتصادي و الجوسسة كان لزاما على الدول وضع حدود واضحة للتفريق بين المفهومين و طريقة عمل كل منهما، و هذا عن طريق التوعية و التحسيس كطرق سلمية، إضافة إلى إقامة دستور خاص بالذكاء الاقتصادي و سن قوانين صارمة في ما يخص الجوسسة الاقتصادية.

الفرع الأول: الإطار القانوني للذكاء الاقتصادي

إن أنشطة الذكاء الاقتصادي هي أنشطة أخلاقية و قانونية، بمعنى يجب أن يعمل الذكاء الاقتصادي في ظل الاحترام الكامل للقوانين و التشريعات ذات الصلة، و بغض النظر عن الممارسات المخابراتية غير القانونية التي تعاقب عليها القوانين الجنائية، فإن أنشطة الذكاء الاقتصادي لا تخلو من المخاطر القانونية، و يمكن أن تضع منظمة الأعمال في وضعية حرجة إذا لم يتم التحكم فيها.

و نظرا لفقدان المصدقية من خلال تجارب التجسس الصناعي، فإن خبراء الذكاء الاقتصادي عملوا على المشاركة في تعريف و توضيح الإطار العملي لنشاط الذكاء الاقتصادي، و ذلك على مستويين: جمع و بث المعلومة و ذلك كالتالي:⁷⁰

- **على مستوى جمع المعلومة:** إن عملية الجمع تكون معتمدة على محيط المؤسسة الخاص بالمعلومات الفعالة، و العامل الأساسي في ذلك هو "الوسيط" -بين المؤسسة و المحيط-، فهو الوحيد الذي يضمن كفاءة و فعالية عملية الذكاء الاقتصادي التي تعتبر صعبة و خطيرة إلى حد ما، و بالتالي فإن طرق الجمع تتطلب استعمال تقنيات الذكاء الاقتصادي، و من أهم الحدود الممنوع تجاوزها و الواجب اتخاذها بعين الاعتبار:

⁷⁰ Alain Bloch, *P'intelligence économique*, 2^{ème} édition , Economica, Paris, 1999, pp (106-107)

- عدم الإيقاع بالشخص الذي ستأخذ منه المعلومة، فكل شخص جامع للمعلومة يجب أن يقدم هويته الحقيقية، و لا يخفي اهتماماته و أهدافه.
- عدم المطالبة بالمعلومة بطريقة غير مناسبة.
- الهدوء، فعلى الوسيط أن يكون شخص هادئ إلا في حالة الضرورة من أجل حماية مصادر معلوماته.

● على مستوى بث المعلومة: من أهم الأولويات في هذه المرحلة هي :

- احترام السرية المهنية، فالانتشار العشوائي للمعلومات هو من أخطر العقبات التي تواجه المؤسسة، و أصبح المختصون في الذكاء الاقتصادي في عملية يقظة و حذر دائم من أجل أن يعرفوا لمن تبث المعلومات المتاحة.
- احترام قواعد الملكية الفكرية: فقبل إعادة استعمال أي ملف أو نموذج أو أي معلومة كانت يجب التأكد من حرية الملكية، و إلا فكان واجبا و ضرورة طلب الإجازة من مالكها الحقيقي.

الفرع الثاني: بعض التشريعات الخاصة بالذكاء الاقتصادي

في ما يلي سنحاول توضيح بعض القوانين و الأخلاقيات الخاصة بالذكاء الاقتصادي في كل من فرنسا والولايات المتحدة الأمريكية:⁷¹

● التشريع الفرنسي

تعد القوانين الفرنسية فقيرة من حيث القواعد الخاصة بالذكاء الاقتصادي و هو ما يعد شيئا طبيعيا بالنظر إلى حداثة المهنة، فتاريخيا أولى القواعد التي صدرت كانت خاصة بالجوسسة في مجال الدفاع الوطني و المتمثلة في أغلب الأحيان في أعمال إفشاء الأسرار و جرائم الخيانة التي يعاقب عليها القانون الجنائي، أما عن التجاوزات المرتبطة بالذكاء الاقتصادي فإن المشرع الفرنسي ضمنها في عدة قوانين خاصة القانون الجنائي وهي كالتالي:

- حماية الخبرة الخاصة بالصناعة.
- التعدي على سرية المصنع أو الخبرة.
- توظيف مستخدم المنافس بشكل يضر به.
- نشر معلومات مشوهة.
- الرشوة.

⁷¹ أحمد السيد كردي، الذكاء الاقتصادي في خدمة منظمات الأعمال، أنظر: kenanaonline .com تاريخ الزيارة: 2013/11/20

• التشريع الأمريكي:

تعد الولايات المتحدة البلد السباق في مجال التفكير في أخلاقيات المهنة كون أن الذكاء الاقتصادي يعد قديما نسبيا من حيث الظهور مقارنة بالدول الأخرى، إضافة إلى كثرة المخاطر القانونية في هذا البلد، و لهذا أمضى الرئيس الأمريكي "كلنتن" سنة 1996 على القانون الأمريكي للجوسسة الاقتصادية، و قد اعتبر هذا القانون أن سرقة أسرار منظمات الأعمال أو الحصول عليها بطريقة الخداع بمثابة جريمة فدرالية، فالمادة 1831 من القانون أعلاه تعرف الجوسسة الاقتصادية كما يلي:

أي شخص يعلم أن الجريمة ستستفيد منها حكومة أو منظمة أو عون أجنبي و ذلك عن طريق ما يلي:

- سرقة أسرار الأعمال.
- نقل، إعادة انتاج، تصوير، إتلاف، ارسال أسرار الأعمال، إستلام، شراء أو الاحتفاظ بأسرار الأعمال
- محاولة القيام بما سبق.
- التآمر مع الغير من أجل القيام بما سبق.

يعاقب ب 500.000 دولار أو 15 سنة سجن بالنسبة للأشخاص و 10 مليون دولار بالنسبة للمنظمات

أما المادة 1839 فهي تتعرض لتعريف المصطلحات الهامة التي تستخدم في القانون:

- منظمة أجنبية: وكالة، وزارة، هيئة تابعة، مشروع، جمعية، مراقب، أو حكومة أجنبية.
- العون الأجنبي: إطار، موظف، ممثل لحكومة أجنبية.
- سر الأعمال: كل معلومة اقتصادية، مالية، علمية، تقنية، و هندسية لمنظمة أعمال، و هذا يضم النماذج، الخطط، التسجيلات، البرامج، الصيغ، التصميم، الطرق التقنية، الأساليب، الاجراءات، الرموز سواء كانت مادية أو غير مادية.

المطلب الثاني: الذكاء الاقتصادي أداة للإبداع و مصدر دفاع عن الصالح الوطني

من خلال هذا المطلب سنبين كيف يكون الذكاء الاقتصادي مصدرا للإبداع و التميز من أجل حفاظ المؤسسة على مكانتها في ظل بيئة عدم التأكد، و كيف أنه مصدر دفاع و تنافسية بالنسبة للدولة مثلها مثل المؤسسة.

الفرع الأول: الذكاء الاقتصادي أداة للإبداع

إن تطور الذكاء الاقتصادي يعتبر أقوى وسيلة معرفية متاحة تحت تصرف المنظمة، كما أن تطبيقه فيها يعتبر عامل لتطوير إدارة المعلومة، وتدفعها داخل المنظمة. ويعتبر الذكاء الاقتصادي طريقا إلى الإبداع، فقد أظهرت التطورات الحديثة للأعمال المرتبطة بالإبداع الدور المهم للمعلومة واستغلالها الفعال في تطوير الإبداع، لذلك فإن ضرورة أخذ واستغلال إشارات وحركات المحيط بطريقة مستمرة تبدو من الأعمال المميزة للذكاء الاقتصادي، كما أن المشاريع الإبداعية تتميز بدرجة عالية من المخاطرة وعدم التأكد (عدم التأكد من سلوك المستهلك، عدم التأكد من التطور التكنولوجي...)، ومن هنا يمكن القول أن الإشكالية الأساسية للنمو أو التطور الإبداعي في المنظمة تتمثل في البحث عن الطرق الكفيلة بإدارة فعالة لعدم التأكد، وذلك عن طريق إدارة المعلومات التي تعتبر من عوامل الإبداع. وتعتبر مختلف أنواع اليقظة والذكاء الاقتصادي بمثابة وسائل مميزة لإدارة عدم التأكد والمعلومة، كما أنها تسمح بطريقة حديثة وديناميكية بتحديد مختلف القوى المحركة لمخطط المنظمة كشرط أساسي لتفاعلها مع هذا المحيط، ومن هنا يبدو الدور المركزي للمعلومة في حركية الإبداع، وذلك من خلال مساهمتها في تكوين الذكاء الاقتصادي في المنظمة واستخدامها لأغراضها التخطيطية الاستراتيجية⁷².

الفرع الثاني: الذكاء الاقتصادي مصدر الدفاع عن الصالح الوطني

تستفيد الدول من خلال إتباع إستراتيجية للذكاء الاقتصادي كون أن الدولة نفسها تحتاج إلى معلومات عن ما يدور في اقتصاديات الدول الأخرى، حتى يتسنى لها رسم الخطط والاستراتيجيات اللازمة لحماية اقتصادها من الهجمات التي قد تتعرض لها منظمتها الوطنية، كما يمكنها من الاستفادة القصوى من الاتفاقيات والمعاهدات الدولية.

فمثلا في إبرام اتفاقية التحرير الجمركي بين الجزائر والاتحاد الأوروبي قام هذا الأخير بإجراء مسح حول طبيعة وسلوك المستهلك الجزائري وكذلك الاتفاقيات التي تربط الجزائر مع دول جنوب شرق آسيا فيما يخص عقود توريد الأرز الطويلة الأجل، وقد حدد شريحة السلع التي سيعفي الجزائر من دفع التعريفات الجمركية عليها والتي في معظمها غير محبذة من طرف المستهلك الجزائري كالسجائر المرتفعة الثمن والفواكه الباهظة... وفي المقابل أخذ من الجزائر التنازل عن التعريفات الجمركية لمواد إستراتيجية في صناعته، ومن هنا يظهر ضرورة

⁷² عبد الرزاق خليل، أحلام بوعبدلي، الذكاء الاقتصادي في خدمة منظمة الأعمال، المؤتمر العلمي الدولي الخامس حول اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية،

توظيف كل الطاقات الاقتصادية والعلمية لصالح الاقتصاد الوطني ضمن ما يعرف بالذكاء الجماعي الاستراتيجي.⁷³

و بالتالي فان الذكاء الاقتصادي ليس حكرا على المؤسسات، فالدولة أيضا بحاجة إلى ذكاء في مختلف تعاملاتها الخارجية باعتبارها المؤسسة التي تضم مختلف مؤسسات الوطن، بمعنى الذكاء داخل المؤسسة هو على المستوى الجزئي و بالنسبة للدولة هو ذكاء على المستوى الكلي، أي مراحل عمله هي نفسها لا تختلف و إنما يكون الاختلاف في الوسائل المستخدمة لذلك.

⁷³ جمال الدين سحنون ، بلهادية عبد الله، نحو تبني إستراتيجية للذكاء الاقتصادي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهماتها في تكوين الميزة التنافسية في الدول العربية، يومي 27-28 نوفمبر 2007 ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسينية بن بوعلي، الشلف، الجزائر، ص06

خلاصة الفصل:

لقد تناولنا في هذا الفصل في المبحث الأول منه ماهية الذكاء الاقتصادي أي مختلف التعريفات المقدمة فيه، و مراحل تطوره التاريخية، إضافة إلى خصائصه و أهدافه و أهميته، أما في المبحث الثاني فقمنا بإبراز مختلف جوانب الذكاء الاقتصادي من وظائف و أعوان و مراحل عمله و أشكاله داخل المؤسسة، و المبحث الثالث بينا طبيعة العلاقة بين الذكاء الاقتصادي و اليقظة الإستراتيجية، أما المبحث الرابع و الأخير فتطرقتنا فيه إلى الإطار القانوني للذكاء الاقتصادي و أهميته بالنسبة لمصالح الدولة، و عليه استخلصنا ما يلي:

- الذكاء الاقتصادي هو وليد الذكاء العسكري، بمعنى الذكاء كان يستعمل في الحروب و التكتيكات الخاصة بها، بعدها انتقل إلى المؤسسات و الاقتصاد بصفة عامة.
- أساس الذكاء الاقتصادي هو التحكم في المعلومة الإستراتيجية.
- الذكاء الاقتصادي يتكون من ثلاث عناصر: اليقظة، الحماية، التأثير
- الذكاء الاقتصادي له جانبين: جانب هجومي يتمثل في اليقظة و التأثير، و جانب دفاعي يتمثل في الحماية و الأمن
- أعوان الذكاء الاقتصادي ثلاثة: الملاحظ، المحلل، المقرر
- الذكاء الاقتصادي عملية تمر بأربع مراحل: تحديد الحاجة للمعلومة، جمع المعلومة، تحليل المعلومة، بث المعلومة من أجل اتخاذ القرار.
- اليقظة الإستراتيجية تتكون من عدة أنواع من اليقظة.
- اليقظة الإستراتيجية هي جزء من الذكاء الاقتصادي.
- الذكاء الاقتصادي كما هو وسيلة لتقدم المؤسسة و الدفاع عنها هو نفس الشيء بالنسبة للدولة.

الفصل الثاني

واقع الذكاء الاقتصادي في الجزائر و الجهود

المبدولة في هذا المجال

المبحث الأول: نظرة تشخيصية لواقع الاقتصاد الجزائري

المطلب الأول: خصائص الاقتصاد الجزائري

المطلب الثاني: المؤسسة الجزائرية في وجه التغيير

المطلب الثالث: واقع نظام المعلومات على مستوى المؤسسة الجزائرية

المبحث الثاني: الذكاء الاقتصادي على مستوى المؤسسة الجزائرية

المطلب الأول: أسباب تبني المؤسسة الجزائرية للذكاء الاقتصادي و وسائل تجسيده

المطلب الثاني: المؤسسة الجزائرية بين الذكاء الاقتصادي و التجسس الاقتصادي

المطلب الثالث: الذكاء الاقتصادي و الميزة التنافسية

المبحث الثالث: الجهود المبذولة في الذكاء الاقتصادي بالجزائر

المطلب الأول: اهتمام و جهود الدولة في مجال الذكاء الاقتصادي

المطلب الثاني: دور الدولة في تفعيل إستراتيجية الذكاء الاقتصادي

المطلب الثالث: التكوين في الذكاء الاقتصادي

المبحث الرابع: معوقات الذكاء الاقتصادي بالجزائر و الأهداف المرجوة في هذا المجال

المطلب الأول: معوقات الذكاء الاقتصادي في الجزائر

المطلب الثاني: الأهداف المرجوة في مجال الذكاء الاقتصادي

المطلب الثالث: التقدم في مجال الذكاء الاقتصادي

مقدمة

إن التطور الاقتصادي اليوم أصبح مطلب كل العالم نتيجة انتشار المعلومة، هذا ما أدى بالمؤسسات الجزائرية محاكاة المؤسسات المتطورة من أجل الوصول إلى مستواها، و احتلال مكانة في السوق، إضافة إلى مواجهة المنافسة بكل وسائل الدفاع المتاحة.

كل هذا يحتاج إلى ذكاء اقتصادي يتمثل في الاستباق المعلوماتي من أجل استغلال الفرص المتاحة في السوق، و هذا ما يحتاج إلى أدوات و آليات مناسبة لذلك.

ومن جهتها الدولة تسعى لأن يكون اقتصادها الوطني قويا، مستقطبا للاستثمارات بمختلف أنواعها منتجا للسلع والخدمات التي تنافس على المستوى العالمي، وتحقق نموا في الدخل الوطني باستمرار يضمن لها الاستقرار الاقتصادي، و نظرا للتكاليف الكبيرة التي تتطلبها تدابير الذكاء الاقتصادي، ينبغي للدولة أن تساهم في تطويره وتفعيله عن طريق إقامة بنكا للمعلومات، وتوفير آليات التحليل المناسبة، وتكوين الأشخاص القادرين على اتخاذ القرارات المتوافقة مع متطلبات المرحلة، مع القدرة على توقع المستقبل للاستفادة من كل الفرص المتاحة قبل أن يسبقهم إليها الغير.

في هذا الإطار جاء اهتمام السلطات الجزائرية بمبدأ الذكاء الاقتصادي، واتخذت تدابير عدة في هذا الإطار دعما للاقتصاد الوطني، من بينها سياسة دعم استعمال تكنولوجيا المعلومات ودعم البحث والتطوير والإبداع التكنولوجي، إنشاء نظام المعلومات الوطني والذي يشمل عدة مراكز تعمل على إنتاج المعلومات الاقتصادية عن طريق جمع المعلومات وتخزينها ومعالجتها ونشرها.⁷⁴

و من خلال هذا الفصل سنتطرق لمختلف جوانب الذكاء الاقتصادي على مستوى المؤسسة الجزائرية و على مستوى الدولة، و تبيان الجهود المبذولة و الأهداف المرجوة في هذا المجال، و ذلك بتقسيم هذا الفصل إلى أربع مباحث كالتالي:

المبحث الأول: نظرة تشخيصية حول واقع الاقتصاد الجزائري

المبحث الثاني: واقع الذكاء الاقتصادي على مستوى المؤسسة الجزائرية

المبحث الثالث: الجهود المبذولة في مجال الذكاء الاقتصادي

المبحث الرابع: معوقات الذكاء الاقتصادي و الأهداف المرجوة في هذا المجال

⁷⁴ كمال رزيق، علاش أحمد، الاعتماد الرسمي للذكاء الاقتصادي في الجزائر، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر "ذكاء الأعمال و اقتصاد المعرفة" 23-26 أبريل 2012،

جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، الأردن ص 291، أنظر: www.sign-ific-ance.co.uk/..413

المبحث الأول: نظرة تشخيصية لواقع الاقتصاد الجزائري

إن الاقتصاد الجزائري هو اقتصاد ريعي مصدره الأساسي هو المحروقات، هذه الأخيرة هي ميزة حقيقية وثروة بالنسبة للجزائر، و لكن الاعتماد عليها كمورد وحيد سينتج عنه عجز اقتصادي بمجرد انخفاض أسعار البترول أو لجوء الدول المستوردة إلى بديل غيرها، هذا ما يفرض على الجزائر التفكير في تنويع صادراتها وإعطاء الأهمية لثرواتها الأخرى و أهمها الثروة البشرية، التي أصبحت الميزة التنافسية الأكثر اعتمادا من أغلب الدول المتقدمة، فالإنفتاح الذي عرفه الاقتصاد الجزائري يفرض على المؤسسة الجزائرية إيجاد حلول جديدة تستطيع إثبات نفسها من خلالها على مستوى الأسواق الخارجية، و هذا لن يتحقق إلا بإصلاح الهياكل الداخلية أهمها نظام المعلومات الذي يجعل المؤسسة في دراية عما حولها و الذي يعتبر جد تقليدي على مستوى مؤسساتنا.

من خلال هذا المبحث سنحاول إبراز مختلف خصائص الاقتصاد الوطني، الإيجابية منها و السلبية، وإعطاء نظرة عامة عن وضعية المعلومات داخل المؤسسات.

المطلب الأول: خصائص الاقتصاد الجزائري

إن الجزائر اليوم تتمتع بإقليم مناسب لكل استثمار، كما أنها تتمتع بثروة معدنية كبيرة تعتبر أساس اقتصادها، إلا أن هناك عجز واضح في تسيير هذه الموارد و الثروات بطريقة جيدة و عقلانية، و من خلال هذا المطلب سنبيّن مواطن قوة و ضعف الاقتصاد الجزائري.

الفرع الأول: عوامل قوة الاقتصاد الجزائري

تمتلك الجزائر عناصر طبيعية ذات أهمية كبيرة تسمح لها بالنمو السريع و معالجة الاقتصاد السابق و من العوامل التي تمثل نقاط قوة يمكن الاعتماد عليها في الاقتصاد الجزائري ما يلي:

- قطاع المحروقات يمثل قاعدة اقتصاد البلد بتأمين 52% من العائدات المالية، 25% من الناتج الداخلي الخام، 98% من إيرادات التصدير، فالجزائر تحتل المرتبة الخامسة من احتياط الغاز الطبيعي على مستوى العالم، و المرتبة 14 على مستوى الاحتياط البترولي.⁷⁵

⁷⁵ Bouadam Kamel, Hammadi mourad, op.cit, p03

● توفر اليد العاملة المؤهلة و التي تمثل و بدون شك واحد من أهم العوامل التي يجب استغلالها، فالجزائر لديها يد عاملة تتمتع بسهولة خاصة، فاللغة الفرنسية التي تتقنها تعطيها ميزة من أجل جلب المستثمرين الناطقين باللغة الفرنسية، إضافة إلى انخفاض تكلفتها التي تعطيها ميزة تنافسية، فتكلفة الساعة في الجزائر أقل من 1 دولار في الساعة في حين على مستوى الاتحاد الأوروبي هي بين 15 و 20 دولار في الساعة.⁷⁶

● إصلاح أساسيات الاقتصاد الكلي، إذ أن احتياطات التبادلات كان مدعما من أجل تجاوز ال 100 مليار و هذا ما تحقق في نهاية 2007، أما سنة 2012 فقد حققت الجزائر احتياطات صرف رسمية بقيمة 205.2 مليار دولار، و يتوقع أن تبلغ الاحتياطات بالعملة الصعبة 224.1 مليار دولار سنة 2013.⁷⁷ و هذا ما يعبر عن التطور السريع الذي تشهده الجزائر في مجال الديون و الجهود التي تبذلها.

هذه العوامل هي أساس الاقتصاد الجزائري و التي يجب استغلالها بأحسن الطرق و إلا بقيت عبارة عن أرقام لا معنى لها، فهي عبارة عن قاعدة جيدة لأي اقتصاد.

الفرع الثاني: عوامل ضعف الاقتصاد الجزائري

الاقتصاد الجزائري يعاني من بعض نقاط الضعف التي تؤثر عليه من ضمنها:

1- اقتصاد ريعي و أحادي الإيرادات

الاقتصاد الوطني ليس متنوع بشكل كافي فمورده الأساسي هو البترول، كما أنه اقتصاد ريعي نظرا لأن كل أنظمة الاستثمار الاقتصادي و الاجتماعي ممولة من طرف إيرادات البترول و الغاز، و هنا يكمن المشكل فالعلوم الاقتصادية تقول أنه ليس دائما من الجيد الاعتماد فقط على الثروات الباطنية لأنها ليست دائمة.

2- انتشار البطالة

يعاني الاقتصاد الجزائري اجتماعيا من نسبة بطالة عالية و التي تؤثر بقوة على السلام الاجتماعي وبالنتيجة على قدرات الحكام في التحكم.

⁷⁶ Bouadam Kamel, Hammadi mourad,op.cit, p3

⁷⁷ حسب صندوق النقد الدولي، أنظر: صندوق النقد الدولي: الجزائر تبقى الأقل مديونية في منطقة "مينا" و الثانية في مجال التوفر على احتياطات الصرف، على الرابط: ar.algeria360.com تاريخ الزيارة: 2013/12/19 على 12:00

3- ضعف النسيج الصناعي⁷⁸

كما أنه من بين العوامل التي تعبر عن ضعف الاقتصاد الوطني هو نوعية و جودة نسيج مؤسساته، فالمؤسسات الجزائرية تعاني من نقص القدرات التسييرية، بالأخص في مجال التسويق و نظام المعلومات الاقتصادية، كما أن المحيط الحالي للمؤسسة هو قليل الملائمة و لا يسمح لها أن تكون تنافسية بما أنها تتطور في محيط ضريبي، تشريعي و اقتصادي غير ملائم، أيضا غياب إستراتيجية وطنية للتطور الاقتصادي و عدم توفر الرؤية متوسطة و طويلة الأمد.

كما أن القطاع الصناعي العمومي يعتبر جد ضعيف مقارنة مع القطاع الخاص الذي هو أكثر كفاءة و حيوية، إذ لا يمكن تحقيق المنافسة عن طريق صادرات القطاع الخاص، مما يدل على ضرورة الإسراع في إعادة بناء النشاطات و نوعية التسيير في المؤسسات العمومية.

4- فشل الإصلاحات الاقتصادية

تكرار المشاكل الاقتصادية التي تعاني منها البلاد بالرغم من ضخم الوسائل المالية يُظهر و بوضوح عدم كفاءة الجزائر في إعادة إطلاق اقتصادها نتيجة سوء التحكم و الغياب الواضح للإستراتيجية، فبدون رؤية طويلة المدى و بدون إستراتيجية تطوير مسندة على أسس واضحة، المؤسسات، الأنظمة و الإدارات ستخفق في وضع التطورات الاقتصادية و الاجتماعية.⁷⁹

و بالنظر إلى النتائج المحققة في هذا المجال خلال الفترة الأخيرة يمكن التأكد و بدون شك أن الإصلاحات الاقتصادية الخاصة بالبلاد هي فاشلة، و الأهداف المتوقعة لم تكن بالمستوى المرغوب و من بين الأسباب:⁸⁰

- بروز قوانين تنظم الاقتصاد تبعا للمنهج الليبرالي، لكن مع بقاء الدولة المالك الرئيسي لوسائل الانتاج.
- الرغبة في جني نتائج السياسة الاقتصادية بسرعة، و بالنتيجة يتم تكييف الواقع لتحقيق الأهداف، لا تنمية الواقع لنجاح الإصلاح.
- طبيعة الحكم التي تخضع للتأثيرات السياسية الظرفية.

⁷⁸ Bouadam Kamel, Hammadi mourad, opcit, p6

⁷⁹ Ibid, p6

⁸⁰ الداوي الشيخ، الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر و إشكالية البحث عن كفاءة المؤسسات العامة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية- المجلد 25- العدد الثاني 2009، ص ص (278-280)

المطلب الثاني: المؤسسة الجزائرية في وجه التغيير

إن التغيير هو الاتجاه الوحيد الذي يضمن للمؤسسة استمراريتها، في ظل عدم ثبات المحيط الخارجي، ومن خلال هذا المطلب سنعطي نظرة عامة عن مفهوم التغيير و مدى أهميته بالنسبة لكل المؤسسات، و في الفرع الثاني سنبرز مدى مواكبة المؤسسات الجزائرية للتغيير.

الفرع الأول: أهمية التغيير

التغيير هو عبارة عن مواكبة للتطورات و المستجدات، و تماشي مع الظروف السائدة في العالم، فالتحول من المؤسسة الصناعية نحو مؤسسة المعلومات، و التحول من الاقتصاد الوطني نحو الاقتصاد العالمي، و التحول من رؤية التسيير من المدى القصير نحو المدى الطويل، و أيضا التحول من المركزية نحو اللامركزية في المؤسسة و من المفهوم الهرمي نحو شبكات الأعمال هذه كلها عبارة عن مؤشرات للتغيير حسب حاجات المؤسسة⁸¹.

و من أجل تحقيق تنمية لا بد من كسر الجمود و الانتقال من الاعتماد على التصنيع إلى الاعتماد على العامل البشري و الإبداع الإنساني عموما.⁸²

و يمكن إبراز التغيير من خلال النقاط التالية:⁸³

- الحفاظ على الحيوية الفاعلة ، و ذلك لأن التغيير في المؤسسة يؤدي إلى التجديد و الحيوية و يشجع الإبداع و التحسين، كما يجارب روح الكسل و اللامبالاة و السلبية و يكسر الروتين.
- التوافق مع المتغيرات، فيمكن النظر إلى أهمية التغيير من كونه يأتي للتماشي مع التحديات و التغيرات مثل التكنولوجيا، و عولمة التجارة لكي لا تجد المؤسسة نفسها في المؤخرة، و هنا تبرز أهمية إدارة التغيير و أهمية الدور الذي تقوم به في المؤسسة.
- حرص المؤسسة على ضرورة تحقيق التكيف مع الظروف الخارجية و العمل على الاستجابة لضغوطات المجموعات و التكتلات و القوى التي تكون موجودة في البيئة الخارجية.
- الرغبة في تعديل سلوك العاملين، فالإدارة الجيدة يجب أن تحرص على تغيير الأنماط السلوكية للأفراد العاملين لكي تتمكن من مواجهة التغيرات الكبيرة التي تحيط بالتنظيم بحيث تعمل على توفيق التنظيم الرسمي مع التنظيم غير الرسمي لرفع الروح المعنوية للعاملين في تحقيق أهداف التنظيم.

⁸¹ Pierre Pastor, **gestion du changement**, éditions liaisons, paris, 2005, p 14.

⁸² زيد منير عبوي، إدارة التغيير و التطوير، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2007 ص 27

⁸³ شريف مسعودة، إدارة التغيير من خلال مدخل إدارة الجودة الشاملة مع الإشارة إلى الفرع الولائي للجزائر للإصلاات موبيليس بشار، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، فرع إدارة أعمال، المركز الجامعي بشار، 2008/ 2007 ص 34

الفرع الثاني: التغيير على مستوى المؤسسة الجزائرية

إن الانتقال من اقتصاد الركود إلى اقتصاد النمو يؤدي دائما إلى التغيير في سلوكيات المؤسسات والإدارة، و باعتبار المؤسسة الجزائرية اليوم تعمل في ظل اقتصاد النمو فهي مضطرة على تبني طرق تسيير جديدة من أجل ضمان التقدم و استغلال الفرص المتأتمية من التطور التكنولوجي و الاقتصادي بنجاح. و مهما كانت طبيعة الإدراك للكفاءة الاجتماعية على مستوى المنظمة، ليس هناك أي شك أن العامل البشري أصبح العامل الأساسي في نجاح و تطور المؤسسة، و بالفعل فإن معرفة أهمية العامل البشري في تحسين كفاءة المؤسسة هو فعل حديث نسبيا في الجزائر و حتى في الخارج، فمنذ بضع سنوات المؤسسات الجزائرية فهمت أهما لا تستطيع تحسين أدائها دون إعطاء أهمية مطلقة للموارد البشرية ، هذا التوجه الجديد يفرض انتباه كبير نحو المشاكل البشرية التي تعتمد على الأسلوب التقليدي في التسيير على مستوى تنظيم مؤسساتنا التي بدأت تنخفض كفاءتها على مستوى العالم المتطور اليوم، فالمؤسسات الجزائرية استفادت و بكل تأكيد من التقدمات الجديدة في علوم تنظيم العمل، و ارتفاع عدد و تأثير نقابات العمل، كما أحست بنفاذ الأسلوب التقليدي في التسيير لأنه المشكل الذي يعيق مستقبلها بصفتها مؤسسة تعمل في عالم تكنو اقتصادي متطور.⁸⁴ و لكن هناك بعض المخاوف من نتائج التغيير الحاصل على مستوى المؤسسة الجزائرية نذكر:⁸⁵

- خوف الأفراد من التعديلات في طرق العمل.
 - القلق من التغيير الخطأ.
 - الخوف من إلغاء المناصب.
 - شك الإطارات المسيرة و إحساسهم أن التغييرات ستنتزع منهم تقنياتهم و بالتالي مناصبهم.
 - الشفافية الدائمة التي يتطلبها التسيير الجديد و لكن هذا صعب على المؤسسات الجزائرية نظرا ليوياهما المملوءة بالاضطرابات و الفوضى.
 - الجهل بأسلوب و قوانين الموارد البشرية و الجهل بالقدرات الإبداعية و التجديدية للنظام نفسه.
- رغم كل هذه المخاوف على المؤسسة أن لا تأخذها بعين الاعتبار و لا تجعلها عائق في طريقها، فلو لم تكن الإدارة عن طريق تسيير الموارد البشرية مفيدة لما أكد عليها جميع الخبراء، فأن تدير مؤسسة أو مجموعة هو أن تساعد الأعوان الخاصة بها على عمل كل شيء من أجل تطويرها و نجاحها، هذا بالتأكيد عن طريق أدوات و تقنيات الإدارة و لكن هذا عن طريق أيضا و قبل كل شيء الاعتبارات الاجتماعية التي تملكها القليل من المؤسسات.

⁸⁴ Bouadam Kamel, Hammadi mourad, op.cit. p 8

⁸⁵ Ibid,p 8

المعارف الجديدة للمؤسسة تستند على الكفاءات و التحفيزات البشرية، **Robert Papin** عالم اجتماعي وخبير في الإدارة قال: ⁸⁶ " اليوم، يتعلق الأمر أكثر بالمسيرين أن يعرفوا كيف يحفزون و يسيرون الأشخاص الذين يعملون معهم أكثر من أن يضعوا استراتيجيات و وسائل رقابة، يجب عليهم إقناع شركائهم من أجل التقدم، من أجل أن يكونوا ديناميين، متفائلين و مبدعين بدل من أن يضعوا مخططات نظرية أكثر مما هي مفيدة"

المطلب الثالث: واقع نظام المعلومات على مستوى المؤسسة الجزائرية

تعاين مختلف المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من مشاكل المنافسة الناتجة عن تطور تكنولوجيا الإعلام والاتصال، لذا أصبحت تسعى جاهدة في تحسين نظام معلوماتها، و من خلال هذا المطلب سنحاول إعطاء نظرة تشخيصية على نظام معلومات المؤسسة الداخلي و الخارجي.

الفرع الأول: نظام المعلومات الداخلية

المؤسسة عبارة عن نظام يتكون من أنظمة فرعية كالنظام التسويقي، النظام الفرعي المالي، النظام الفرعي للأفراد... هذه النظم متفاعلة مع بعضها البعض، و من خلال هذا التفاعل تتمكن المؤسسة من التزوّد بالمعلومات اللازمة لسير النشاط الداخلي و بالتالي فان نظام المعلومات الداخلي للمؤسسة هو عبارة عن الروابط و الاتصالات بين مختلف مصالح المؤسسة و المعلومات المتبادلة بينها، و هذا طبعا حسب الهيكل التنظيمي لها و التدرج التسلسلي له.

إن نظام المعلومات على مستوى أغلب المؤسسات الجزائرية هو نظام تقليدي يعتمد على العمل التسلسلي للوظائف و احترام الهيكل التنظيمي، هذا التسلسل قد يعيق إنجازات المؤسسة نتيجة ضياع الوقت في مرور المعلومة من مستوى لآخر، لذا أصبح ضروريا على مؤسساتنا تبني نوع آخر من الأنظمة أكثر نجاعة و أداء، وذلك من خلال إلغاء كل الحواجز بين وظائف المؤسسة، و بين أدنى و أعلى مستويات الهيكل التنظيمي، مما يخلق نوع من التشارك و الثقافة الموحدة لاتخاذ الأهداف المشتركة في المؤسسة، و هذا يكون عن طريق العمل الجماعي و التشارك و الإحساس بالانتماء ⁸⁷.

⁸⁶ Bouadam Kamel, Hammadi mourad, op.cit ; p9

⁸⁷ بن عنتر عبد الرحمان، دور الدولة في تفعيل إستراتيجية الذكاء الاقتصادي في الجزائر، المؤتمر العربي الخامس للمعلومات الصناعية والشبكات، الرباط،

فيما يخص حقيقة مدى استعمال التكنولوجيات الجديدة للإعلام و الاتصال في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تشير الإحصائيات⁸⁸ إلى أن 20% فقط من المؤسسات تتوفر على أجهزة إعلام آلي ناجعة ، و 15% تتوفر على موقع انترنت خاص بها و 50% تفتقر لنظام محاسباتي مناسب، كما أوضح المدير العام للذكاء الاقتصادي "محمد باشا" على هامش ورشة تكوينية حول تأمين التراث اللامادي للمؤسسات أن هذا التحقيق يندرج في إطار الجهود المبذولة من قبل الوزارة لتحديد نقائص المؤسسات الوطنية في مجال تكنولوجيات الإعلام و الاتصال بغية تداركها، و قال أن الوزارة تعتزم الشروع في دراسات أخرى ستساهم نتائجها في تطوير تنافسية المؤسسات الجزائرية، و تخص هذه التحقيقات التي أوكلت المؤسسة تسيير الأنظمة المعلوماتية التابعة لوزارة الصناعة المنهجيات المتبعة من قبل المؤسسات الجزائرية لجمع المعلومات الضرورية الخاصة باتخاذ القرار وتحليلها و استغلالها.

الفرع الثاني: نظام المعلومات الخارجية

إن المؤسسة الاقتصادية ليست وحدة منعزلة عن العالم فهي في تعامل مستمر مع بيئتها الخارجية، و لذا فهي بحاجة دائمة إلى جمع المعلومات عن البيئة التي تعمل فيها و تؤثر و تتأثر بها و متابعة و مراقبة كل ما يجري حولها، و أن تتصف بالمرونة، و يمكن تلخيص أهم مصادر المعلومات الخارجية في ما يلي:⁸⁹

- موردي المعلومات: تقوم المؤسسات بشراء المعلومات من مراكز المعلومات، و كذا من بنك المعلومات.
- الحصول على المعلومات من المؤسسات الدولية و الوطنية.
- المتعاملون الاقتصاديون من الموردين و العملاء و النقابات المتخصصة، و غرف التجارة.

أما في ما يخص نظام المعلومات الخارجية للمؤسسة فهو معتمد أساسا على مجموعة من الشبكات الخاصة بالزبائن ، الموردين ، المؤسسات المتعامل معها، و لكن التراكم المعلوماتي ليس له قيمة ما لم يكتسي طابعا تحليليا لمختلف هذه المعلومات الجمعة ، فالكم المعلوماتي يحتاج إلى الكيف المعلوماتي أي يحتاج إلى طريقة ذكية في دراسة المعلومات من أجل اتخاذ قرارات فعالة.

⁸⁸ حسب إطار رسمي في وزارة الصناعة، المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و ترقية الاستثمار، أنظر المقال: 20 بالمائة فقط من المؤسسات الجزائرية تستعمل

أنظمة الإعلام الآلي، نشر ب 2010/01/14 على 15:45 على النهار أون لاين/وأج أ نظر www.ennaharonline.com تاريخ الزيارة 2012/11/29 على 17:05.

⁸⁹ رشيدة بن الشيخ الفنون، دور نظام المعلومات التسويقية في اتخاذ القرار التسويقي، جامعة منتوري -قسنطينة، السنة الجامعية: 2006/2005 ص 22.

كما يمكن إدماج الشبكة الداخلية مع الشبكة الخارجية للمؤسسة من خلال خلايا معالجة المعلومات، وهذا لا يتم إلا بانفتاح المؤسسة، و التفتح لا يكون بإفشاء المعلومات السرية بل بإدراك و معرفة كل المتغيرات البيئية في مختلف المجالات الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية و التي يمكن أن تُؤثر على قراراتها و عليها التكيف مع أي تغيير يمكن أن يحدث في أسواق المعلومات و إلا فان بقاءها ليس مجديا.⁹⁰

و بالنسبة للمؤسسات الجزائرية فهناك العديد منها مازالت تعيش في عزلة عن العالم الخارجي، و التي حان الوقت عليها لكي تواجه التغيير الحاصل في العالم من خلال تكوين عمالها في مثل هذه الميادين الخاصة بالذكاء الاقتصادي واليقظة، و تشجيع البحث و التطوير بالمؤسسات و الارتباط مع مراكز البحث، المعاهد و الجامعات الأمر الذي نراه غائبا، فكلا من الجامعة مثلا و المؤسسة غير مشتركان في مشروع بحث جدي يمكن أن يكون له مردوديته من جميع النواحي سواء بالنسبة لسمعة الجامعة الجزائرية، أو بالنسبة للتجديد، الاختراع و الإبداع وهي كلها أمور أصبحت تتطلبها العولمة و البقاء المستمر في مسرح المنافسة المتوحشة، هذا لا يعني أن مؤسساتنا كلها فاشلة و لا تقوم بمجهودات البحث و التطوير، إلا أنها تركز في مجال دون الآخر، لذلك لا يمكننا الحكم بعدم تواجد الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الجزائرية لكن يمكننا القول بأنه ضمني و يتركز في مجال دون الآخر.⁹¹

المبحث الثاني: الذكاء الاقتصادي على مستوى المؤسسة الجزائرية

المؤسسة الجزائرية، خاصة الصغيرة و المتوسطة باعتبارها أغلب مؤسساتنا هي مطالبة من اليوم فصاعدا بوضع نظام الذكاء الاقتصادي من أجل كفاءة أحسن و تواجد أكثر فعالية على مستوى السوق العالمي الذي تزيد تنافسيته أكثر فأكثر.

ضرورة المؤسسات الجزائرية مواكبة المنافسة العالمية يكون عن طريق الاعتماد على الذكاء الاقتصادي الذي أصبح مرحلة يجب تعديها في المستقبل القريب جدا، و من خلال هذا المبحث سنتعرض لمختلف جوانب الذكاء الاقتصادي داخل المؤسسة الجزائرية.

المطلب الأول: أسباب تبني المؤسسة الجزائرية للذكاء الاقتصادي و شروط فعاليته

من خلال هذا المطلب سنذكر مختلف الأسباب التي أدت بالمؤسسة الجزائرية إلى اعتماد الذكاء الاقتصادي، و الوسائل و الأدوات الواجب تسخيرها من أجل تفعيله.

⁹⁰ بن عنتر عبد الرحمان، مرجع سابق، ص 11

⁹¹ نفس المرجع، ص 12

الفرع الأول: أسباب تبني الذكاء الاقتصادي

في الآونة الأخيرة بدأت المؤسسات الجزائرية خاصة منها الصغيرة و المتوسطة تهتم بطرق جديدة في عملية التسيير معتمدة في ذلك على العوامل البشرية و المعلوماتية و المعرفية من أجل تحسين كفاءتها و فعاليتها، من أحسن و أهم هذه الطرق تبنيها نظام الذكاء الاقتصادي، و من الأسباب التي دفعتها إلى تبني هذا النظام نذكر ما يلي:

- **الانتقال إلى اقتصاد السوق:** إن من أهم الأسباب التي دفعت المؤسسات الجزائرية إلى اعتماد أسلوب الذكاء الاقتصادي هو انتقالها إلى اقتصاد السوق الذي يترجم بانفتاح السوق الجزائري على المنتجات و الاستثمارات الأجنبية، ارتقاء مؤسسة المعلومة و اقتصاد المعرفة، هذا ما يفرض على الاقتصاد الجزائري حراسة فعّالة للمحيط الوطني و العالمي عن طريق جمع، استغلال، و بث المعلومة.⁹² و يمكن اعتبار هذا السبب هو السبب الرئيسي الذي يجرحه تحت عدة أسباب أخرى:

- **سرعة التطورات التكنولوجية و العلمية و التقنية:** التي تفرض على المؤسسة استعمال التكنولوجيات الجديدة و التي أهمها تكنولوجيا المعلومات و الاتصال التي تشمل الانترنت، الهواتف النقالة، الحواسيب السريعة إضافة إلى تطور استخدام الإعلام الآلي و غيرها من التقنيات الحديثة.

فالثورة التكنولوجية هي نقلة نوعية في استخدام و تطبيق معطيات العلم في كل ميادين الصناعة، إذ خلقت قدرة غير محددة على امتلاك العناصر التقنية الضرورية لمعالجة البيانات و توزيعها، و استرجاع المعلومات و السيطرة عليها، و تخزينها بكميات هائلة، و تحديثها و الاستفادة القصوى منها باعتبارها من بين أهم موارد المنظمة، فقد غيرت التقنيات الجديدة التي أفرزتها الثورة التكنولوجية بشكل جوهري حياة الإنسان و عالم الأعمال، مثلما غيرت شكل و مضمون العملية الإدارية.⁹³

- **تغير طبيعة البيئة:** و من أهم خصائص البيئة الجديدة:⁹⁴

- **تغير الطلب:** إن انتقال 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.

⁹² Mustapha Bouroubi, **va-t-on déclarer l'absence de la pratique de l'IE en Algérie ?** veille magazine (Nov/Dec 2008) p 35 voir: <http://www.veille.ma/IMG/pdf/alger-veille-intelligence-economique.pdf> visité le 08/11/2012 à 16:52

⁹³ سعد غالب ياسين، نظم المعلومات الإدارية، دار البازوري العلمية، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 1998، ص48.

⁹⁴ بلعزوز بن علي، دور البقطة الإستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة و واقعها في الجزائر، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع الخروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، 8-9 نوفمبر 2010 ص (15-16)

- اتفاقيات الشراكة مع الاتحاد الأوروبي.
- 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 التي لم تتأثر بهذه الأزمة.
- البحث عن الفرص من أجل استغلالها.
- توفير الحلول التقنية العملية التي تسمح للمؤسسة بالتفاعل مع محيطها عن طريق القدرة على اليقظة، الضغط على السلطات العمومية مع إدراك المخاطر التي تترصدها⁹⁵.
- رفع الحواجز الجمركية و بالتالي حرية الاستيراد و ضياع السوق⁹⁶.

هذه بعض الأسباب التي أدت بالمؤسسة الجزائرية إلى التفكير في تبني نظام الذكاء الاقتصادي الذي يضمن لها البقاء و الاستمرارية في ظل محيط التغيير و عدم التأكد عن طريق الرصد لكافة التغيرات و التحولات الداخلية و الخارجية، و لكن هذه الأسباب ليست دافعا قويا و ضمان من أجل بداية ناجحة و فعالة بل يجب على المؤسسة أولا توفير الجو الملائم لبداية قوية و ذلك بتوفير عدة شروط.

الفرع الثاني: شروط فعالية الذكاء الاقتصادي

قبل الشروع مباشرة في تطبيق الذكاء الاقتصادي هناك عدة شروط يجب توفيرها و التأكد من جودتها من أجل ضمان الفعالية و الاستمرارية:⁹⁷

- إرادة مسيري المؤسسات: من أجل فعالية النظام يجب أن يكون المسيرين مقتنعين بفائدة المشروع و أهميته للمؤسسة من أجل تفعيل كل طاقاتهم فيه.
- وجود رؤية واضحة حول إستراتيجية المؤسسة: بدون رؤية إستراتيجية لن يكون مفيدا الرغبة في وضع ذكاء اقتصادي لأن الذكاء الاقتصادي "جهاز" مرتكز أساسا على مصلحة إستراتيجية المؤسسة.

⁹⁵ Bouadam Kamel, Hammadi mourad, op.cit p10

⁹⁶ Mohamed Faouzi Boucheloukh. **Intelligence Economique en Algérie**, cours de master en intelligence économique, 2^{ème} promotion 2009/2010, Université de la formation continue, p14.

⁹⁷ Bouadam Kamel, Hammadi mourad, op.cit ; pp(10-11)

كما أنه من بين الشروط و الأدوات:⁹⁸

- **الوسائل البشرية:** معظم المعلومات التي تستقبلها المؤسسة و يتبادلها العمال في ما بينهم تكون بشكل غير رسمي، لذا فمن الواجب تطوير ثقافة الذكاء الاقتصادي عن طريق تعريف وظائفه في مدونة المؤسسة و الإعداد المستمر للتقارير داخل المؤسسة، و هذا ما يسمح بانتقال المعلومة عبر مختلف المستويات التنظيمية دون احتكارها من قبل فئة معينة، إضافة إلى وجود مختصين في المعلومات و الوثائق.

- **شبكات الاتصال:** تعد شبكات الاتصال أهم شيء بالنسبة للذكاء الاقتصادي، فمن الضروري تغذية التبادلات القائمة في الشبكات و معرفة المفيدة منها و تطبيقها، و تحسين الاتصال بين الموظفين، فبنية الذكاء الاقتصادي عليها أن ترتبط مباشرة بمديرية الممثلين لكل قسم من أجل تكريس الوقت الملائم له.

- **مديرية المؤسسة:** هذه الأخيرة يجب أن تشارك بقوة في وضع نظام الذكاء الاقتصادي، حيث تعد من المستفيدين الأوائل من امتيازاته، كما أن عليها اعتبار الذكاء كوظيفة إدارية يجب الالتزام بها.

- **مصادر المعلومات و الوثائق:** يجب على كل مؤسسة أن تضع أشخاصا مؤهلين و مختصين في جمع المعلومات، يتقنون التعامل مع الكم الهائل من المعطيات، و اختيار أحدثها، و التي تكون في علاقة مباشرة مع إستراتيجية المؤسسة، و أهدافها، إلى جانب تنفيذهم للرسملة الذكية للمعلومات المتاحة سواء كانت داخلية أو خارجية، إضافة إلى البث الجيد للمعلومة.

- **المصادر المنهجية و التقنية:** جمع المعلومات الإستراتيجية يتطلب تبني منهجية خاصة و الاعتماد على وسائل منهجية محددة (تنظيم، إدارة المعارف...) و وسائل تكنولوجية (هندسة معالجة المعلومات، وسائل البحث عبر الانترنت...).

إضافة إلى:⁹⁹

- **التحكم في الوقت:** حيث يجب القبول بتسخير الوقت، و التحكم الجيد فيه لأن السرعة أو التماطل في التعامل مع المعلومات يمكن أن يؤدي إلى نتائج غير مرغوب فيها.

⁹⁸ عبد الفتح بوحلم، عائشة مصباح، دور اليقظة الإستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، 8-9 نوفمبر 2010، ص-ص (11-12) أنظر: labocolloque5.voila.net/109aichamesbah.pdf

⁹⁹ رتبية حديد، نوفيل حديد، اليقظة التنافسية وسيلة تسييرية حديثة لتنافسية المؤسسة، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، مارس 2005، أنظر:

- الحد الأدنى من الهياكل: فالمعلومة تعطى لها قيمة أحسن عندما يكون للمؤسسة تأطير مهيكّل من طرف إطارات ذات وظائف محددة. بمعنى يجب إعادة تنظيم هيكل و بنية المؤسسة، عن طريق إزالة الفواصل بين الوظائف للتخفيف من المستويات التسلسلية التي تعيق حركة المعلومة .
- روح جماعية قوية: و هذا بين مختلف الموظفين.
- توفير وسائل و ميزانية خاصة بالذكاء الاقتصادي.

أما على مستوى الدولة فمن خلال تقديم الإستراتيجية الصناعية تم تعريف أدوات سياسة الذكاء الاقتصادي وهي كالتالي:¹⁰⁰

- قواعد المعطيات الالكترونية.
- اليقظة المحيطية.
- الدراسات العملية حول التطورات و التغييرات حول العالم الصناعي.
- توجيه التنظيم و قيادة التغيير.

المطلب الثاني: المؤسسة الجزائرية بين الذكاء الاقتصادي و التجسس الاقتصادي

الذكاء الاقتصادي أساسي بالنسبة للمؤسسة الجزائرية، و عدم المعرفة الجيدة بكل جوانبه، أو الخلط بينه و بين مفاهيم أخرى كالتجسس الاقتصادي قد يضع المؤسسة في مواقف حرجة يصعب تحطّيبها، لذا يجب توضيح الحدود بين هذين المصطلحين بشكل جيد.

الفرع الأول: الفرق بين الذكاء الاقتصادي و التجسس الاقتصادي

إن التقدم الاقتصادي اليوم رهين بالقدرة على الحصول على المعلومة الاقتصادية، و التجسس هو الآلية الكفيلة للحصول على المعلومة السرية.

التجسس الاقتصادي هو "الفعل الذي يساعد في الحصول على معلومات و معطيات هامة ذات نفع اقتصادي، بدون رضا الطرف المتجسس عليه، هذا ما يكبده خسائر أو إعاقات في السوق الاقتصادي" بصفة عامة هو "كل الأساليب و الطرق المستعملة للحصول على المعلومات الاقتصادية التي تكون في ملكية الآخر بدون علمه أي الاعتماد على طرق غير شرعية"، هذا العمل كان ينحصر فقط على الأجهزة الاستخباراتية و لكن مع تطور الفاعلين الاقتصاديين أصبحت الشركات الكبرى هي أيضا تعمل في هذا المجال، و هنا يجب أن نفرق بين التجسس الاقتصادي و الذكاء الاقتصادي.

¹⁰⁰ Mustapha Bouroubi, op.cit, p 34

فالذكاء "عبارة عن مجموعة المناهج الخاصة بتقنيات جمع المعلومات و تحليلها بهدف إنعاش و تحسين عمل الدولة، المؤسسات، المنظمات الدولية، الجمعيات...الذين يعملون في المجال الاقتصادي، و الذكاء هو إحدى التطورات العلمية في سياسات الشركات، و يستعمل حسب مناهج وآليات متعارف عليها دوليا، و يدرس في مراكز الأبحاث المختصة"¹⁰¹

و بالتالي فان الذكاء الاقتصادي يتم عبر القنوات الاقتصادية التي توفر المعلومة للفاعلين الاقتصاديين، و بعد جمع هذه المعلومات يتم تحليلها من طرف الخبراء الاقتصاديين، و يتم ترجمتها في السياسة الاقتصادية، إذن نلاحظ أن الفرق بين التجسس الاقتصادي و الذكاء الاقتصادي يكمن في الوسائل المستعملة للحصول على المعلومة شرعية أو غير شرعية.

الفرع الثاني: مدى تطبيق المؤسسة الجزائرية للذكاء الاقتصادي و مدى وقوعها في شبكة التجسس الاقتصادي

1- مدى تطبيق المؤسسة الجزائرية للذكاء الاقتصادي

إن المؤسسة بصفة عامة تستعمل المعلومات بشكل أو بآخر في عملية اتخاذ قراراتها، و لكن طريقة الاستعمال هي التي تصنع الفارق، فعلى مستوى المؤسسة الجزائرية يكون استعمال المعلومات عامة كما يلي:

- ففي مرحلة جمع المعلومات، هناك غياب ديمقراطية المعلومة نتيجة صعوبة الوصول إلى المصادر الخاصة بها، هذا بسبب نقص المعلومة الاقتصادية و الاجتماعية الموثوقة و المصدقة، فالإشكالات الجديدة للإدارة عن طريق الذكاء الاقتصادي لم تستعمل بعد في الجزائر رغم تواجد الكفاءات المحلية، فجمع المعلومة كما تقول يتم على مستوى مجمل المؤسسات، و لكن لا تتم في إطار رؤية عامة للذكاء الاقتصادي، و بالتالي يكون هناك ضياع نسبة مهمة في استغلال هذه المعلومة"¹⁰²
 - و في مرحلة المعالجة و التحليل للمعلومات المجمعة من مختلف المصادر، فإنها تتعامل مع هذه المعلومات بطريقة عشوائية نظرا لنقص الوسائل و الأنظمة الخاصة بمعالجة المعلومات.
- و حسب "ألان جويبي" المسؤول الأعلى المكلف بالذكاء الاقتصادي من طريف الوزير الفرنسي الأول يكون التعامل مع المعلومة المجمعة بطريقة تدريجية.

¹⁰¹ التجسس الاقتصادي، 2009/04/10 متاح على موقع الاتحاد الاشتراكي: <http://www.maghress.com/alittihad/88581>

¹⁰² حسب "أمنية قادري مساعد": أستاذة باحثة في علم اجتماع العمل و المنظمات أنظر: RDV d'IE & Knowledge Management à Alger, 24 mai, 2011 <http://www.africadiligence.com/rdv-dintelligence-economique-knowledge-management-a-alger/>

- أما في مرحلة استغلال المعلومة من أجل اتخاذ القرار فان تحليل المصادر المهمة للمعطيات المجمعة ضروري من أجل مؤسساتنا، أين يكون استغلال هذه المعلومات ذو علاقة مع اتجاهات السوق المحلي و العالمي، و نشاطات المؤسسة، و لكن بالمؤسسة الجزائرية استعمال المعلومة يبقى جد ضعيف، بدون تنظيم و تنسيق، و هذا ما يؤدي إلى ضعف الوضعية الإستراتيجية.

و في سياق مدى تطبيق الذكاء الاقتصادي على مستوى المؤسسة الجزائرية، يجب أولاً الإشارة إلى أن هناك ثلاث أنواع من المؤسسات الجزائرية، هناك المؤسسة الوطنية، المؤسسة الكبيرة، المؤسسة الصغيرة و المتوسطة، الشيء الأكيد هو غياب المنافسة في المؤسسات الوطنية، و بالتالي ليس لها حس بالمخاطر المحتملة، و لا ترى ضرورة في وضع الذكاء الاقتصادي، مسيري المؤسسات الكبيرة الخاصة بصفة عامة يحسون بالأهمية و الفائدة التي تجنيها من خلال وضع نظام ذكاء اقتصادي بشرط أن يكون هناك شرح لأساسياته و تطبيقه مرحلة بمرحلة، هذا الاهتمام فرض نتيجة متطلبات السوق الدولية المتطورة، أما بالنسبة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة فلا يمكن القول أنها لا تهتم بهذا المجال، و لكن للأسف هناك غياب في التحسيس و العروض الملائمة، مسيري المؤسسات الصغيرة الجزائرية يجهلون الانعكاسات الناجمة عن وضع نظام يقظة إستراتيجية على نشاطات مؤسستهم و لا تطلب إلا المساعدة من أجل تطور أحسن.¹⁰³

من خلال إجابة "منير رشدي" يتضح أن الذكاء الاقتصادي في الجزائر يختلف حسب طبيعة المؤسسة، فكلما زادت التنافسية زادت الحاجة إليه، كما أن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و التي تمثل أساس اقتصاد الوطن تحتاج إلى التوعية و التحسيس في هذا المجال و معرفة آثار الذكاء الاقتصادي على نشاطها.

2- وقوع المؤسسات الجزائرية في شبكة التجسس الاقتصادي

يرتبط مفهوم و معنى الذكاء الاقتصادي في الجزائر بمدى توسع و انتشار ثقافة هذا الموضوع في عالم الأعمال الاقتصادي للمؤسسات، لأن الموضوع لم يظهر إلا في حوالي السنوات الأخيرة الماضية، لذلك مفهوم الذكاء الاقتصادي ظهر في الجزائر من خلال المصطلح المعروف بالتجسس الاقتصادي، فما الذي يجري بالمؤسسة الجزائرية، أهو الذكاء الاقتصادي أم التجسس الاقتصادي و أيهما أصوب إلى الحقيقة؟

¹⁰³ حسب منير رشدي "مكون في الذكاء الاقتصادي بالمنشآت الخاصة بالجزائر" بالمؤتمر الخامس للذكاء الاقتصادي، أنظر: Intelligence Economique en Algérie , 30/04/2012, sur <http://algerienetwork.com/info/actualites/economie/12240-intelligence-economique-en-algerie.html> visité le: 27/09/2012 à 09:23

تقوم مختلف المؤسسات الجزائرية و مصالحها مهما كان طابعها صناعيا، تجاريا، ماليا أو خدماتيا بتجميع المعلومات حول منافسيها و حول محيطها الخارجي باستعمال المصدرين الرسمي و غير الرسمي، لكن الأكثر شيوعا هو المصدر غير الرسمي و المتمثل في الاستماع المتيقظ و التجسس من خلال عقد الشبكات غير الرسمية خارج إطار المؤسسة، لكن غالبا ما يكون أصل هذه المعلومة كذبة أو إشاعة، أو اختلاقا من الخيال من طرف الأشخاص و المؤسسات الممونة بالمعلومات غير الرسمية، لذلك يجب الحذر أثناء أخذ هذه المعلومات غير الرسمية بعين الاعتبار عند القيام بتغيير أو تعديل قرارات المؤسسة المستقبلية للمعلومات غير الرسمية عن منافسيها، قبل أن تقع في الأفخاخ المنصوبة إليها من خلال ما يسمى بالتعتيم المعلوماتي، و الذي يعني تسريب بعض المؤسسات عن معلومات خاطئة حول خططها الاقتصادية المتبعة قصد إيقاع المنافس في المآهات بالتالي تعتيم المعلومات عليه، و بالمعنى اللغوي يمكننا أن نقول إخفاء أو حجب المعلومات الحقيقية عن المؤسسة المنافسة.¹⁰⁴

يرى الخبير محمد بملول أن المؤسسة الاقتصادية أصبحت واقعا حقيقيا، و المعلومة و الأمن الاقتصادي أصبحا جزءا أساسيا من منظومة الدفاع الوطني، و بذلك إن المفهوم الاستراتيجي للأمن القومي لم يعد محصورا في الدائرة العسكرية بقدر ما أصبح الاقتصاد العامل الأهم في الجهد الأمني للدول، و نوه "محمد بملول" بضرورة توعية المؤسسات الجزائرية لتأمين نفسها و العمل على إرساء الذكاء الاقتصادي و إدخال المعلومة كعنصر أساسي في صناعة القرار من خلال استخدام رصد المعلومات و توظيف الخبراء في المعلوماتية الاقتصادية ودراسة المنتجات الجديدة التي تطرحها المؤسسات الأجنبية في السوق، و استخدام النفوذ و جماعات الضغط.¹⁰⁵

و في هذا السياق عملت الحكومة على إيجاد نظام وقائي لحماية الاقتصاد الجزائري من خلال إنشاء مجلس أعلى للذكاء الاقتصادي يتكفل بمعالجة المعلومات الاقتصادية¹⁰⁶ و اعترف "نمار" أن المؤسسات الجزائرية لا تتوفر على أنظمة حماية بالقدر الكافي بسبب فقدانها لعنصر المعلومة و آليات معالجتها و استغلالها في الوقت المناسب، و عجزها عن مراقبة التطورات الاقتصادية و التفكير في المستقبل.

من خلال ما سبق يتضح أن الوقوع في التجسس الاقتصادي و الخلط بينه و بين الذكاء الاقتصادي سهل جدا، لذا فانه لزاما على المؤسسات و الحكومات القيام بتوعيات لذلك، و إقامة دستور يبين الحدود بينهما، و سن قوانين معاقبة صارمة لكل من يعمل على التجسس.

¹⁰⁴ بن عنتر عبد الرحمان، مرجع سابق، ص 7

¹⁰⁵ محمد بملول مدير معهد تطوير القدرات البشرية بالجزائر ضمن المنتدى الدولي حول حكمة المؤسسات و الذكاء الاقتصادي، 12-13-14 جوان 2008، أنظر "الجزائر مستهدفة بالذكاء الاقتصادي"، 14-06-2008، متاح على الرابط التالي: <http://www.arabic-military.com/t3761-topic> تم التحميل ب: 08-05-

2013 على 19:50

¹⁰⁶ حسب "عبد الحميد نمار" وزير المؤسسات و ترقية الاستثمار في تصريح للخبر أنظر: <http://www.arabic-military.com/t3761-topic>

المطلب الثالث: الذكاء الاقتصادي و الميزة التنافسية للمؤسسة

يعتبر الذكاء الاقتصادي عملية إستراتيجية لا يمكن للمنظمة الاستغناء عنها، فهو يزودها بالمعلومات التي تؤهلها لمواجهة المنافسة بشكل أحسن، و التي تمس جوانب عديدة من البيئة، و رغم ارتفاع كلفة هذه المعلومات إلا أنها جد مهمة لأنها تساعد على التكيف مع المتغيرات و التنبؤ بها قبل حدوثها لاتخاذ القرارات المناسبة التي تتوافق مع أهداف المنظمة، لهذا فان الذكاء الاقتصادي يلعب دورا أساسيا في استمرارية المؤسسة و بذلك يعد المفتاح الأساسي للتنافس.

الفرع الأول: تعريف الميزة التنافسية

لقد تعددت مفاهيم الميزة التنافسية نذكر منها:

- تعريف "بورتر": يرى "بورتر" أن الميزة التنافسية " تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، و يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا، أي بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع".¹⁰⁷
- تعريف " نيبيل مرسي خليل ": يعرفها على أنها "ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة في التنافس"¹⁰⁸.

من خلال هذه التعريفات نستنتج أن الميزة التنافسية هي الصفات التي تجعل المؤسسة تتميز بالأحسن عن منافسيها في السوق، و تحقق لها رضا الزبون.

من خصائص الميزة التنافسية:¹⁰⁹

- الاختلاف عن المنافسين و تجنب التشابه لتحقيق التميز.
- تؤسس على المدى الطويل نظرا لاهتمامها بالفرص المستقبلية.

من شروطها:¹¹⁰

- التفوق على المنافسين و تحقيق أسبقية في مجال النشاط.
- ضمان استمراريته عبر الزمن، فلا تكون محدودة بفترة.

¹⁰⁷ M. Porter, *L'avantage Concurrentiel Des Nations*, inter-édition, France, 1993, p 48.

¹⁰⁸ : نيبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية، مصر، 1998، ص37.

¹⁰⁹ M. Porter, op-cite, p 14.

¹¹⁰ M. Porter, *L'avantage Concurrentiel : comment devancer ses concurrents et maintenir son avance*, inter-édition, France, 1986, p 85.

- خلق صعوبة للمنافسين فيتعذر عليهم تقليدها، و يصعب عليهم إلغائها.

الفرع الثاني: دور الذكاء الاقتصادي في تحقيق الميزة التنافسية

نظرا للتقدم الحاصل في التكنولوجيا و المعلومات، أصبح ضروريا على المنظمات أن تعمل على إيجاد ميزات تنافسية صعبة التقليد و لا يمكن ذلك إلا بتبني نظام الذكاء الاقتصادي و الذي يعمل على:¹¹¹

- تمكين الذكاء الاقتصادي المؤسسة من تفادي التهديدات، و اعتداءات المنافسين في قطاع النشاط بتحفيز المسيرين على تبني إستراتيجية دفاعية تمكنهم من تأمين المؤسسة من المخاطر المفاجئة التي تظهر في بيئتها أو بتبني إستراتيجية هجومية تمكنها من التركيز على ميزة تنافسية لمواجهة المنافسين و التقدم عليهم.

- توفير للمؤسسة المعلومات المتعلقة بمنتجات المنافسين، وخدماتهم المقدمة من حيث الجودة، النوعية، السعر، و هذا ما يمكنها من تحقيق ميزة تنافسية بالتفرد في إنتاج منتج معين، السيطرة على السوق و مواجهة المنافسة، بحيث لا يمكن للمنافسين تقليدها، فتمكن بذلك من تحقيق مركز تنافسي.

- ربط المؤسسة بالمحيط التكنولوجي العلمي والتغيرات التي تحصل فيه برصدها لأحداث التكنولوجيات و التقنيات المتجددة، فتكون سباقة في خلق مزايا جديدة من مرتبة مرتفعة، فتتفادى بذلك تقليد المؤسسات المنافسة لها.

- مدّ المؤسسة بدراسات معمقة عن تغيرات أذواق المستهلكين، تطور رغباتهم و احتياجاتهم عبر الزمن، فتمكنها بذلك من تقديم منتجات متميزة تحول دون محاكاة المنافسين لها، وهذا ما يرفع من مركزها التنافسي في السوق و تضمن بذلك تحقيق تنافسية دائمة.

- توفير للمؤسسة معارف تقنية و علمية تمكنها من تطوير مختلف الصناعات، القطاعات، الخدمات و النشاطات الاقتصادية و غيرها، فتولد بذلك أثر ايجابي يتمثل في إيجاد الحلول الناجحة للمشاكل المختلفة التي تجابه بها المنافسة بالمحافظة على مستوى معين من الإنتاجية، تحسين، تسهيل انتقال المعلومة بسرعة و تدقيق الحسابات و بالتالي المساهمة في اتخاذ القرار الاقتصادي المناسب.

- تمكين المؤسسة من تحقيق مركز تنافسي متميز في أسواقها وفقا لرؤية متكاملة و واضحة و منهج سليم يعظّم استفادتها من إمكانياتها و يدعمها بالمعلومات التي تساعد في إدارة و تصميم نظام توزيع فعال يربط المؤسسة بمحيطها، و يعد هذا الأخير السبيل الأساسي الذي تعتمد عليه لتحقيق رضا زبائننا، تعزيز قدرتها التنافسية، التفوق على منافسيها و التميز عنهم.

الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الجزائرية: الواقع و المجهودات

- مساعدة المؤسسة على توسيع حصتها السوقية، و التي تعد هدفا استراتيجيا تسعى المؤسسات لبلوغه، حيث يعتبر أحد المؤشرات الهامة المعززة لمركزها التنافسي، فالمؤسسة التي تملك الحصة الأعلى تكون ذات مركز تنافسي أقوى.

كما أن دور الذكاء الاقتصادي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة يتمثل في:¹¹²

- زيادة جودة الإنتاج و الخدمات، مما يؤدي إلى كسب رضا العميل، و بالتالي زيادة كمية المبيعات، و من ثم زيادة الربحية.
- زيادة الفعالية التنظيمية بحيث يعزز الذكاء قدرة أكبر على العمل الجماعي و تحسين الاتصالات و تحسين العلاقة بين الإدارة و الموظفين.
- تحقيق رضا العامل بحيث يركز الذكاء على احتياجات العامل و بالتالي معرفة ما يجب أن تقدمه له التقنيات و المواصفات التي يرغبها، و يتحقق تبعا لذلك الاحتفاظ بالعملاء و جذب عملاء جدد، مما يترتب عليه تقليل الخسائر في المبيعات.
- الاستعانة بالتقنيات الحديثة، فالعامل يرغب دائما في الاستعانة بكل ما هو جديد، و الذكاء يعمل على تقديم الجديد سواء كان ذلك في المواصفات أو التصميم أو الإنتاج.

بالإضافة إلى:¹¹³

- المعرفة المعمقة للأسواق.
- اكتساب موقع قوة من أجل طرح سلعتها و خدماتها المبتكرة في السوق.
- الزيادة من أثر التأزر في المنظمة.
- الحصول على مورد وافر من المعارف و الخبرات.
- ضمان الاستجابة الجيدة لحاجيات الزبائن.
- التسيير الجيد للوقت في كل نشاطاتها.
- التحسين الدائم في علاقاتها مع زبائنها و مورديها.
- التحسين المستمر للسلع و الخدمات.

¹¹² مراد ناصر، ذكاء الأعمال محرك تنافسية المنظمة - دراسة حالة الجزائر- المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر، ذكاء الأعمال و اقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية،

23-26 أبريل 2012، عمان الأردن، ص ص (744-745)، أنظر: www.sign-ifc-ance.co.uk/./688

¹¹³ بوتين محمد، حديد رتيبة، اليقظة التنافسية ضرورة حتمية لتنافسية المنظمة، مجلة علوم الاقتصاد و التسيير والتجارة، العدد 02، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم

التسيير، جامعة الجزائر 3، ص ص (56-57)

المبحث الثالث: الجهود المبذولة في مجال الذكاء الاقتصادي

إن الذكاء الاقتصادي مبادرة إستراتيجية لا بد من دعمها من قبل نموذج حكومي، وتدريب جيد للمستخدمين، فالدولة بقدراتها المالية و المؤسساتية من شأنها أن تعطي دفعا قويا للذكاء الاقتصادي و تجعله دعامة أساسية للنشاط الاقتصادي، لأن المؤسسات ليس بمقدورها ضمان أساسيات الذكاء لأن التكلفة عالية لما يتطلبه من بنية تحتية متعددة الأسس و الهياكل، و مصاريف عالية من أجل خلق فرص تكوين مناسبة.

و الجزائر كغيرها من دول العالم الثالث تعاني مؤسساتها الاقتصادية من الضعف في الأداء و التكاليف المرتفعة، و غياب ثقافة المستهلك، و التفكير في إستراتيجية صناعية من طرف الدولة ليس بإمكانه تحقيق الأهداف ما لم يتم الالتزام بالذكاء الاقتصادي، و من خلال هذا المبحث سنبين جهود الدولة المبذولة في هذا المجال من خلال ذكر مختلف الأنشطة و الاهتمامات التي قامت بها، و دورها في مساعدة المؤسسات من أجل تفعيل الذكاء الاقتصادي داخل نظام معلومتها الداخلي، إضافة إلى مختلف الدورات التكوينية التي قامت بها لفائدة إطارات المؤسسات المعنية.

المطلب الأول: اهتمام و جهود الدولة في مجال الذكاء الاقتصادي

إن الجزائر من بين الدول التي تملك موروثا اقتصاديا و معرفيا ثقيلا، لذلك فإن الذكاء الاقتصادي هو ضرورة بالنسبة لها، و الدولة هي الأجدر بأن تكون سباقة في هذا المجال قبل المؤسسات و الأفراد، و هذا ما يمكن إبرازه من خلال مؤشرات الاهتمام بالذكاء الاقتصادي.

الفرع الأول: مؤشرات الاهتمام بالذكاء الاقتصادي

يمكن إبراز بوادر الاهتمام بالذكاء الاقتصادي من خلال المؤشرات التالية:

سنة 2000

أجريت سنة 2000 دراسة على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الغرب الجزائري، و على أساسها تم استنتاج أن الاستثمارات غير المادية و البحوث المرتبطة بالمعلومات جد فتيحة، حيث يلاحظ أن نصف المؤسسات محل الدراسة تقريبا ما يعادل 44.32% أكدت عدم استثمارها في هذا المجال، و ربع هذه المؤسسات لا تملك هذه الاستثمارات، كما يوجد 13.64% من المؤسسات التي استثمرت في هذا الاتجاه، وللأسف يوجد 17.05% من بين هذه المؤسسات لجأت للاستثمار في مجال الإشهار¹¹⁴.

¹¹⁴ بلعزوز بن علي، فلاق صليحة، مرجع سابق، ص15.

وباعتبار اليقظة و الذكاء مؤشرات عن الهيكل التنافسي للسوق و اعتمادها مرتكز على مجال المعلومات، فبتطورهما يكون مصير هذه المؤسسات القفول و الزوال.

سنة 2002¹¹⁵

ملتقى حول الذكاء الاقتصادي، منظم من طرف " world Trade center local " و تعتبر هذه التظاهرة نتاجا عن شراكة ما بين مصلحة الدراسات العليا المتخصصة في الذكاء الاقتصادي لمعهد الترجمات و العلاقات الدولية في جامعة "مارك بلوش" في ستراسبورغ و مدرسة الحرب الاقتصادية في باريس، و في خضم اليومين المنظمين في هذا الملتقى حضر مئات الأشخاص، و لقد كان ضمن هذا الجمع عدد من مسيري المؤسسات الجزائرية الكبيرة، كما تميز هذا الملتقى بحضور وزيرين سابقين للاقتصاد و التجارة الخارجية لعام 1995، و لقد تم من خلال هذا الجمع من الحضور الإشارة إلى المشاكل الإستراتيجية التي وجب أن يعالجها الاقتصاد الجزائري:

- قسوة المنافسة.
- المؤثرات على السوق الخارجية الجزائرية.
- مخاطر هشاشة الاقتصاد المستورد الناجمة عن الاتفاقيات المبرمة مع الاتحاد الأوروبي.
- صعوبة صياغة سياسة اقتصادية هجومية.

سنة 2004

في الجزائر و عمليا بدأ الاهتمام باليقظة الإستراتيجية و الذكاء الاقتصادي سنة 2004 على المستوى الأكاديمي و بدرجة أقل على مستوى الدولة و المؤسسات¹¹⁶.

و في 6 جوان 2004 تم تنظيم ملتقى من طرف مركز البحث عن المعلومة العلمية و التقنية بالجزائر، دار موضوعه حول اليقظة التكنولوجية في المؤسسة الجزائرية، حيث أكد المتدخلون على إجبارية امتلاك نظام لليقظة ككل و التكنولوجية على وجه الخصوص لمواجهة مختلف الرهانات التي تواجه المؤسسات الجزائرية في ظل المنافسة المحتدمة.¹¹⁷

¹¹⁵ بلعوز بن علي، فلاق صليحة، مرجع سابق، ص (14-15).

¹¹⁶ Mustapha Bouroubi, op.cit, p34

¹¹⁷ بلعوز بن علي، فلاق صليحة، مرجع سابق، ص 15

سنة 2005:

في 10 و 11 أفريل 2005: أول ملتقى دولي بالجزائر العاصمة حول الذكاء الاقتصادي و اليقظة، هذا الملتقى كان هدفه تقديم مجموع النشاطات و الحلول التي تسمح بضمان أحسن تقبل لمفاهيم، طرق و أدوات الإدارة بالذكاء الاقتصادي، كان تحت رعاية غرفة التجارة و الصناعة بالجزائر، وزارة الصناعة، المجلس الاقتصادي و الاجتماعي الوطني، إضافة إلى كبرى المؤسسات الجزائرية (سوناطراك، سونلغاز، نفطال) بمشاركة السيد "مراد مدلسي" و رئاسة "ألان جويبي" (Allain Juillet) المسؤول الأعلى المكلف بالذكاء الاقتصادي من طرف الوزير الفرنسي الأول، "برنارد كارايون" (Bernard Carayon) نائب مكلف بالتقرير حول الذكاء الاقتصادي سنة 2003، "بيار مورلوف" (Pierre Mourlevat) رئيس المهام الاقتصادية بالسفارة الفرنسية، "فيليب كلارك" (Philippe Clerc) مدير التكنولوجيات و الذكاء الاقتصادي لمجموع غرف التجارة و الصناعة، رئيس الجمعية الفرنسية للذكاء الاقتصادي.¹¹⁸

سنة 2006

في ديسمبر 2006: قام مجلس الحكومة بدعوة المؤسسات بتبني الذكاء الاقتصادي بعد أن قام بتعريفه ودراسة أهميته.¹¹⁹

و عرفه على أنه مفهوم خاص بالتيقظ بالاعتماد على الروابط التي تجمع شبكات المؤسسات و الإجراءات الاقتصادية.¹²⁰

سنة 2007

فيفري 2007 : تم تقديم الإستراتيجية الصناعية من خلال عدة مؤتمرات، حيث أن السلطات العمومية استجابت من خلال تبنيها الإستراتيجية الصناعية التي تحدد القطاعات ذات الأولوية في التطوير، و أكدت على تبني الدولة إعادة إطلاق الجهاز الصناعي و تكريس الموافقة على منهج الذكاء الاقتصادي كعامل منافسة و إبداع بالنسبة للمؤسسة، و من هنا تم إعطاء تعريف محدود للذكاء الاقتصادي تمثل في " جمع، استغلال، بث المعلومة التي تعتبر المادة الإستراتيجية الأولية لقرارات و قيادة المؤسسة"¹²¹.

¹¹⁸ Mohamed Faouzi Boucheloukh. Op.cit, p 20

¹¹⁹ Mustapha Bouroubi, op.cit, p 34

¹²⁰ Bouadam Kamel, Hammadi mourad, op.cit p 9.

¹²¹ Mustapha Bouroubi, op.cit, p 34

سبتمبر 2007: تم تأسيس أول مدرسة جزائرية للذكاء الاقتصادي بعد آخر خلق للجمعية المغربية للذكاء الاقتصادي (AMIE) في فيفري 2007، هذا ما أعلن عنه مسؤول مكتب الاستشارة (مدير مجموعة الاتصالات) (VIP group) "عمور زبار" من خلال الملتقى المنظم بالجزائر العاصمة، هذا المشروع بدأ بشراكة بينه و بين " Benoit de Saint Sernun " مؤسس المدرسة الأوروبية للذكاء الاقتصادي (EEIE) بفرنسا¹²².

هذا المشروع ملاً فراغ كبير في هذا المجال أين كان مفهوم الذكاء الاقتصادي تقريبا مجهولاً من طرف مؤسساتنا و منظماتنا العامة و الخاصة.

سنة 2008

14 جوان 2008: تم تنظيم ملتقى دولي من طرف جامعة التكوين المتواصل حول " حكامه المؤسسات والذكاء الاقتصادي" بالجزائر العاصمة على مدار ثلاث أيام، و ضمن هذا الملتقى تم التأكيد على أنه غالباً ما تكون المؤسسات الصغيرة و المتوسطة غير قادرة على توزيع احتياجاتها بالتساوي ووسائلها في مجال اقتناء و معالجة المعلومات ، و أنها تجد نفسها في حالة تبعية مقارنة بالنسبة للمؤسسات المنافسة الأكبر، أو في حالة عزلة، مما يضعف من موقفها الإستراتيجي و تنافسيتها.¹²³

كما أكد الملتقى أيضاً أن الإستراتيجية الصناعية تدرج تطوير الذكاء الاقتصادي ضمن الأولويات الوطنية، وأن الذكاء الاقتصادي يشكل إطاراً إستراتيجياً لتكييف السلوكيات بحيث سيتم توجيه الفاعلين الاقتصاديين و الإشراف عليهم و هم يتابعون مصالحهم و هكذا سيصبحون فاعلين في تحويل وضعهم و كذا محيطهم الاقتصادي و الاجتماعي.

سنة 2009

19 أكتوبر 2009: نظمت وزارة الصناعة و ترقية الاستثمارات ملتقى حول الذكاء الاقتصادي بمقر "الأكسس" بالمحمدية بالجزائر العاصمة، و قدمت من خلال هذا الملتقى مداخلات لخبراء جزائريين و دوليين حول الجوانب الإستراتيجية للذكاء الاقتصادي في إطار تطبيق برنامج الإنعاش من طرف وزارة الصناعة و ترقية الاستثمارات، الدور الحاسم لليقظة الإستراتيجية في خدمة المؤسسة و دور الذكاء الاقتصادي في إنعاش الصناعة الجزائرية¹²⁴.

¹²² <http://ie-lobbying.blogspot.com/2007/03/quand-lintelligence-conomique-sexporte.html>

¹²³ جريدة الأحرار، 2008/06/15، العدد 3137، ص5.

¹²⁴ جريدة المساء، 2009/10/19، العدد 3848، ص7.

ووفقا للقانون رقم 09-09 المؤرخ في 13 محرم عام 1431 لسنة 2010 و تحديدا في الفصل الثالث " الحسابات الخاصة بالخرينة " فالمادة 59 تنص في باب النفقات على ما يلي¹²⁵:

"نفقات الاستثمارات المادية و غير المادية التي تساهم في تحسين كفاءات و ترقية المؤسسات والخدمات المتصلة بها، لا سيما تلك المتعلقة بما يأتي:

- التقييس.
- الجودة.
- الإستراتيجية الصناعية.
- الملكية الصناعية.
- البحث و التنمية.
- التكوين.
- الإعلام الصناعي و التجاري.
- ترقية الجمعيات المهنية.
- إعادة التأهيل.
- الابتكار.
- استعمال و إدراج التكنولوجيات الجديدة للإعلام و الاتصال.
- النفقات المرتبطة بعمليات تطوير الذكاء الاقتصادي و اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات ،و المتضمنة على الخصوص تنظيم ملتقيات التوعية و التكوين و المرافقة في مجال الخبرة و اقتناء أدوات اليقظة.
- النفقات المرتبطة بالدراسات ذات الطابع الاقتصادي و إنجاز التحريات الأساسية (جانب الابتكار و إعادة التأهيل و الذكاء الاقتصادي).

سنة 2010

في ماي 2010 تم تنظيم الملتقى الرابع حول الذكاء الاقتصادي بالجزائر بشراكة مع وزارة الصناعة والاستثمار (MIPI)، فهذا الملتقى استمر لمدة يومين عالج أشكال جديدة في إدارة المؤسسات عن طريق الذكاء الاقتصادي، و هذا لإدراك التأخر الحاصل في تطور مفهوم الذكاء الاقتصادي الذي سيكون نقطة قوة بالنسبة للمؤسسات و المنشآت العمومية.¹²⁶

¹²⁵ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، 14 محرم عام 1431 الموافق ل 31 ديسمبر 2009 ،العدد 78 ،ص21

¹²⁶ L'intelligence économique, un atout pour les entreprises algériennes, 24 mai 2010, voir :

<http://www.africadiligence.com/lintelligence-economique-un-atout-pour-les-entreprises-algeriennes/> visité le 27/09/2012 09 :45

الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الجزائرية: الواقع و المجهودات

و حسب المشاركين في الملتقى فان الأمر يتعلق بتعلم كيفية " تعريف المخاطر، رصد الأزمات، و استغلال الفرص " و بمفهوم آخر اعتبار الذكاء الاقتصادي كعامل من عوامل المنافسة.

المدير العام للذكاء الاقتصادي على مستوى وزارة الصناعة و الاستثمار "محمد باشا"، قدم في تدخله أول مخطط عمل و البرنامج على المدى المتوسط، و اعتبر أن المبادرة السياسية قد ظهرت بأعلى مستوياتها بخلقها لمديرية الذكاء الاقتصادي سنة 2008.¹²⁷

سنة 2011

في 29 و 30 نوفمبر 2011 العاصمة الجزائرية نظمت المؤتمر الخامس حول الذكاء الاقتصادي و اليقظة الإستراتيجية ضمن مجموعة " VIP " تحت إشراف وزير الصناعة و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الاستثمار، هذا المؤتمر يخص: " التحويل من أجل مؤسسات المعلومة"¹²⁸

فمتطلبات العولمة و العالمية و ضرورة مواجهة المنافسة المتزايدة تقود المؤسسات و المنظمات إلى تطوير نفسها في مجال الإدارة من أجل ضمان استمراريتها، و من خلال هذا فإن المؤسسات القائدة و الكفؤة هي التي تقود و بنجاح الإبداع و تكنولوجيا المعلومة و الاتصال، و تعتمد بصفة أساسية على الموارد البشرية و تعتبرها رأسمال غير مادي من أجل تطوير و حماية نفسها، و بدون إهمال لأهمية الموارد المادية إلا أن الأعوان الرائدة على المستوى العالمي هي تلك التي تستثمر على المستوى البشري و تضمن حقوق عمالها.

سنة 2012

07/06/2012: تم تنظيم الملتقى الدولي السادس حول: " الذكاء الاقتصادي و التنافسية المستدامة في منظمات الأعمال الحديثة" بجامعة حسيبة بن بوعلي - الشلف - تحت رعاية السيد رئيس الجامعة من طرف كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بالتعاون مع مخبر العولمة و اقتصاديات شمال إفريقيا و مخبر تنمية تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، خصّ هذا الملتقى الإجابة على الإشكالية التالية " إلى أي مدى يمكن أن يساهم الذكاء الاقتصادي في تمكين منظمات الأعمال الحديثة من تحقيق تنافسية مستدامة في ظل البيعة العالمية؟" و قد كانت المشاركات مملّة بكل جوانب الذكاء الاقتصادي.¹²⁹

¹²⁷ L'intelligence économique, un atout pour les entreprises algériennes, 24 mai 2010, voir :

<http://www.africadiligence.com/lintelligence-economique-un-atout-pour-les-entreprises-algeriennes/> visité le 27/09/2012 09 :45

¹²⁸ Alger | Vè Assises de l'intelligence économique, 15 oct, 2011 sur le site : <http://www.africadiligence.com/alger-ve-assises-de-lintelligence-economique/> visité le 27/09/2012 09 :23

¹²⁹ www.iefpedia.com

الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الجزائرية: الواقع و المجهودات

مختلف هذه الجهود تبين نية الجزائر في تبني الذكاء الاقتصادي و عزمها على اتخاذه كوسيلة أساسية من أجل التطور.

هذه مجمل الجهود المبذولة من طرف الدولة في مجال الذكاء الاقتصادي على مدار أكثر من 10 سنوات ويمكن تلخيصها في الجدول التالي:

الجدول رقم (1-2): الجهود المبذولة في مجال الذكاء الاقتصادي

السنة	الحدث
2000	دراسة على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالغرب الجزائري لقياس مدى قيامها بالاستثمارات غير المادية و البحوث المرتبطة بالمعلومات
2002	ملتقى حول "الذكاء الاقتصادي" بفرنسا منظم من طرف " World Trade Center Local"
2004	تنظيم ملتقى حول " اليقظة التكنولوجية في المؤسسة الجزائرية " من طرف مركز البحث عن المعلومة العلمية و التقنية في الجزائر
2005	أول ملتقى دولي بالجزائر العاصمة حول الذكاء الاقتصادي و اليقظة
2006	دعوة مجلس الحكومة المؤسسات بتبني الذكاء الاقتصادي
2007	- تبني الإستراتيجية الصناعية - تأسيس أول مدرسة جزائرية للذكاء الاقتصادي
2008	- ملتقى دولي حول "حكامة المؤسسات و الذكاء الاقتصادي" منظم من طرف جامعة التكوين المتواصل - خلق مديرية الذكاء الاقتصادي
2009	ملتقى حول "الذكاء الاقتصادي" بالجزائر العاصمة منظم من طرف وزارة الصناعة و ترقية الاستثمار
2010	الملتقى الرابع حول الذكاء الاقتصادي بالجزائر
2011	المؤتمر الخامس حول الذكاء الاقتصادي و اليقظة الإستراتيجية
2012	الملتقى الدولي السادس حول "الذكاء الاقتصادي و التنافسية المستدامة في منظمات الأعمال الحديثة" جامعة الشلف

المصدر: من إعداد الباحثة حسب البيانات السابقة

الفرع الثاني: إنشاء النظام الوطني للمعلومات

تعتبر سياسة دعم استعمال تكنولوجيا المعلومات ودعم البحث و التطوير و الإبداع التكنولوجي في المنظمات الجزائرية من أهم الإجراءات الكفيلة بدعم أنظمة الذكاء الاقتصادي في الجزائر، و نظرا لصعوبة الوصول إلى المعلومات، فقد عملت الجزائر على بناء نظام وطني للمعلومات الاقتصادية، هذا النظام جاء تلبية لمتطلبات كافة الأعوان الاقتصاديين من المعلومات ذات النوعية المطلوبة و في الآجال المحددة، و قد تم إنشاء الهيئات اللازمة لذلك و إصدار النصوص القانونية تبعا لاهتمامات السلطات العمومية السياسية و الاقتصادية والاجتماعية للبلاد.

و يعتبر نظام المعلومات الإحصائي و الذي يغطي مجالا هاما من نظام المعلومات الاقتصادية و الاجتماعية نتاج مراحل زمنية عديدة و التي من أهمها نذكر:¹³⁰

- 1962: إنشاء هيئة التخطيط التي تضم مديرية فرعية للإحصاءات.
- 1964: إنشاء اللجنة الوطنية للإحصاء العام للسكان و السكن.
- 1971: إنشاء المحافظة الوطنية للإحصاء و التحقيقات الإحصائية.
- 1982: إنشاء الديوان الوطني للإحصاء و تجديد واجباته الإحصائية.
- 1993: إنشاء المركز الوطني للإحصاء.
- 1994: إصدار المرسوم التنفيذي 160-1995 و المتضمن تنظيم و سير المجلس الوطني للإحصاء.
- 2003: إصدار المرسوم الرئاسي رقم 84-2003 و المتضمن إنشاء صلاحيات و تنظيم المحافظات العامة للتخطيط و الدراسات الإستراتيجية.

و قد أدى انتقال الجزائر من نظام الاقتصاد الممركز نحو اقتصاد السوق إلى بروز عدة ضغوطات على مستوى الهيئات المؤلفة لنظام المعلومات الاقتصادية و الاجتماعية، صف إلى ذلك ظهور تكنولوجيا الإعلام والاتصال عمل على إظهار عيوب النظام السابق و نقائصه و الحاجة الملحة إلى نظام ذي كفاءة عالية يأخذ بعين الاعتبار تزايد المتغيرات الاقتصادية و الاجتماعية و تداخلها و تفاعلها في ما بينها، الأمر الذي أدى بالسلطات العمومية إلى التفكير في إقامة نظام موجه نحو التخطيط الاستراتيجي و اتخاذ القرارات و قد تجسّد ذلك في صدور تقرير حول النظام الوطني للمعلومات الاقتصادية و الاجتماعية و تحولاته شهر جوان 2004 الذي تمت مناقشته في الجلسة العلنية رقم 24 للمجلس الوطني الاقتصادي و الاجتماعي.

¹³⁰ تير رضا، دور الذكاء الاقتصادي في إرساء آليات الحكم الراشد من خلال البحث و التطوير: واقعه و آفاقه في الجزائر، ص12 أنظر موقع المجلس الأعلى للغة العربية الجزائري،

يعتبر هذا المجلس هيئة استشارية مستقلة تحت وصاية رئيس الجمهورية تختص بدراسة كافة القضايا الاقتصادية والاجتماعية و اقتراح الحلول اللازمة و الممكنة لها¹³¹ و يشمل النظام الوطني للمعلومات:¹³²

● **نظام المعلومات الإحصائية:** ممثلا بالديوان الوطني للإحصائيات، و هو مؤسسة عمومية تتولى القيام بالمهام التالية:

- إنتاج المعلومات الإحصائية التي يمكن استخدامها و تسمح بتنمية البلاد.
 - دراسة و اقتراح القواعد المتعلقة بإقامة منظومة وطنية إحصائية.
 - توحيد التعاريف الإحصائية و تنسيق مناهجها و وسائلها لدى جميع المتعاملين في هذا الميدان. بالإضافة إلى توحيد الفهارس و الرموز الإحصائية.
 - حساب المؤشرات الرئيسية الاقتصادية و الاجتماعية و الأرقام الاستدلالية.
 - تنظيم و تشجيع نشر الإعلام الإحصائي لدى السلطات العمومية.
- **نظام المعلومات التجارية و الاستثمارية:** و يشمل:

- **الغرفة الجزائرية للتجارة و الصناعة:** و تقوم بإنتاج و نشر مجموعة من المعلومات عن التجارة و الصناعة في الجزائر، و توجه هذه المعلومات أساسا إلى أصحاب المنظمات و المستثمرين في الجزائر.
 - **المركز الوطني للإعلام الآلي و الإحصائيات:** وهو مركز تابع للمديرية العامة للجمارك و هو مكلف بإعداد الإحصائيات المتعلقة بالتجارة الخارجية للجزائر.
 - **الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار:** وهي وكالة تابعة لرئاسة الحكومة مكلفة أساسا بالبحث و الدراسة و تقديم المقترحات و الآراء من أجل ترقية و تطوير الاستثمار في الجزائر.
- **المعلومات العلمية و الوثائقية** مثلا ب :

- **مركز البحث في الإعلام العلمي و التقني:** وهو هيئة عمومية ذات طابع علمي و تقني تعمل تحت وصاية وزارة التعليم العالي و البحث العلمي، و تستند أنشطته على البحث و التنمية في مجال معالجة البيانات و العلوم التوثيقية و الخدمات، البحث و التطوير في مجالات تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و الشبكات و الإعلام الآلي التطبيقي، كما أنه مسؤول عن خدمة الانترنت.

¹³¹ تير رضا، مرجع سابق، ص ص (12-13)

¹³² سهام عبد الكريم، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر "ذكاء الأعمال و اقتصاد المعرفة"، جامعة الزيتونة العربية، 23-26 أبريل 2012، عمان، الأردن ص 677 أنظر:

- المركز الوطني للإعلام والوثائق الاقتصادية، ويعمل على جمع وتصنيف الدراسات ذات الطابع الاقتصادي كما يقوم بتنسيق كل الجهود التي تسعى إلى إنشاء وتطوير مراكز المعلومات والوثائق الاقتصادية.

وتكمن أهمية هذا النظام بالنسبة للمنظمات الجزائرية من خلال مستويين اثنين هما:
الأول على المستوى الجزئي: وذلك من أجل دعم المنظمات الجزائرية بالمعلومات اللازمة، حيث تعتبر المعلومة بمثابة السراج المضيء لمسارها.

أما الثاني فيكون على المستوى الكلي وذلك من أجل تأهيل المنظمات الجزائرية والوصول بها إلى مصاف المنظمات العالمية، وعليه فإن وجود مثل هذا النظام يسمح بتوفير عدد من المعلومات التي من شأنها أن تدعم هذه المنظمات وتساعد في عدة مجالات، خاصة وأن المنظمات الجزائرية تعاني من مشكل نقص المعلومات ومن هذه المجالات ما يلي:¹³³

- يوفر لها هذا النظام معلومات عن القطاع التي تشتغل فيه، وبالتالي الحصول على معلومات تخص فرص الاستثمار والمنافسة.

- يوفر لها معلومات عن السوق، ومنه معرفة إمكانية التوسع وكميات الإنتاج الواجب توفيرها.
- يوفر لها معلومات عن الدخل الفردي، وبالتالي معرفة مستوى الأسعار المقبول، وكذا اتجاه أذواق المستهلكين.

- يوفر لها معلومات عن الامتيازات القانونية الخاصة بها في مجال الاستثمار، وبالتالي الاستفادة من هذه الامتيازات.

كما يساهم هذا النظام في تأهيل المشروعات الجزائرية الصغيرة والمتوسطة حيث يمكن له أن:

- يوفر معلومات عن المشاكل والاحتياجات التي تخص قطاع المشروعات الصغيرة والمتوسطة، ومن ثم محاولة إيجاد الحلول المناسبة لها.

- يسعى إلى توفير دراسات من شأنها النهوض بالقطاع.
- يوفر معلومات عن البورصات وعن الأسواق الخارجية و امتيازاتها، مما يشجع على التصدير.
- يوفر معلومات عن المنافس الأجنبي وعن القطاع الذي سوف يعمل فيه والخصائص التي يتميز بها.
- يوفر معلومات عن احتمالات حدوث أزمات، سواءا كانت داخلية أو خارجية، وما يمكن أن ينتج عنها، وهو ما يطلق عليه بالإنذار المبكر بالأزمات.

¹³³ راجع حسين، دريس يحي، أهمية إقامة نظام وطني للمعلومات الاقتصادية في دعم وتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: حالة الجزائر، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، الجزائر، 17/ 18 أبريل 2006.

المطلب الثاني: دور الدولة في تفعيل إستراتيجية الذكاء الاقتصادي

إنّ الوضع الراهن على صعيد الاقتصاد العالمي والمنافسة الشديدة التي تفرضها كبريات المؤسسات العالمية، يضعان المؤسسات الجزائرية في وضع تنافسي ضعيف غير مسبوق، يتطلب تغييرا جذريا للذهنيات والتصرفات خاصة وأن مؤسساتنا المعنية بالمنافسة هي صغيرة ومتوسطة ولا يمكنها البقاء في السوق إلا بدعم من الدولة بصفة مباشرة أو غير مباشرة، مع عدم قدرتها على خلق مصالح متخصصة في جمع ومعالجة المعلومات.

الفرع الأول: الذكاء الاقتصادي على مستوى الدولة

إن بعض الأنظمة القائمة و بدون حكم مسبق على أعمالها، و كنموذج المجلس الاقتصادي و الاجتماعي الوطني (CNES) و مكتب الإحصاءات الوطني (ONS) لها دور بسيط في مجال المعلومات و الذكاء الاقتصادي، و لكن بالجزائر من الضروري إعطاء المعلومة الاقتصادية و الاجتماعية موقعا مهما في كل نشاطات التخطيط القصيرة، المتوسطة و الطويلة الأمد من أجل التطور في العديد من الأبعاد، أولا البشري ثم الاستراتيجي و حسب " ONS " فان المؤسسة الجزائرية عمومية أو خاصة يجب أن تتكيف مع تطور محيطها الاقتصادي ، و هذا عن طريق التفاعل الإداري، الاهتمام بمختلف وظائف الإدارة خاصة إدارة المعلومة الإستراتيجية، هذا بمساعدة الدولة عن طريق مختلف الأنظمة.¹³⁴

السلطات العمومية استجابت للتهديدات التي تشكل خطر على تطور المؤسسة الجزائرية عن طريق:¹³⁵

- تبني الإستراتيجية الصناعية التي تحدد القطاعات ذات الأولوية في التطوير، و التي منها دعم أنظمة الذكاء الاقتصادي.

- التأكيد على تبني الدولة إعادة إطلاق الجهاز الصناعي.

- تكريس الموافقة على منهج الذكاء الاقتصادي كعامل منافسة و إبداع بالنسبة للمؤسسة.

و في إطار الذكاء الاقتصادي و في الجزائر منذ سنوات، بدأت الدولة تضع في حساباتها تطوير ثقافة الذكاء الاقتصادي داخل المؤسسات.

ففي ديسمبر 2005 مجلس الحكومة و بأمر منه، حث على نشر ثقافة الذكاء الاقتصادي في الجزائر عن طريق تطوير السلوكيات الفردية و الجماعية للأعوان الاقتصادية العامة و الخاصة، و إنشاء علاقة عامة-خاصة مبنية على الثقة المتبادلة، و هذا البث لا يكون إلا عن طريق إنشاء " سياسة وطنية للذكاء الاقتصادي و اليقظة الإستراتيجية "¹³⁶.

¹³⁴ Bouadam Kamel, Hammadi mourad, op.cit p 14

¹³⁵ ibid,p15

¹³⁶ Alger | Vè Assises de l'intelligence économique, op.cit

و في ديسمبر 2006 مجلس الحكومة عاين و بجدية هذا التساؤل و عرّف الذكاء الاقتصادي كمفهوم خاص بالتيقظ و توقع المستقبل بالاعتماد على روابط تجمع شبكات المؤسسات و الأعوان الاقتصادية.¹³⁷

و في 25 مارس 2008 استحدثت الحكومة مديرية عامة للذكاء الاقتصادي و الدراسات الاقتصادية على مستوى وزارة الصناعة تحت المرسوم التنفيذي رقم 08-101، 17 ربيع الأول 1429 الموافق ل 25 مارس 2008.¹³⁸

هذه المديرية أُسندت لها عملية إنضاج مجموعة أفكار بشأن هيكلية المجلس الأعلى للذكاء الاقتصادي، حتى يتسنى له أداء دوره في تحقيق الإنعاش الاقتصادي في الجزائر، إن هذا الجهاز المقرر في الإستراتيجية الصناعية الوطنية سيوضع تحت الإشراف المباشر لرئيس الجمهورية أو رئيس الحكومة، على أن يتولى مهمة تنسيق النشاطات بينه وبين الهيئات العمومية التي توكل إليها مهام الاستعلام الاقتصادي قصد تزويد الاقتصاد الوطني بوسائل الدفاع والاستباق في سياق المنافسة الاقتصادية الدولية، وفي هذا الصدد، وضعت وزارة الصناعة وترقية الاستثمار بالتعاون مع بعض الهيئات الوزارية الأخرى بنكا للمعطيات و المعارف في متناول مختلف المؤسسات الاقتصادية، يتم الاعتماد عليه لإيجاد حلول للمشاكل والصعوبات التي تواجه الشركات التي تسعى إلى الاندماج في السوق، حيث أن غياب المعلومات والإحصائيات الرسمية في القطاع الصناعي يحول دون تطبيق الأهداف النهائية للذكاء الاقتصادي.¹³⁹

وبحلول سنة 2014 سوف يتم بناء مركز علمي للتحليل التقني والاقتصادي من أجل دعم الاستثمارات في المجال الصناعي، ومن جهة أخرى سوف يساعد ذلك المؤسسات على استعمال التكنولوجيات الحديثة بهدف العصرية، ثم إن كافة المؤسسات والهيئات العمومية سوف تستفيد من شبكة داخلية لتوزيع المعلومات والمعطيات من أجل تسريع وتيرة التدخل و ضمان المرافقة للصناعيين.¹⁴⁰

أما بالنسبة للتعريف الخاص بالذكاء الاقتصادي، فقد عرفته الحكومة على أنه عمل معتمد على " جمع، تحليل، معالجة، بث المعلومة الملائمة و المفيدة التي تساهم في إنتاج المعارف الضرورية في اتخاذ القرار و قيادة المؤسسة المتعلقة بالنسيج الصناعي الوطني".¹⁴¹

¹³⁷ Bouadam Kamel, Hammadi mourad, op.cit p9

¹³⁸ Mohamed Faouzi Boucheloukh. Op.cit p 28.

¹³⁹ كمال رزيق، علاش أحمد، مرجع سابق ص 293

¹⁴⁰ نفس المرجع، ص 294

¹⁴¹ حسب السيد عبد الحميد ثمار من خلال الملف " الإستراتيجية و سياسات التطور الصناعي " المعالج من خلال إشكالية الذكاء الاقتصادي المطروحة من طرف مجلس الحكومة

وفي الإستراتيجية الصناعية المحلية للبلد، الذكاء الاقتصادي أصبح في نظر السلطات العمومية يستفيد من بث واسع على مستوى المؤسسات العامة والخاصة بهدف ضمان "حماية الإرث التكنولوجي والصناعي المحلي".¹⁴²

هذه بعض المحاولات و الجهود التي قامت بها الدولة من أجل تطوير و دعم ثقافة الذكاء الاقتصادي في الجزائر، و بالتالي لا يمكن القول أن هناك غياب تام لهذا المفهوم على المستوى الوطني، إلا أنه و بالنظر إلى درجة المنافسة العالمية العالية فان هذه الجهود تبقى غير كافية، و لا تُمكن الجزائر من إدراك التأخر في هذا المجال لذا على الدولة مضاعفة الجهود من أجل تفعيل جيد للذكاء الاقتصادي و نشر واسع لهذه الثقافة على المستوى الوطني.

الفرع الثاني: دور الدولة في مساعدة المؤسسات بمجال الذكاء الاقتصادي

إن الذكاء الاقتصادي 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، و بالتالي فان الأهداف و الوسائل تختلف، بدون تناسي أن نتائج المؤسسات لها تأثير على الدولة و نشاطات هذه الأخيرة تؤثر على المؤسسات، و بالتالي فان دور الدولة يتمثل في توجيه سياسة الذكاء الاقتصادي و توفير الوسائل الضرورية للمؤسسات من أجل تطبيقه و هذا عن طريق:¹⁴³

- تهيئة الجو و الظروف الملائمين لمساعدة المؤسسات على تخطي العقبات التي تتخبط فيها.
- التقليل من الالايقين، معتمدة في ذلك على وزن القطاع العمومي في الاقتصاد الوطني و أهمية هياكله في الميدان (أجهزة الإحصاء، السفارات، غرف التجارة....).
- تعريف المحاور الأولية في التنمية.
- إبراز النشاطات الفعلية للذكاء الاقتصادي.
- تثبيت المصطلح في الميدان، حيث يعتبر أول عقدة بالنسبة لانطلاق المؤسسات.
- التعريف بالنشاطات ذات الأولوية الحالية من خلال التوجيهات الإستراتيجية التي تنشئ نظرة واضحة حول الموضوع.
- توفير المعلومات الموثوقة و المصدقة من خلال إنشاء منظمة مركزية مرتبطة مباشرة بالحكومة، أو طرح ممثلين لدى الوزارات المهمة، و منظمات أخرى مثل: الجمارك، الديوان الوطني للإحصاء، المجلس الوطني الاقتصادي و الاجتماعي....

¹⁴² نفس المرجع أعلاه.

¹⁴³ بن عنتر عبد الرحمان، مرجع سابق، ص (3-4).

الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الجزائرية: الواقع و المجهودات

هذه بصفة عامة مختلف الأدوار التي يمكن أن تساعد الدولة من خلالها المؤسسة على تفعيل نظام الذكاء الاقتصادي.

أما الجهود المبذولة على المستوى الوطني نذكر مجموعة من التظاهرات في إطار مجموعة من التعارفات الجهوية في مختلف جهات الوطن من أجل تحسيس المؤسسات بأهمية الذكاء الاقتصادي و تشجيعها في تبنيه باعتبار أن هذا المفهوم لا يزال قليل الاستعمال في الجزائر¹⁴⁴.

وفي هذا الصدد يمكن القول أن المؤسسات الجزائرية لن تتمكن من تطوير تنافسيتها و التكيف مع التحولات التي تشهدها الأسواق إذا بقيت في عزلة عما يدور حولها و عن العالم، و لتدارك التأخر المسجل في مجال الذكاء الاقتصادي و باعتبار المؤسسات الجزائرية أغلبها مؤسسات صغيرة و متوسطة فهي لا تستطيع إلا الاستنجاد بالدولة لعدم قدرتها على خلق مصالح مختصة في جمع و معالجة المعلومة الاقتصادية وقد قررت الوزارة مرافقة هذه المؤسسات الوطنية و هيئات الدولة لدى تزودها بالأنظمة و البرامج اللازمة لتحقيق هذا التصور.¹⁴⁵

و في هذا الصدد تم وضع برنامج لتوقيع اتفاقيات بين الوزارة و 11 مؤسسة صناعية عمومية بهدف مساعدتها على التزود ب " خلايا الرصد" التي من شأنها أن تسمح لها بجمع و استغلال المعلومات الاقتصادية بشكل أحسن، و تنشط المؤسسات المعنية في قطاعات كقطاع الآلات الفلاحية و الإلكترونيك و الصناعة الصيدلانية و الإعلام الآلي، و سيتم تفعيل هاته الخلايا خلال سنة 2014 و من بين هذه المؤسسات¹⁴⁶

ENMTP: مواد الأشغال العمومية

GICA: الاسمنت

ENIE: الإلكترونيك

SAIDAL: المواد الصيدلانية

¹⁴⁴ Développement : 11 entreprises publiques engagées dans l'intelligence économique

Publie : 08-02-2011 | 21:23 sur le site : <http://www.elmoudjahid.com/fr/actualites/9001> visité le 27/09/2012 à 09:23

¹⁴⁵ حسب " محمد باشا" المدير العام لليقظة الإستراتيجية و الدراسات الاقتصادية و الإحصائية بوزارة الصناعة، المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الاستثمار ،

أنظر: "20 بالمائة فقط من المؤسسات الجزائرية تستعمل أنظمة الإعلام الآلي"، على الرابط www.ennaharonline.com

¹⁴⁶ Saïd Ben, Algérie/Assistance à 11 entreprises publiques pour le développement de l'intelligence économique, 9 février 2011 , voir : www.lemaghreb.com visité le : 27/09/2012 à 12 :30

ENIEM: الأدوات الإلكترونية

SNVI: السيارات الصناعية

المطلب الثالث: التكوين في الذكاء الاقتصادي

تطور اليقظة و الذكاء الاقتصادي يمر عبر أسس التكوين لأنه من المسلم به اليوم أنه نظام و تخصص كامل، و من أجل حل مشكل التعامل مع المعلومة يجب التعامل معه علميا عن طريق دراسة طرق التنظيم و التسيير و وضع جهاز اليقظة الإستراتيجية و الذكاء الاقتصادي و بالتالي فإنه من الضروري على كل مؤسسات التعليم العالي و البحث العلمي أن تهتم بالتكوين و البحث في هذا العلم من أجل أن يحصل هذا المفهوم على أقصى فرص النجاح، و تسجيله كأولوية داخل السياسة الاقتصادية و سياسة التربية الوطنية.

الفرع الأول: أساسيات التكوين و محاور برامجه

1- أساسيات التكوين

إن أساس الذكاء الاقتصادي هو العامل البشري، و بالتالي يعتبر تكوين الموارد البشرية مسألة جد حساسة حيث أصبحت تتكثف البحوث و الدراسات حول هذه الأخيرة لما لها من مردودية و أداء على جميع الأصعدة لاسيما الاقتصادية منها، لذلك يرجى القيام بملتقيات و أيام تكوينية حول تطبيقات الذكاء الاقتصادي، و أيضا التحفيز على حيازة شهادة مهنية في الميدان من خلال فتح الفروع و التخصصات الممكنة للذكاء الاقتصادي.

أما الأدوات المطلوبة لدى المتكون في الذكاء الاقتصادي ما يلي:¹⁴⁷

- **الذكاء المعلوماتي:** و هو القدرة على إدارة المعلومات بصفة شخصية و فردية، و تعتبر المهارات المكتسبة على مستوى المؤسسة ممهدا لبناء ثقافة معلوماتية جيدة.
- **الذكاء العملي:** و يقصد به القدرة على إدارة المعلومات العملية في إطار محيط تنافسي، و تخص هذه المعلومات كافة حلقات سلسلة الإنتاج انطلاقا من تصميم المنتج أو الخدمة مرورا بالإنتاج المادي إلى بلوغ مرحلة النوعية و التسويق، هذا النوع من الذكاء أكثر تكيفا مع متطلبات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على المستويين المحلي و الإقليمي.
- **الذكاء الاستراتيجي:** يتعلق بإدارة المعلومة الإستراتيجية للتأثير في محيط المؤسسة، و يجد هذا النوع من الذكاء مجالا لتطبيقه في إطار المؤسسات الكبرى، المتوسطة و الصغيرة ذات التوجه الدولي.

الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الجزائرية: الواقع و المجهودات

الجدول رقم (2-2): الكفاءات المطلوبة للتكوين

المستوى الثالث الذكاء الإستراتيجي	المستوى الثاني الذكاء العملياتي	المستوى الأول الذكاء المعلوماتي	
القدرة على إدارة تدفقات المعلومات داخل التنظيم بغرض الاستجابة و التأثير في المحيط	القدرة على تشغيل منظومة جماعية للبحث و معالجة المعلومات المحيطية المدججة ضمن إطار عمليات الإنتاج	القدرة على تحديد الحاجة للمعلومة، و تطبيق منهجية و وسائل بحث و معالجة المعلومات بصفة فردية	التعريف
طلبة التخصصات العليا و رؤساء المؤسسات	طلبة المدى الثاني و الفنيين	طلبة المدى الأول و الفنيين	الجمهور
التحكم في الإدارة الإستراتيجية للمعلومات	التحكم و تنشيط حلقة الاستعلام العملياتي في إطار احترام أمن المعلومات	التحكم في المنهجية و التقنيات الفردية للبحث و معالجة المعلومات التوثيقية	الهدف
<ul style="list-style-type: none"> - استغلال شبكات العلاقات - إعداد الإستراتيجية العامة للأهداف - تنفيذ إستراتيجية لحماية التراث الصناعي و التكنولوجي - التحكم في تحليل القرارات - التحكم في القرارات - تنفيذ إستراتيجية التأثير. 	<ul style="list-style-type: none"> - الأخذ بعين الاعتبار محددات المحيط الاستراتيجي للمؤسسة - التعرف و التعبير عن الاحتياجات المتعلقة بالمعلومات - إدارة المصادر الخفية - إدارة المصادر التقنية - تحليل و استغلال المعلومات - نشر و تقاسم المعلومات - تشخيص المخاطر و اقتراح الإجراءات لتفاديها - تنظيم و تنشيط و قيادة خلية يقظة 	<ul style="list-style-type: none"> - تشخيص و صياغة الاحتياجات للمعلومات - التعرف على الأدوات الضرورية - إعداد إستراتيجية بحث عن المعلومات - القيام بأبحاث عن معلومات معينة - تقييم و تصنيف نتائج الأبحاث - تنظيم و إدارة المعلومات المتاحة - تلخيص المعلومات و إدماجها ضمن المعارف المكتسبة - نشر المعلومات - تنظيم عملية تحسين المعلومات (اليقظة) 	الكفاءات

هذا الجدول يتمثل في عرض مختلف الكفاءات وفقا لحاجات مستويات الذكاء، فكما نلاحظ يوجد ثلاث مستويات، فالأول الذكاء المعلوماتي خاص بتحديد الحاجة للمعلومة و الحصول عليها لذا يحتاج إلى كفاءات خاصة بكيفية البحث عن المعلومة و تنظيمها، أما الثاني الذكاء العملياتي نعني به الذكاء على مستوى عمليات الإنتاج و بالتالي يتطلب مهارة في تحليل و معالجة المعلومات الخاصة بمراحل الإنتاج أما الذكاء الاستراتيجي خاص بالمستويات العليا بالمؤسسة و يتطلب إتقان إدارة المعلومات المتدفقة داخل التنظيم، و بالتالي تختلف الكفاءات حسب حاجات كل مستوى من مستويات المؤسسة و كل نوع من أنواع الذكاء.

2- محاور برنامج التكوين

تتباين برامج التكوين في الذكاء الاقتصادي وفقا لإستراتيجية الدولة في هذا المجال و تبعا لدرجة تحرير السوق، درجة الحرية الاقتصادية، توافر تكنولوجيا المعلومات و الاتصال، و عملية الذكاء الاقتصادي تحتاج إلى تعلم طرق و تقنيات، لكن نجاح إقامة هذه العملية يتوقف على مدى التطبيق العملي و الذكي لهذه الطرق والتقنيات.

و رغم عدم وجود برنامج تكويني موحد إلا أنه من المتفق عليه هو أن الذكاء الاقتصادي يمكن ترجمته إلى الأهداف التكوينية التالية:¹⁴⁸

- البحث و معالجة المعلومات.
- الحماية و الدفاع عن التراث الصناعي و التكنولوجي للبلاد و المؤسسات.
- المراقبة و التحكم في المحيط الاستراتيجي.

الفرع الثاني: الجهود المبذولة في مجال التكوين في الجزائر

من أجل نجاح الذكاء الاقتصادي، من الضروري إعطاء التكوين المكانة و الأهمية التي يستحقها، و في الإستراتيجية الصناعية الوطنية للبلد، الذكاء الاقتصادي بحاجة إلى قاعدة تكوين من أجل تعميمه، فالتكوين هو أسلوب تحويل، و بدون رأسمال بشري كل ما يمكن فعله في هذا المجال لن يجدي نفعا، إنه العامل البشري الذي يصنع الفارق.

و منذ سنة 2007، الجزائر بدأت بعروض التكوين المكثف في الذكاء الاقتصادي حيث سطرت وزارة الصناعة عدة دورات تكوينية ودراسات معمقة و متخصصة لفائدة إطارات المؤسسات الاقتصادية، حيث تم تسجيل المئات من الكوادر و المستخدمين في مختلف الدورات التي انطلقت مؤخرا و من الجهود المبذولة في هذا المجال ما يلي:

• أول خطوة هي تكوين المكونين، و في هذا الصدد كان أول مشروع في التكوين في الجزائر هو إنشاء مدرسة الذكاء الاقتصادي بشراكة مع المدرسة الأوروبية للذكاء الاقتصادي (EEIE)، يتلخص تكوينها في المعرفة و المهارة بمهمات الذكاء الاقتصادي و القيام بهذه المعرفة من أجل الوصول بالمؤسسة إلى هدفها و قيادتها بشكل جيد.¹⁴⁹

هذا النشاط يعتبر الأول من نوعه في الجزائر يجمع مختصين مهنيين محترفين محليين و عالميين بهدف الانتقال من الدولة التي تعرض قدرات آخر المتقدمين في مجال البحث إلى تسطير و تكوين المنظمين، مدة هذا التكوين 10 أسابيع، أسبوع في كل شهر أي لمدة 10 أشهر، 8 أسابيع تكوين جذع مشترك و أسبوعين تخصص من أجل التخرج كمدرس في الذكاء الاقتصادي أو شغل منصب خلية الذكاء الاقتصادي على مستوى المؤسسات، هؤلاء الأشخاص هم جامعيين جزائريين.¹⁵⁰

من أهداف هذا التكوين:

- قيادة التغيير و تحقيق إدماج الذكاء الاقتصادي عن طريق التحسيس من أجل فهم ضرورة إدماج عملية الذكاء الاقتصادي داخل المؤسسة.

- الاطلاع على منهجيات الذكاء الاقتصادي و اليقظة الإستراتيجية و جلب مادة الطرق، التطبيقات و الأعوان الذكية.

• إقامة "ماستر" في مجال الذكاء الاقتصادي من طرف وزارة الصناعة، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و الاستثمار بدعم من جامعة التكوين المتواصل في إطار معاهدة التعاون العلمي.¹⁵¹

• إقامة "مشروع دراسي" لإطارات المؤسسات بشراكة بين وزارة الصناعة، جامعة التكوين المتواصل، SCAC , CERAM , بجامعة التكوين المتواصل بداية من 18 أكتوبر 2009 إلى 20 ديسمبر 2011، تضمن 480 ساعة من الدروس، 250 ساعة من المشاريع العملية إضافة إلى مهمة لمدة 4 إلى 6 أشهر.

• إطلاق المعهد العالي للتسيير و التخطيط (ISGP) "ماستر" بتاريخ الدخول الجامعي لأكتوبر 2011 و هو متخصص في الذكاء الاقتصادي و الإدارة الإستراتيجية عن طريق توقيعه اتفاقية مع وزارة الصناعة و المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار بالجزائر العاصمة، تنصّ هذه الاتفاقية التي وقعها محمد باشا المدير العام لليقظة الإستراتيجية و الدراسات الاقتصادية والإحصائية بوزارة

¹⁴⁹ <http://ie-lobbying.blogspot.com/2007/03/quand-l'intelligence-conomique-sexporte.html>

¹⁵⁰ <http://vtech.canalblog.com/archives/2007/03/11/4275756.html>

¹⁵¹ L'Algérie étoffe son offre de formations en IE , 1 juil, 2011 , voir : <http://www.africadiligence.com/lalgerie-renforce-son-offre-de-formation-en-intelligence-economique/> visité le 27/09/2012 à 13 :00

الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الجزائرية: الواقع و المجهودات

الصناعة و المدير العام للمعهد محمد راقده) على التكوين في مجال الماستر المختص في "الذكاء الاقتصادي والتسيير الاستراتيجي".¹⁵²

الهدف من هذا التكوين يكمن في:¹⁵³

- تخصيص تكوين إضافي للإطارات.
- تلبية الحاجيات الحقيقية لمؤسسات القطاع الصناعي من أجل تحسين نجاعتها و تنافسيتها.
- يقظة إطارات المؤسسات و الهيئات العمومية التابعة للقطاع الصناعي.
- التحكم في البحث و جمع و معالجة المعلومة من أجل استعمالها بعد ذلك في مجال الابتكار و اتخاذ القرار في الوقت المناسب.

أهمية هذا التكوين تكمن في:¹⁵⁴

- معرفة نقاط ضعف المؤسسات الأخرى من أجل منافستها على مستوى السوق، بحكم أن الجزائر تتوفر على عدة امتيازات مقارنة بعدد كبير من البلدان المتطورة بما يمكنها أن تكون أكثر تنافسية على مستوى الأسواق الخارجية.
- الإجابة على حاجيات المؤسسات في مجال الأدوات المساعدة على اتخاذ القرار.¹⁵⁵

محاور التكوين:

ضم هذا الماستر تكوين موزع على 780 ساعة منظمة على ثلاث محاور أساسية مكونة ب 19 مادة و 4 مشاريع جماعية لمدة 120 ساعة من التأطير.

شروط الالتحاق بالتكوين:

- الحصول على بكالوريا+4.
- 3 سنوات على الأقل في منصب متخذ قرار.

¹⁵² تكوين في "الذكاء الاقتصادي" لإطارات المؤسسات الصناعية، على الموقع: <http://www.echoroukonline.com/ara/articles/155300.html> visité le 07/03/2013

¹⁵³ حسب "محمد باشا" المدير العام لليقظة أثناء عملية التوقيع على الاتفاقية

¹⁵⁴ حسب "يسعد ربراب" أثناء عملية التوقيع على الاتفاقية

¹⁵⁵ تصريح "محمد راقده" بتاريخ 26 جوان 2011 على ضوء اليوم التحسيس للذكاء الاقتصادي المنظم من طرف المعهد

• إعداد برنامج تكوين: هو عبارة عن برنامج تكوين و يعتبر مرجع لكل المؤسسات الجزائرية في مجال الذكاء الاقتصادي، تم عمله بسبتمبر 2010 في طبعته الأولى تحت إشراف وزارة الصناعة، المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و ترقية الاستثمار بالتعاون مع المكتب الجزائري لليقظة التكنولوجية عن طريق دراسة حقيقية للميدان تجيب على واقع القطاع الصناعي، كانت الدراسة على مستوى 32 مؤسسة وطنية صناعية عمومية و خاصة ، الهدف من هذا البرنامج هو المساهمة في البدء بعملية منظمة في التكوين تسمح بتدعيم قدرات المسيرين الوطنيين في مجال الذكاء الاقتصادي و اليقظة الإستراتيجية، كما أنه يتماشى مع حاجات و طبيعة المؤسسات و المسيرين الجزائريين، و يمكن القول أن هذا البرنامج سيساعد معاهد التكوين في خلق منتج جزائري بمجال إدارة المسيرين الوطنيين و مساعدة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و حتى الكبيرة في وضع مشروع الذكاء الاقتصادي¹⁵⁶.

انطلاقا مما سبق يمكن القول أن وزارة الصناعة و ترقية الاستثمار تسعى من خلال برامجها التكوينية في مجال الذكاء الاقتصادي إلى ضمان الوسائل الضرورية لمسيري المؤسسات الوطنية في مجال المعلومات و الإحصاءات اللازمة للنشاط الاقتصادي في الجزائر، من أجل دعمهم و السماح لهم باتخاذ القرارات المناسبة التي تدعم مركزهم التنافسي و يستدعي ذلك ضرورة تطوير عمل الهيئات المختصة في جمع المعلومات ليكون للمؤسسات القدرة على تحليل المعطيات و توظيفها في مجال نشاطها.

المبحث الرابع: معوقات الذكاء الاقتصادي و الأهداف المرجوة في هذا المجال

تعاني المنظمات الجزائرية من عدم توفر أنظمة الحماية بالقدر الكافي، بسبب فقدانها لعنصر المعلومة و آليات معالجتها و بالتالي عدم قدرتها على استغلالها في الوقت المناسب، و عجزها عن مراقبة التطورات الاقتصادية و مواكبتها، فهي بذلك تفتقد إلى سيولة المعلومات التي تمكنها من البحث و التطوير و اتخاذ مختلف القرارات اللازمة، و بالتالي فإن أغلب المنظمات الجزائرية تفتقر إلى أنظمة اليقظة الإستراتيجية و الذكاء الاقتصادي¹⁵⁷.

و من خلال هذا المبحث سنتطرق إلى مجمل هذه الصعوبات التي تقف في طريق الذكاء الاقتصادي و الأهداف المراد تحقيقها و مختلف الأساليب من أجل تحقيق التقدم في هذا المجال.

المطلب الأول: معوقات الذكاء الاقتصادي في الجزائر

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

¹⁵⁶ Manuel de formation en intelligence économique en Algérie, document de référence, op.cit, pp (5-7)

¹⁵⁷ سهام عبد الكريم، مرجع سابق، ص 667.

الفرع الأول: ضعف التناسق بين المنظمة و المحيط العلمي

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 الاقتصادي، و يتمثل هذا الضعف في ما يلي: ¹⁵⁸

- غياب التحسيس: فبعض الملتقيات و اللقاءات التي نُظمت توصلت إلى توصيات بقيت بدون متابعة
- غياب المحيط الجامعي: ففي أغلب الملتقيات و اللقاءات نلاحظ أنه قليلا ما يدعى المحيط الجامعي و البحث العلمي مع العلم أن مشاركتهم هي جد مهمة من أجل إعطاء قاعدة علمية لمعالجة الموضوع.
- غياب الاهتمام من طرف المحيط الأكاديمي مع نقص البحوث العلمية التي تدرس تطور المفهوم في هذا المجال في كل الجامعات و المدارس العليا و معاهد التعليم العالي ما عدا جامعة التكوين المتواصل التي تضمن تكوين في الذكاء الاقتصادي.

- فتور العلاقة بين المنظمات الجزائرية و الجامعة.
- عدم قدرة مراكز البحث على نقل نتائج أبحاثها بفعالية.
- ضعف و عدم كفاية التعريفات المقدمة للذكاء الاقتصادي، و التي تبين عدم القدرة على وضع و تطوير الذكاء الاقتصادي بفعل غياب سياسة حول الموضوع.
- اليقظة التكنولوجية المنتشرة حاليا في المنظمات الجزائرية هي غير منظمة في إطار اجراءات محددة و أهداف دقيقة.

إضافة إلى هذه المعوقات فقد بيّن التقرير الصادر بخصوص النظام الوطني للمعلومات الاقتصادية والاجتماعية أن هناك خمسة عوامل معيقة لإقامة نظام الذكاء الاقتصادي و هي: ¹⁵⁹

- العوامل الوسائية و الفنية.
- العوامل الخاصة بالسياسات العامة.
- العوامل المرتبطة بنظام الحاكمة في أجهزة الدولة و المؤسسات.
- العوامل الثقافية.
- العوامل المرتبطة بالموارد البشرية.

¹⁵⁸ Mustapha Bouroubi, op.cit, p 34

¹⁵⁹ تير رضا، مرجع سابق، ص 13 عن المرجع الأصلي: BELATAF M « Emergence de milieux innovateurs dans une économie en transition à l'économie de marché : méthodologie , facteurs et élément d'analyse » colloque : la mondialisation, l'ajustement structurel et le développement à la lumière de l'œuvre et la pensée de Fayçal Yachir, Sétif 15-16 mai

الفرع الثاني: نقص المعلومات على مختلف المستويات

تعاني المنظمات الجزائرية من عدة صعوبات، ومنها ما يتعلق بنقص المعلومات اللازمة والمفيدة في اتخاذ القرارات وذلك على عدة مستويات ومن عدة أوجه ونوضح ذلك فيما يلي:¹⁶⁰

- **نقص المعلومات المتعلقة بسوق العمل:** حيث نسجل غياب أرقام أو إحصائيات أو معطيات عن سوق العمل في الجزائر بالشكل المطلوب، فلا توجد مثلاً أرقام أو معطيات دقيقة عن طالبي العمل من حيث الشهادة، السن، الجنس....

- **نقص المعلومات المتعلقة بفرص الاستثمار:** فمن الطبيعي أن يبني أي شخص قراره الاستثماري على عدد من المعطيات، والتي تظهر إمكانيات و فرص الاستثمار، وغياب مثل هذه المعطيات يؤدي لا محالة إلى اضمحلال الفكر الاستثماري.

- **نقص المعلومات المتعلقة بالمحيط المحلي(الوطني):** حيث يفتقر صاحب المشروع أو المنظمة إلى معلومات ضرورية لاتخاذ قرار الاستثمار، ونذكر على سبيل المثال تقلبات الأسعار، حجم القدرة الشرائية، الامتيازات القانونية، حجم العرض في سوق العمل ونوعيته، المنافسين الحاليين (المحليين والأجانب)، المنافسين المحتملين...

- **نقص المعلومات المتعلقة بالمحيط الأجنبي (الدولي):** يشكل غياب مثل هذه المعلومات خطراً يهدد وجود المنظمات الجزائرية وخاصة الصغيرة والمتوسطة منها، فنقص المعطيات والبيانات عن المنافس الأجنبي يعني الدخول في معركة ضد منافس مجهول.

- **نقص المعلومات المتعلقة بالخدمات التسويقية:** حيث يجد أصحاب المنظمات الجزائرية صعوبة في التعرف على الخدمات التسويقية المتاحة، كأماكن المعارض وتواريخها، وشروط الجودة في الأسواق المحلية وكذا الخارجية، كما تفتقر المنظمات الجزائرية وخاصة الصغيرة والمتوسطة، إلى هيئات متخصصة في دراسة السوق وسلوك المستهلك.

- **عدم وجود هيئات متخصصة في تحليل المعلومات ونشرها:** فتوفر البيانات في شكلها الخام قد يشكل مشكلة في بعض الأحيان، فالخبرة القليلة التي يتمتع بها أصحاب المنظمات الجزائرية وخاصة الصغيرة منها عادة لا تمكنهم من فهم واستغلال هذه البيانات والمعطيات أحسن استغلال، مما يوجب عليهم البحث عن مدلول هاته البيانات في شكل مبسط، ولن يتأتى ذلك إلا بوجود هيئات متخصصة في تحليل ونشر هذه البيانات.

من خلال ما سبق نستنتج أن الوضعية المعلوماتية في الجزائر ضعيفة، و باعتبار المعلومة هي المصدر الرئيسي الذي يتركز عليه الذكاء الاقتصادي فان غيابها أو نقصها يؤدي إلى ضعف نجاعة الذكاء الاقتصادي، إذ 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.

المطلب الثاني: الأهداف المرجوة في مجال الذكاء الاقتصادي

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

الفرع الأول: الأهداف على مستوى المؤسسات

المؤسسة الجزائرية كغيرها من المؤسسات تسعى إلى التنافسية العالمية عن طريق نظام الذكاء الاقتصادي، فبالرغم من أنها مازالت متأخرة في هذا المجال، إلا أن لها أهدافا تسعى إلى تحقيقها فيه من أجل الوصول إلى مسعاها، ففي مجال الذكاء الاقتصادي تهدف إلى:

- تفعيل نظام المعلومات.
 - إلغاء حواجز مرور المعلومة.
 - بث ثقافة تبادل المعلومات و الذكاء الاقتصادي داخل المؤسسة.
 - تخفيض مستويات الهيكل التنظيمي من أجل تسريع الاتصال.
 - تفعيل نظام اليقظة الإستراتيجية و تحقيق الحماية و التأثير.
- هذه أهداف عامة تسعى أي مؤسسة إلى تحقيقها، و لكن و كما قلنا سابقا أن مجمل مؤسساتنا هي صغيرة و متوسطة تابعة للدولة، و ليست مؤسسات كبيرة تسيّر ذاتها و تتحكم في مصيرها، فإنها أيضا في مجال الذكاء الاقتصادي هي تحت وصاية الجهات العمومية، لهذا فان الأهداف الأساسية و الكبيرة في هذا المجال هي الأهداف التي تسعى الدولة لتحقيقها سواء على مستوى مؤسساتها أو على المستوى الكلي.

الفرع الثاني: الأهداف على مستوى الدولة

- إن إستراتيجية الدولة تهدف إلى تحقيق أربع أهداف رئيسية في هذا المجال:¹⁶¹
- بث ثقافة الذكاء الاقتصادي في الجزائر، و التي تطمح إلى تطوير السلوكيات الفردية و الجماعية للأعوان الاقتصادية العمومية و الخاصة من خلال رؤية جماعية.
 - خلق علاقة بين القطاع العام و الخاص.

الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الجزائرية: الواقع و المجهودات

- تطوير المفهوم الجديد للعلاقات معتمدة على الثقة المتبادلة و التي تعتبر ضرورية لانطلاقة الصناعة الوطنية.
 - ترقية التطوير و ضمان حماية الإرث التكنولوجي و الصناعي الوطني عن طريق آليات يقظة فعالة قادرة على مواجهة رهانات انفتاح السوق المحلي.
- إضافة إلى: ¹⁶²
- معرفة و فهم الإشكاليات المتعلقة بالعمولة و مجتمع المعلومات، و التحكم في طرق التحليل الجيو سياسي و الجيو اقتصادي المساعدة على اتخاذ القرارات في المؤسسات العامة و الخاصة.
 - التحكم في حلقة الاستعلام.
 - التعرف و التعبير عن احتياجات المؤسسة في مجال المعلومات.
 - إقامة و تنشيط و قيادة نظام جمع و استغلال و نشر المعلومات وفق سلم اتخاذ القرارات.
 - إقامة نظام تخزين و استثمار المعارف المتوصل إليها.
 - التعرف و التحكم في الرهانات و المخاطر المتعلقة بالمعلومات.
 - تحديد و تنفيذ السياسة الأمنية داخل المؤسسة.
 - إقامة و قيادة خلية لإدارة الأزمات.

المطلب الثالث: مقومات التقدم في مجال الذكاء الاقتصادي

- حسب المجلس الوطني الاقتصادي و الاجتماعي فان من أهم المقومات المعتمد عليها في تحقيق التقدم و التي تعتبر كمقومات للذكاء الاقتصادي ما يلي: ¹⁶³
- **دعم الشفافية والنشر:** حيث يجب على الإدارات العامة و المؤسسات الاقتصادية معالجة كميات البيانات الهائلة المتوفرة لديها معالجة ذكية ، و من واجب هذه الهيئات نشر المعلومات بصفة هادفة تشجع التعاون بين المنظمات و القضاء على حالات حجب المعلومات، و تقع هذه المسؤولية أساسا على مشرفي المنظمات الكبرى و المستثمرين و المساهمين و القادة الإداريين.
 - **تطوير البرامج البيداغوجية:** فمن واجب الجامعات و منظمات التعليم العالي و التكوين المهني تطوير البرامج البيداغوجية وفقا لما يتطلبه محيط المنظمات، و الهدف من ذلك هو تكريس سلوك البحث عن المعلومات و تقييمها و استخدامها أحسن استخدام و يكون ذلك باستغلال كافة فرص التعاون المتاحة بين الجامعات و مراكز التكوين.

¹⁶² تير رضا، مرجع سابق، ص ص (18-20).

¹⁶³ تير رضا، مرجع سابق، ص ص (13-15).

- تفعيل دور الغرف التجارية والمصالح الاقتصادية للدولة والجمعيات المهنية والنقابية: حيث تحوز هذه الهيئات على كميات هامة من المعلومات الاقتصادية والاجتماعية و الجغرافية، إلا أنه يجب تحديد إستراتيجية لتنسيق نشاط هذه الهيئات ودعم تدخلاتها على المستوى الوطني والعالمي.
 - تفعيل دور شبكات البنوك والمؤسسات المالية الدولية: بالنظر لشبكة الوكالات التي تحوزها، فهي تساعد بالتكفل باحتياجات الجمهور المتعددة وتقييم الخدمات المختلفة وبناء قواعد وبنوك بيانات هائلة يمكن استخدامها في تحديد الاستراتيجيات التسويقية، كما أن لها القدرة على تمويل مشاريع الذكاء الاقتصادي و الشراكة فيها ودعمها ماديا، الأمر الذي يسهل دخول أسواق جديدة.
 - تفعيل دور المصالح الاقتصادية للدولة: تتمثل المهمة الأساسية للمصالح الإحصائية، الجبائية والمالية والتجارية للدولة في القيام بحملات إعلامية تتميز بالجدية و الاستمرارية تجاه مستخدمي المعلومات الاقتصادية والاجتماعية، كما أن كل من الأساتذة والباحثين والصحفيين مطالبين بالمساهمة في إعداد مثل هذه النشاطات و إيصالها إلى جمهور الطلبة المتدرسين والممارسين، إلا أن الأمر المهم هو تكوين أفراد هذه المصالح في مجال الذكاء الاقتصادي و إدارة المعرفة وأنظمة المعلومات، واستخدام الكفاءات في كافة مراحل إدارة الشؤون العامة.
- هذه مختلف المقومات التي تستطيع من خلالها الجزائر تحقيق الأهداف التي تسعى لبلوغها في مجال الذكاء الاقتصادي، هذا لا يكون إلا بالعمل الجاد الذي أساسه زرع ثقافة التغيير في نفوس العمال و تدريبهم على تقبلها و التماسي معها، نظرا لكون البيئة الاقتصادية تتميز بالتغيير و عدم التأكد.

خاتمة الفصل:

إن الاقتصاد الجزائري هو اقتصاد ريعي مورده الأساسي المحروقات، أي أن أغلب إيرادات الدولة هي من الموارد الطبيعية، وهذا ما يخالف القانون الاقتصادي، فهذه الموارد يمكن أن تنفذ في أي وقت، لذا حان الوقت على الدولة أن تهتم بمختلف القطاعات الأخرى و تطويرها و تحسين نوعية مؤسساتها و تشجيعها على عملية التصدير، و أول خطوة يمكن أن تقوم بها المؤسسة هو تحسين أنظمتها المعلوماتية التي تعتبر جد ضعيفة، فالمعلومة اليوم هي أساس التطور، و من أنجع الأدوات في الوقت الراهن لتحسين تنافسية المؤسسة هو الذكاء الاقتصادي و الذي يعتبر أقوى و أحدث وسيلة معرفية متاحة تحت تصرف المنظمة خصوصا و أن المؤسسة الجزائرية تعاني من تأخر في مستواها التكنولوجي و التنافسي، و غياب الثقافة المعلوماتية و نقص المعلومات في مختلف المجالات، هاته العوامل شجعت الجزائر على تبني و تعزيز الذكاء الاقتصادي على مستوى مؤسساتها، فقد قامت بإعداد إستراتيجية وطنية لدعم تملك و استعمال تكنولوجيا المعلومات على مستوى المؤسسة، ودعمها لتصبح قادرة على الإبداع و الابتكار، إضافة إلى إنشاء نظام وطني للمعلومات الاقتصادية من خلال عدة مراكز معلوماتية تضمن تدفق المعلومات إلى مختلف المتعاملين الاقتصاديين، و بالتالي تعتبر هذه الإجراءات خطوة هامة نحو ترسيخ الذكاء الاقتصادي لما توفره من مزايا و معلومات من شأنها أن تدعم هذه المنظمات وتساعد في عدة مجالات، دون إهمال عنصر التكوين الذي يعتبر الأساس لأي نظام.

الفصل الثالث

واقع الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الوطنية

للسيارات الصناعية

مقدمة

بعد الانتهاء من الدراسة النظرية للذكاء الاقتصادي، و واقعه و آفاقه في المؤسسة الجزائرية، سنحاول إسقاط ذلك على " المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية " بروية لتكون حقلا للدراسة الميدانية باعتبارها واحدة من المؤسسات التي وقعت سنة 2011 اتفاقية مع وزارة الصناعة من أجل المساعدة في تفعيل "خلايا يقظة" و السماح لها بالانطلاق في الذكاء الاقتصادي.

و لهذا قسم هذا الفصل إلى 3 مباحث كالتالي:

المبحث الأول: ماهية المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية

المطلب الأول: نشأة المؤسسة و التعريف بها

المطلب الثاني: تنظيم المؤسسة

المطلب الثالث: مهام و أهداف المؤسسة

المطلب الرابع: أهمية المؤسسة و أهم إنجازاتها

المبحث الثاني: الوضعية الحالية للمؤسسة و واقع الذكاء الاقتصادي فيها

المطلب الأول: تشخيص الوضعية الحالية للمؤسسة

المطلب الثاني: مديرية الإستراتيجية الصناعية

المطلب الثالث: واقع الذكاء الاقتصادي في المؤسسة

المبحث الثالث: منهجية الدراسة الميدانية و تحليل نتائج الاستبيان

المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية

المطلب الثاني: مجتمع و عينة الدراسة

المطلب الثالث: تحليل و تفسير نتائج الاستبيان

المبحث الأول: ماهية المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية

تعد المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية بالروية أهم الوحدات الإنتاجية في الجزائر في مجال السيارات الصناعية كونها تزود المؤسسات الإنتاجية و الخدماتية بأنواع مختلفة من السيارات الصناعية ووسائل نقل متنوعة تقوم بإنتاجها.

من خلال هذا المبحث سنحاول الإلمام بمختلف الجوانب الخاصة بهذه المؤسسة

المطلب الأول: نشأة المؤسسة و التعريف بها

من خلال هذا المطلب سنقوم بإبراز مختلف مراحل نشأة المؤسسة منذ عهد الاستعمار إلى أن أصبحت تسمى المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية، كما سنقوم بإعطاء تعريف عام عن المؤسسة .

الفرع الأول: نشأة المؤسسة

لقد مرت المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية بخمسة مراحل:¹⁶⁴

1. المرحلة الأولى: 1957-1967

- في 02 جوان 1957 قامت الشركة الفرنسية " BERLIET " و بقرار من السلطات الاستعمارية ببناء مصنع لتركيب الشاحنات الصناعية ذات الوزن الثقيل على بعد 30 كلم من شرق الجزائر العاصمة.
- و في 15 أكتوبر 1958 تم خروج أول شاحنة مركبة بالجزائر أطلق عليها اسم " véhicule Berliet- Algérie "
- بعد الاستقلال و في جوان 1964 امتلكت الجزائر 40 % من أسهم مصنع " برلي " عن طريق الصندوق الجزائري للتنمية.
- و في أكتوبر 1967 تم إنشاء الشركة الوطنية للصناعة الميكانيكية " SONACOME " بمقتضى الأمر " 67-150 " .

2. المرحلة الثانية: 1967-1981

- بعد سنة 1967 مباشرة بعد تأسيس الشركة الوطنية للصناعة الميكانيكية كانت الانطلاقة الحقيقية، إذ ارتفع إنتاج الشركة ليصل إلى 3000 شاحنة سنويا.

- و في جويلية 1970 تعاقدت الشركة مع المؤسسة الفرنسية "برلي" من أجل إنشاء مركب السيارات الصناعية CVI برويبة، و بالتالي تم شراء " Berliet- Algérie " من طرف "SONACOME" و التي تجمع 11 مؤسسة.
 - و في 1974 تم إنشاء أول سيارة صناعية جزائرية، و كان الإنتاج في هذه الفترة مخصص لاحتياجات القطاع العام.
3. المرحلة الثالثة: 1981-1995

في هذه الفترة أصبحت الشركة مؤسسة عمومية اشتراكية، و تبعا لبرنامج إعادة هيكلة الاقتصاد الوطني، صدر منشور رئاسي رقم 13 المؤرخ في 20 نوفمبر 1980 ليحدد الإطار القانوني لإعادة هيكلة المؤسسات العمومية، من هنا انبثقت المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية " SNVI " أي اثر إعادة هيكلة " SONACOME "، و تم التأكيد على قرار إعادة هيكلة الشركة من طرف مجلس الوزراء المنعقد في 06 جويلية 1981 عن طريق المرسوم 81-342 المؤرخ في 12/12/1981، و قرار إنشائها يعطي لها صفة المؤسسة الاشتراكية التي تتبع المبادئ الإدارية للتسيير الاشتراكي للمؤسسات.

4. المرحلة الرابعة: 1995-2000

منذ ماي 1995 تغير الطابع القانوني للشركة لتصبح مؤسسة عمومية اقتصادية لها قانون عام يحكمها، و بالتالي أصبحت مؤسسة ذات أسهم برأسمال اجتماعي مقدر ب 2.2 مليار دج، و بما أنها مؤسسة عمومية اقتصادية أصبحت تحت رقابة الشركات القابضة الميكانيكية الناتجة اثر إعادة الهيكلة الصناعية المتبناة من طرف الحكومة و الموجهة من طرف المجلس الوطني لمساهمات الدولة (CNEP) الذي يرأسه رئيس الحكومة، و هذا المجلس له مهمة تسيير أموال الدولة، من هنا أصبح للشركات القابضة و بالتفويض حق ملكية أسهم المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية و التصرف فيها، فهي التي تضع المخططات الاستثمارية و القرارات و الخطط الإستراتيجية للمؤسسة.

5. المرحلة الخامسة: ما بعد سنة 2000

ابتداء من 04 أوت 2002 و بعد أن كانت مهمة المراقبة للشركات القابضة أصبحت الشركة الوطنية للسيارات الصناعية تراقب نفسها، و بذلك بقي مصير كل السياسات الاستثمارية و استراتيجيات الهيكلة الداخلية التي حددتها الشركات القابضة سؤال مطروح.

الفرع الثاني: تعريف المؤسسة

الطابع: مؤسسة ذات أسهم.

الهدف الاجتماعي: التوزيع و التصدير في مجال السيارات الصناعية.

الاسم الاجتماعي: لم يتغير. المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية برمز SNVI

رأس المال الاجتماعي: مقدر ب 2.2 مليار دج حسب المجلس الوطني للتخطيط.

المقر الاجتماعي: الطريق الوطني رقم 05 ص.ب 153 الرويبة الجزائر.

المطلب الثاني: تنظيم المؤسسة

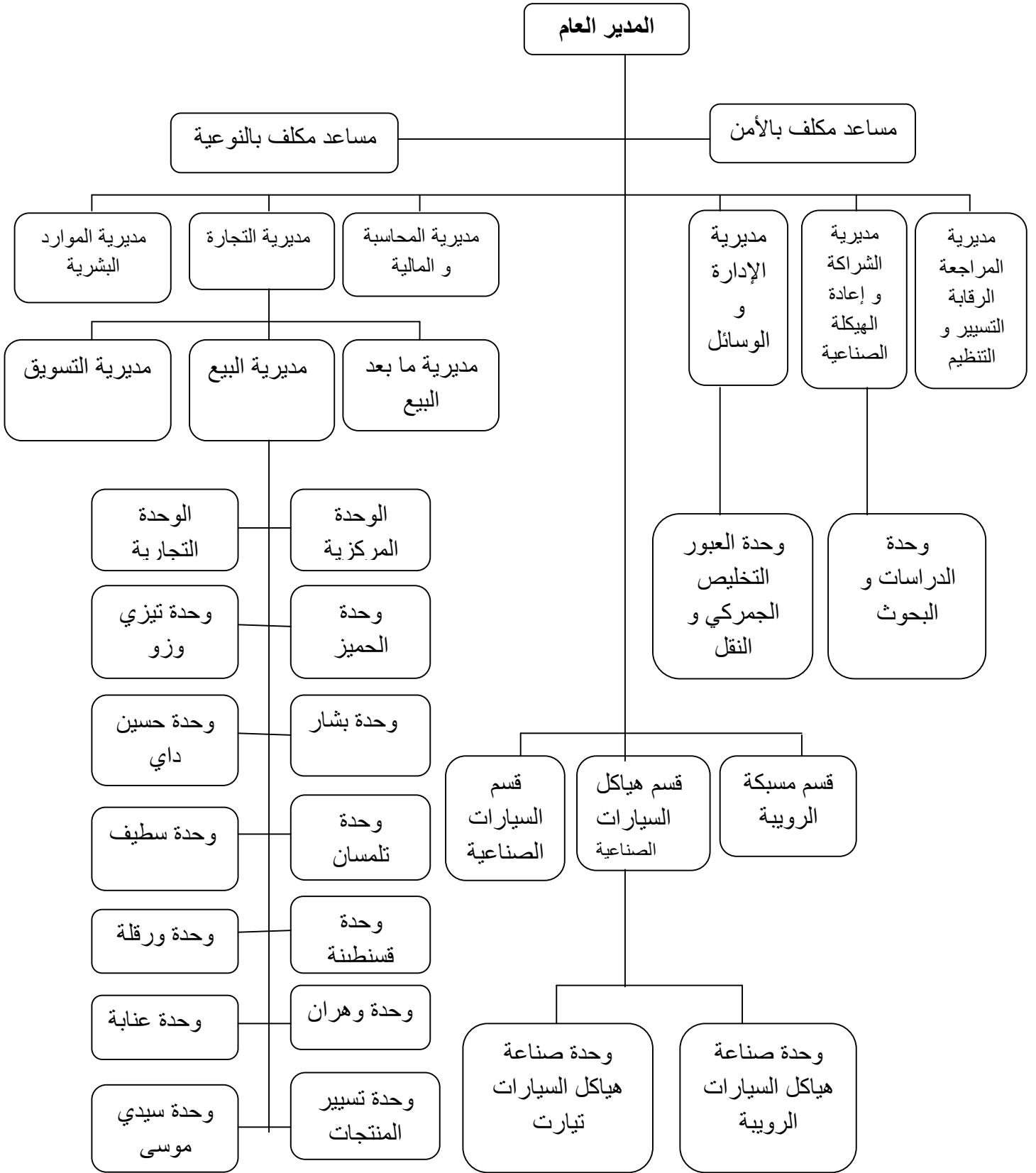
من خلال هذا المطلب سنحاول إبراز الهيكل التنظيمي للمؤسسة، و تعريف مختلف مديريات هذه المؤسسة و مختلف مهام هذه المديريات.

الفرع الأول: الهيكل التنظيمي

يعتبر الهيكل التنظيمي لأية مؤسسة الإطار الذي يصور الوحدات و الأقسام المكونة لها، و كذا المهام الموكلة لكل قسم ، كما يبين أيضا طرق و قنوات الاتصالات الرسمية الداخلية.

تسعى المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية إلى الاهتمام بهذا التنظيم من خلال إجراء التعديلات اللازمة حسب متطلبات النشاط، فهذه المؤسسة تسير آليا من طرف المدير العام و يساعده في ذلك المديريات المركزية، و التي تعمل إلى جانب المديرية العامة و مراقبة النشاطات العلمية و العلاقات الخارجية.

الشكل رقم (3-1): الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية

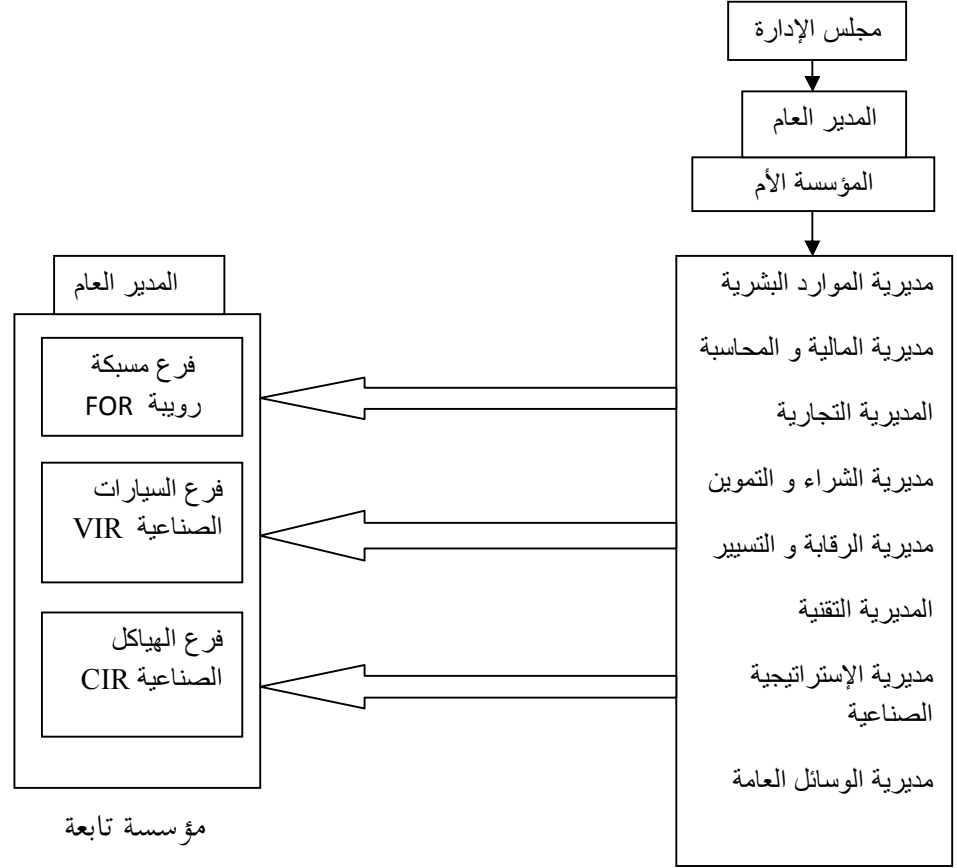


المصدر: مديرية الموارد البشرية.

الفرع الثاني: المهام الرئيسية لمديريات المؤسسة

من أجل توضيح الصورة العامة للمؤسسة سنقوم باختصارها في الشكل التالي:

الشكل رقم (3-2): صورة عامة عن تقسيم المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبة حسب مصادر داخلية للمؤسسة

- المؤسسة التابعة هي مؤسسة مستقلة التسيير يحكمها مدير عام خاص بها، إلا أنها تابعة للمؤسسة الأم التي تتحكم فيها عن طريق الإستراتيجية كما أن أسهمها هي 100 % ملك المؤسسة الأم، تتكون هذه المؤسسة التابعة من 3 فروع وهي:

1. فرع مسبكة روية (FOR): مهمته إنتاج الخام و الألمنيوم و الحديد.
2. فرع السيارات الصناعية (VIR): هي أهم وحدة نظرا لقدرتها الكبيرة على إنتاج و تركيب الشاحنات و الحافلات ذات وزن من 6.6 إلى 26 طن و بيعها و تصديرها، إضافة إلى إنتاج جرارات، حافلات صغيرة و كبيرة و هذا باستعمال أحسن التكنولوجيات.
3. فرع الهياكل الصناعية (CIR): يقوم بإنتاج مختلف المواد المحمولة فوق القاعدة CHASSIS

أما المؤسسة الأم فتتكون من مجموعة من المديرات لكل منها مهام رئيسية خاصة بها و في نفس الوقت متناسقة في ما بينها، سنبدأ بتعريف المديرية العامة و بعدها سنتعرض إلى كل مديرية على حده: ¹⁶⁵

1. المديرية العامة:

هي المسؤولة عن إدارة المؤسسة و تسييرها، و هي مكلفة بعدة مهام حيث تقوم ب:

- تمثيل المؤسسة عند الهيئات الحكومية و السلطات العمومية.
- اتخاذ القرارات و تحقيق التنسيق و التكامل بين مختلف نشاطات المؤسسة.
- اقتراح سياسات تطويرية على المدى الطويل آخذة بعين الاعتبار القيود المالية و البشرية للمؤسسة.
- متابعة أهم مراحل البرنامج التطبيقي لتطوير المؤسسة و الحرص على ضمان تحقيق التقدم.
- الإشراف على جميع المصالح و السهر على السير الحسن للوحدة.
- القيام بإبرام الصفقات التجارية و توقيع العقود.

2. مديرية الموارد البشرية:

هذه المديرية مكلفة بتسيير الموارد البشرية، تقوم بعدة مهام منها:

- وضع برامج التوظيف، التكوين، الترقية، التحفيز....
- تقييم الأداء و تحسين ظروف العمل.
- المشاركة في النمو و التسيير الاستراتيجي للمؤسسة.
- المساعدة في تحقيق الأهداف متوسطة و طويلة المدى.
- تحديد محاور و اتجاهات سياسة الأفراد وفقا لأهداف فعالية المؤسسة.
- تنشيط و تنسيق أنشطة المديرات الداخلية.
- ضمان الجو الاجتماعي الجيد و الترابط بين العاملين و روح التضامن بينهم.
- العمل على وضع نظام للمعلومات لتسيير الموارد البشرية.
- إدارة الاتفاقات الجماعية و القوانين داخل المؤسسة.

تتكون هذه المديرية من ثلاث دوائر و مراكز للتكوين تتمثل في:

- دائرة دراسات و طرق تسيير الموارد البشرية.
- دائرة تسيير المستخدمين و الوسائل العامة.

- دائرة العلاقات المهنية و الاجتماعية.

- مراكز التكوين.

3. مديرية المحاسبة و المالية:

تقوم بالمهام التالية:

- تبيان الحالة المالية للمؤسسة عن طريق تحديد النتائج في كل فترة.

- المشاركة في وضع تقديرات للعمليات التي تقوم بها المؤسسة لاحقا، مع تحديد الإمكانيات المالية في الأجل القصير، المتوسط و الطويل و توفيرها.

- تجميع العمليات المالية و المحاسبية، و وضع الميزانية و تسيير جميع الحسابات و مراقبتها.

- القيام بحساب الجرد السنوي و إعداد التنبؤات حسب نتائج السنوات الماضية.

- التدقيق و مراجعة الحسابات لمختلف الوحدات.

تتكون هذه المديرية من 5 دوائر و هي:

- دائرة التدقيق.

- دائرة مراقبة التسيير و نظم الإعلام الآلي.

- دائرة المحاسبة.

- دائرة الخزينة و المالية.

- دائرة الممتلكات .

4. المديرية التجارية:

تمثل مهمة هذه المديرية في رسم سياسة تجارية متكاملة تهدف إلى:

- تعزيز وضعية المؤسسة في الأسواق الدولية و احتكار السوق الوطنية عن طريق تعظيم مستوى مبيعات منتجات المؤسسة و ضمان نجاعة تغطيتها (خدمات ما بعد البيع).

- إمكانية تصدير منتجات المؤسسة في شروط و ظروف اقتصادية مقبولة.

- تحديد احتياجات السوق حسب الكم و النوع.

- تحديد سياسة السعر.

- التعريف بالسياسة الترويجية للمنتج و كذا التعريف بالسياسة التصديرية.

- ضمان اليقظة التنافسية لمعرفة السوق و التطوير الاستراتيجي للمؤسسة.

تضم هذه المديرية 3 دوائر:

- دوائر التسويق.
 - دائرة المبيعات.
 - دائرة ما بعد البيع.
- 5. مديرية الشراء و التموين**

تتمثل مهمة هذه المديرية في تحقيق مشتريات من المنتجات و التجهيزات، و ذلك طبقا للبرنامج المحدد من سياسة المؤسسة، و تحقيق هذه المشتريات بالشروط الحسنة و الموضوعية للأسعار، النوعية و الكمية. بالإضافة إلى تحديد تقنيات الشراء الداخلي و الخارجي (الاستيراد)، تتكون هذه المديرية من 4 دوائر:

- دائرة دراسة الطرق و تقنيات الشراء.
- دائرة الشراء و الانجاز.
- دائرة الشراء التجاري.
- دائرة الشراء الاستثماري.

6. مديرية المراجعة، الرقابة على التسيير و التنظيم

تتم هذه المديرية ب:

- مراقبة مؤشرات الفعالية للمؤسسة.
- مراقبة مدى فعالية استعمال موارد المؤسسة مقارنة بالأهداف المحتملة.
- تحسين و تطبيق مقاييس التسيير على مستوى المؤسسة.
- الرفع من كفاءة التسيير على مستوى الوحدات العملياتية بالمؤسسة.
- الأخذ دوريا المعطيات الإحصائية من الديوان الوطني للإحصائيات التي تخص مؤشر الإنتاج الصناعي.

7. المديرية التقنية

تتمثل مهمتها في إعداد البحوث و الدراسات و مراقبة البحث التقني و الإبداع التكنولوجي، و متابعة برامج التنمية و التصنيع، و تتكون من:

- دائرة الدراسات و البحث.
- دائرة التنمية.
- دائرة التصنيع.

- دائرة الإبداع التكنولوجي.

8. مديرية الإستراتيجية الصناعية

و التي كانت تسمى من قبل مديرية الشراكة.

تهتم هذه المديرية ب:

- تحديد إستراتيجية المؤسسة بغية تحقيق الأهداف الإستراتيجية لكل قسم، و متابعة تطوير الإستراتيجية.
- ضمان اليقظة الصناعية (التكنولوجية) داخليا و خارجيا.
- الاهتمام بمشاريع الشراكة و الاندماج.
- السهر على احترام مواعيد الدراسات.
- التنسيق بين الأبحاث لتطوير المنتجات.

9. مديرية الوسائل العامة

تتكون من 4 دوائر كالتالي:

- دائرة الوسائل المشتركة.
- دائرة الوقاية و الأمن: تعمل على حماية و أمن ممتلكات الوحدة و الأفراد طبقا للقوانين المعمول بها.
- دائرة النقل.
- دائرة الاتصال.

المطلب الثالث: مهام و أهداف المؤسسة

من خلال هذا المطلب سنقوم بذكر المهام التي تقوم بها المؤسسة ، و الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها من خلال نشاطها الإنتاجي.

الفرع الأول: مهام المؤسسة

المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية ناتجة عن إعادة هيكلة المؤسسة الوطنية للصناعات الميكانيكية، و أوكل إليها في إطار المخطط الوطني للتنمية الاقتصادية و الاجتماعية مهمة:

- البحث و التطوير.
- الإنتاج .
- التوزيع و الصيانة.

فهي متخصصة في قطاع السيارات الصناعية و مكوناتها و منها:

- الشاحنات les camions
- الحافلات من الحجم الصغير les autobus
- الحافلات من الحجم الكبير les autocars
- الناقلات les remorques et semi-remorques
- قطع الغيار les pièces de rechange

و بصفة عامة تنتج المؤسسة كل السيارات الموجهة للنقل البري للأشخاص و البضائع التي لا يقل وزنها عن 1.5 طن، كما تقوم بضمان خدمات ما بعد البيع و ترفيتها، و توفير قطع الغيار من تشكيلة المؤسسة في السوق لتسهيل عملية التصليح و الصيانة.

الفرع الثاني: أهداف المؤسسة¹⁶⁶

يمكن تلخيص أهداف المؤسسة في النقاط التالية:

1. تلبية الاحتياجات الوطنية من السيارات الصناعية:

- تعظيم الإنتاج.
- الحصول على أعلى التكنولوجيا في هذا الميدان.
- استخدام التقنيات العالية.

2. تغطية الفرق بين العرض و الطلب

- تسويق و تصدير أقصى كمية ممكنة من السيارات الصناعية.
- ضمان وفرة قطع غيار السيارات الصناعية في السوق.
- ضمان خدمات ما بعد البيع.

3. تدنية أسعار المنتجات و الخدمات مع ضمان مرد وديتها

- تدنية سعر التكلفة.
- التمويل الجزئي لتنمية المؤسسة.

4. التكوين المكثف و العالي لعمال المؤسسة

5. المساهمة في التطوير الاقتصادي و الاجتماعي: من خلال

- ضمان التوسيع الصناعي و التجاري على كامل التراب الوطني.
- ضمان وفرة المنتجات بسعر متمائل على مستوى البلد.

المطلب الرابع: أهمية المؤسسة و أهم إنجازاتها

من خلال هذا المطلب سنتطرق إلى أهمية المؤسسة على المستوى الوطني و مدى مساهمتها في دعم القطاع الصناعي، و ذكر أهم و آخر الإنجازات التي هي بصدد تنفيذها.

الفرع الأول: الأهمية الإستراتيجية للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية

تتجسد أهمية هذه المؤسسة في النقاط التالية:

- ترقية صناعة السيارات بالجزائر عن طريق استعمال تقنيات متطورة.
- تلبية الطلب الوطني من السيارات الصناعية و قطع الغيار الخاصة بها.
- المساهمة في تكوين عمال متخصصين في مجال السيارات الصناعية.
- محاولة تدعيم مختلف المؤسسات الوطنية بوسائل النقل مثل الحافلات.
- محاولة التصدير إلى الخارج و هذا من أجل تدعيم الصادرات خارج المحروقات و منه الزيادة في العائدات الخاصة بالإيرادات من العملة الصعبة.

الفرع الثاني: أهم و آخر إنجازات المؤسسة¹⁶⁷

تعكف الشركة الوطنية للسيارات الصناعية منذ سنة 2010 على تعزيز تنافسيتها من خلال الشراكة و الرجوع إلى عاداتها كشركة مصدرة سيما نحو البلدان الإفريقية.

ففي شهر فيفري 2011 وقعت المؤسسة اتفاقا مع سلطات غينيا بيساو من أجل منحهم حوالي 50 حافلة صناعية بمبلغ إجمالي يقدر ب 6.6 مليون أورو¹⁶⁸.

أما صادراتها بلغت سنة 2011 حوالي 30 شاحنة بقيمة 1.6 مليون أورو نحو المالي الذي يعد أحد الزبائن التقليديين و كان ذلك من خلال عقد مع الجيش المالي.¹⁶⁹

¹⁶⁷ حسب مصادر داخلية للمؤسسة

¹⁶⁸ : حسب الرئيس المدير العام للشركة "حمود تزروقي"

تعد عمليات التصدير نتاج برنامج خاص أطلقتته الشركة الوطنية للسيارات الصناعية سنة 2010 بهدف الوصول إلى السوق الدولية بعد غياب طويل يعود إلى التسعينات، أين كان للشركة مجموعة هامة من الزبائن العرب و الأفارقة مثل: تونس، ليبيا، موريتانيا، المغرب، السنغال، الغابون، زامبيا، الكونغو، النيجر، المالي و العراق.

أما مبلغ صادرات الشركة الوطنية للسيارات الصناعية بين سنتي 1986 و 2011 قدر بحوالي 160 مليون دولار.

و رقم أعمال المؤسسة سنة 2011 يفوق 20 مليار دينار جزائري و إنتاج إجمالي يقدر ب 2007 عربية، في حين رقم أعمالها سنة 2010 يفوق 15.8 مليار دينار و إنتاج إجمالي يقدر ب 1500 عربية.

أهم إنجاز في الوقت الحالي بالنسبة للمؤسسة هو المشروع الألماني الجزائري "دايملر"، حيث تم توقيع الشراكة في مارس 2011 من أجل إنشاء شركة مختلطة لصناعة السيارات الصناعية، حيث نص الاتفاق على إنشاء ثلاث شركات ذات رأسمال مختلط بين الجزائر، الإمارات العربية المتحدة و ألمانيا بهدف تطوير الصناعة الميكانيكية الوطنية و المتعلقة حسب وزارة الدفاع الوطني بإقامة ثلاثة مصانع بكل من روية بالعاصمة من أجل إنتاج شاحنات الوزن الثقيل، و الثاني بولاية تيارت من أجل إنتاج عربات من الحجم المتوسط و سيارات الدفع الرباعي، و الثالث بولاية قسنطينة من أجل إنتاج المحركات الخاصة بكل نوع من الأنواع المذكورة، و يمثل الطرف الجزائري وزارة الدفاع الوطني الذي تمثله مؤسسة تطوير صناعة السيارات و التي تملك 17% من رأس مال الشركة المختلطة، و المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية التي تملك 34% من رأس المال، و يمثل الإمارات العربية المتحدة صندوق الاستثمار الإماراتي "آبار" كشريك تكنولوجي للشركة الألمانية "دايملر"، هذا الصندوق يملك 49% المتبقية.

مصنع روية يهدف إلى إنتاج 8500 عربية صناعية سنويا من كل الأنواع التي تضعها علامة "مرسيدس بانز" لبلوغ 16500 عربية سنويا بعد 5 سنوات (أي الفترة الممتدة بين 2014 و 2019) من الإنتاج وفق معايير الجودة العالمية المطبقة من قبل شركة "مرسيدس" في مصانعها حول العالم، و نفس المعايير ستطبق بكل من مصنع تيارت الذي سينتج 10 آلاف سيارة رباعية الدفع و عربية نفعية من الحجم المتوسط في السنة، فيما سينتج موقع إنتاج المحركات بقسنطينة 26000 ألف محرك ذو تبريد بالماء حسب رخص الإنتاج للعلامات.

تقدر القيمة الإجمالية للاستثمار بين الجزائر و تحالف "آبار" و "دايمر" ب 720 مليون دولار في المشاريع الثلاثة، و الذي سيوظف 900 مهندس و تقني، و سيغطي الإنتاج 100% احتياجات وزارة الدفاع و الداخلية، و سيتم الشروع في التصدير في مرحلة ثانية.

و كشفت وزارة الدفاع الوطني عن إنشاء ثلاث مدارس لتكوين الإطارات العاملة في المصانع الثلاثة، لأنه في البداية ستسند للألمانيين مهمة تسيير الوحدة التي دخلت حيز التشغيل خلال الربع الثاني من سنة 2013 و ستوظف نحو 2000 شخص، و قد تم الاتفاق مع ذلك أنه عندما يبلغ الإنتاج المستوى الأقصى للإنتاج سينسحب الأجانب لترك المكان لمسيرين وطنيين، كما ينص الاتفاق أيضا على أن يكون المدير العام أجنبيا تعينه شركة "آبار" بينما يكون رئيس مجلس الإدارة جزائريا.

المبحث الثاني: الوضعية الحالية للمؤسسة و واقع الذكاء الاقتصادي فيها

من أجل توضيح واقع الذكاء الاقتصادي في المؤسسة يجب أولا دراسة وضعيتها الحالية، و البيئة المحيطة بها، و بعد ذلك تعريف المديرية المهمة بمجال اليقظة و الذكاء، و أخيرا توضيح واقع الذكاء الاقتصادي في المؤسسة و الأهداف المرجوة في هذا المجال، و معوقات تطبيقه داخل المؤسسة.

المطلب الأول: تشخيص الوضعية الحالية للمؤسسة

لكي تستطيع المؤسسة مواجهة التحديات الداخلية و الخارجية الموجهة نحوها عليها تحليل بيئتها الحالية و معرفة وضعيتها.

الفرع الأول: المحيط الاقتصادي

بما أن المؤسسة تعمل في محيط يتميز بالتغير المستمر، فهي ملزمة باليقظة المستمرة و التكيف مع كل التغيرات و التطورات الحاصلة، هذه اليقظة الدائمة يجب أن تشمل كل من:

- التغيرات المالية: يجب معرفة معدلات الفائدة بصفة مستمرة كون المؤسسة تتعامل مع مصادر التمويل الخارجي، و الإعانات المقدمة من طرف الدولة.
- التغيرات التجارية: مراقبة رغبات المستهلكين المتعلقة بمنتجات المؤسسة.

الفرع الثاني: المحيط التكنولوجي

التغيرات التكنولوجية السريعة تفرض على المؤسسة اليقظة المستمرة من أجل الاستفادة من تلك التكنولوجيات، و هذا بغرض تحسين منتجاتها، و تخصيص ميزانية من أجل جلب كل التكنولوجيات الجديدة و المتطورة أو البحث عن فرص للشراكة إذا كانت هاته التكنولوجيات تفوق قدرة المؤسسة.

الفرع الثالث: المحيط السياسي و الاجتماعي

بما أن المؤسسة تابعة للقطاع العمومي فهي مجبرة على ترقب مختلف التغيرات الحاصلة في القوانين والتشريعات، السياسات الجبائية، قوانين العمل و الاستقرار السياسي للبلاد، كما على المؤسسة التيقظ لحاجات العمالة كونها تعمل دائما على مد المؤسسة بالعديد من الحلول، هذا كله يؤدي بالمؤسسة إلى تعزيز مكانتها و التميز عن المؤسسات الأخرى.

المطلب الثاني: مديرية الإستراتيجية الصناعية¹⁷⁰

من خلال موضوع بحثنا "الذكاء الاقتصادي" و من خلال دراستنا الميدانية في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية عرفنا أن هذا الموضوع هو من اختصاص مديرية الإستراتيجية الصناعية، لهذا سنقوم بإعطاء تعريف عام حول هذه المديرية و إبراز هيكلها التنظيمي.

الفرع الأول: تعريف مديرية الإستراتيجية الصناعية

تأسست مديرية الإستراتيجية الصناعية سنة 2010، فقد كانت من قبل تسمى بمديرية الشراكة، تتكون من 12 عامل من بينهم 3 مدراء، هذه المديرية تهتم بإستراتيجية المؤسسة العامة و إستراتيجيات المديريات المركزية، و على مستواها تتم عملية اليقظة الإستراتيجية و الذكاء الاقتصادي، فقد تم تكوين مدير الدراسات الإستراتيجية في مجال الذكاء الاقتصادي بعد توقيع المؤسسة الاتفاقية الخاصة بالذكاء الاقتصادي مع وزارة الصناعة .

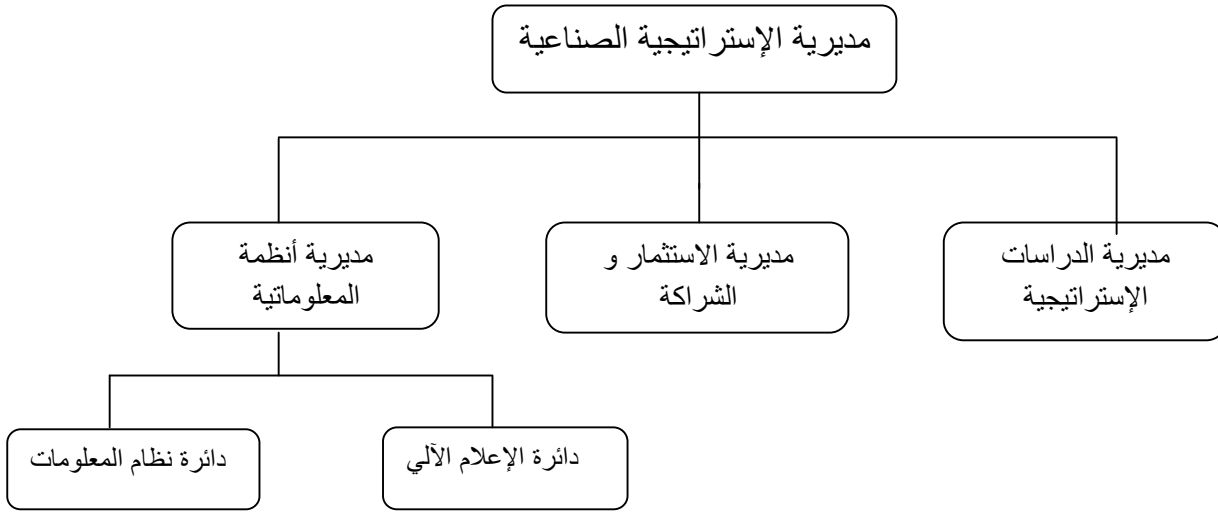
و من أعمال هذه المديرية:

- رسم إستراتيجية المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية لكل قسم، و متابعة تطوير الإستراتيجية.

- ضمان اليقظة داخليا و خارجيا.
- الاهتمام بمشاريع الشراكة و الاندماج.
- متابعة إستراتيجية الشراكة.
- السهر على احترام مواعيد الدراسات.
- التنسيق بين الأبحاث لتطوير المنتجات.

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي

الشكل رقم (3-3): الهيكل التنظيمي لمديرية الإستراتيجية الصناعية



المصدر: مديرية الإستراتيجية الصناعية

مديرية الإستراتيجية الصناعية تتكون من ثلاث مديريات فرعية:

- مديرية الدراسات الإستراتيجية.
- مديرية الاستثمار و الشراكة.
- مديرية أنظمة المعلوماتية: و التي تتكون من دائرتين
 1. دائرة الإعلام الآلي.
 2. دائرة أنظمة المعلومات.

المطلب الثالث: واقع الذكاء الاقتصادي في المؤسسة¹⁷¹

بعد تشخيص الوضعية الحالية للمؤسسة و تعريف مديرية الإستراتيجية الصناعية سنقوم بتشخيص واقع الذكاء الاقتصادي في المؤسسة من خلال هذا المطلب.

الفرع الأول: الواقع الحالي للذكاء الاقتصادي في المؤسسة

بعد إدراج المؤسسة ضمن اتفاقية الذكاء الاقتصادي التي خططت لها وزارة الصناعة من أجل تفعيل "خلايا يقظة" و تكوين إطارات في هذا المجال تم اختيار 5 إطارات من أجل تكوينهم لمدة 18 شهر بجامعة التكوين المتواصل "دالي إبراهيم"، و لكن عدد الأشخاص الذين تكونوا هو شخص واحد فقط و هو "مدير الدراسات الإستراتيجية" و كان ذلك عن طريق متخصصين فرنسيين في الذكاء الاقتصادي جاءوا من أجل تكوين 100 شخص و لكن عدد الحضور 30 شخص فقط.

و بعد انتهاء التكوين لإطارات المؤسسة، بدأت هذه الأخيرة القيام بدورة تكوينية في مجال الذكاء الاقتصادي على مستوى مركز التكوين لديها (CFR) تحت عنوان التحسيس بالذكاء الاقتصادي و البيقظة الإستراتيجية تحت إشراف مدير الدراسات الإستراتيجية، و هذا يومي 18 و 20 مارس 2012 بهدف:

- التحسيس بالذكاء و البيقظة.
- توفير إطارات في هذا المجال.
- وضع أول الركائز من أجل الانطلاق في تفعيل الذكاء الاقتصادي على مستوى المؤسسة.

بالرغم من هذا التكوين إلا أن المؤسسة لم تقم بعد بتفعيل نظام خاص باليقظة و الذكاء الاقتصادي بطريقة نظامية و منهجية، و بالرغم من ذلك إلا أنها تقوم بهما بطريقة غير مباشرة و هذا ضروري لها كونها مؤسسة كبيرة، فنظام معلوماها يقوم دائما بالبحث عن مختلف مصادر المعلومات و الحصول عليها و من ثم تحليلها و معالجتها بدقة من أجل الحصول على أهم النقاط التي تؤدي بالمؤسسة إلى اتخاذ قرارات من أجل حل مشاكلها.

فالمؤسسة و نظرا لحجم أعمالها الكبير فهي بحاجة ماسة إلى الذكاء الاقتصادي فمثلا من خلال شراكة الجزائر مع ألمانيا في مشروع "دايملر"، فان المؤسسة بحاجة إلى معرفة و تكنولوجيا من أجل هذا التعامل وبالتالي فهي بحاجة إلى ذكاء، و هي تقوم بكل ما تستطيع في هذا المجال من مراقبة للمنافسين

والتكنولوجيات الجديدة و رغبات الزبائن، و هذا كما قلنا في حدود إمكانياتها إلا أنها أحيانا تستعين بخبراء من أجل إعطاء دراسة إستراتيجية عن المحيط في المجال الصناعي لأن كل شخص متحكم في مجاله، و هذا نظرا لنقص الخبراء في المؤسسة.

الفرع الثاني: الأهداف المرجوة في مجال الذكاء الاقتصادي

حسب مصادر داخلية فان المؤسسة تطمح إلى تحقيق تطور في هذا المجال و هذا ما عبرت عنه من خلال توقيعها الاتفاقية المذكورة سابقا، فهي الآن تفكر في تفعيل نظام اليقظة و الذكاء على مستوى كافة المؤسسة، و طبعا هذا يعتبر من مهام مديرية الإستراتيجية الصناعية و من أهم أهدافها ما يلي:

- وضع جهاز خاص بالذكاء الاقتصادي من أجل تطبيق كل ما تم تعلمه من خلال التكوين الحاصل في جامعة "دالي إبراهيم".
- وضع نظام خاص باليقظة الصناعية نظرا لكون المؤسسة تعمل في القطاع الصناعي.
- تطوير مظاهر الذكاء الاقتصادي التي بدأت فيها المؤسسة.
- تطوير نظام المعلومات.
- الريادة في مجال اليقظة الصناعية و الذكاء الاقتصادي.

الفرع الثالث: معوقات تطبيق الذكاء الاقتصادي

رغم ظهور ملامح الذكاء الاقتصادي في المؤسسة منذ أربع سنوات إلا أنها لحد الآن لم تتبناه بشكل رسمي و نظامي، و حسب مسؤولين لديها فان هذا لا يعود أبدا للتكاليف المالية و إنما يوجد أسباب أخرى تعيق تطبيقه من بينها:

- قلة الإطارات المتكونين في هذا المجال.
- نقص الخبراء و الأجهزة المعلوماتية.
- عدم فعالية نظام المعلومات و هذا ما يعيق حركة مرور المعلومة و بالتالي ضياع الوقت في وصولها ما يؤدي إلى فوات الأوان في معالجة المشكل الطارئ.
- انشغال المسؤولين عن هذا الموضوع.
- نقص المنافسة قد لا يجبر المؤسسة في الإسراع بوضع نظام الذكاء الاقتصادي.

- غياب ثقافة الذكاء الاقتصادي على مستوى المؤسسة.
- حداثة هذا المفهوم في الوسط.
- عدم الإدراك لمدى أهمية هذا النظام.

المبحث الثالث: منهجية الدراسة الميدانية و تحليل نتائج الاستبيان

بعد إعطاء نظرة عامة عن المؤسسة و مديرياتها، و تشخيص البيئة التي تعمل بها و إعطاء فكرة عامة عن واقع الذكاء في المؤسسة سنقوم من خلال هذا المبحث بعرض نتائج الاستبيان الذي قمنا به، و لكن قبل عرضها سنقوم بتعريف الأدوات المستعملة في جمع البيانات و أساليب التحليل المستخدمة.

المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية

تمثل المنهجية في الدراسة الميدانية الأسلوب المتبع قصد الوصول إلى الأهداف المسطرة، و باعتبار موضوع بحثنا المتمثل في "واقع الذكاء الاقتصادي في المؤسسة و الأهداف المرجوة" مثله مثل أي بحث علمي آخر يتطلب تحديد الإطار المنهجي للدراسة الميدانية، لهذا سنحاول من خلال هذا المطلب تعريف مختلف الأدوات المستعملة في جمع البيانات و أساليب التحليل المستخدمة.

الفرع الأول: الأدوات المستعملة في جمع البيانات

عموما اعتمدنا في دراستنا هذه على ثلاث أدوات، و كان الاستبيان و المقابلة الأكثر اعتمادا، و كانت الملاحظة الأقل اعتمادا.

1. الاستبيان

يعد الاستبيان من أكثر الوسائل العلمية المستعملة في الحصول على البيانات و المعلومات، فهو وسيلة بحث للكشف عن آراء و مواقف العاملين حول موضوع الذكاء الاقتصادي، و هذا عن طريق مجموعة من الأسئلة المكتوبة و المغلقة الموجهة إليهم و المبنية على أساس إشكالية و فرضيات بحثنا.

في بداية الاستبيان قمنا بشرح بعض المصطلحات من أجل إعطاء فكرة عامة عن الموضوع، كما تضمن الاستبيان أيضا مجموعة من الأسئلة مرتبة ترتيبا علميا وفق خطة و منهج الموضوع، و قد قسمت هذه الأسئلة إلى جزئين:

أ- الجزء الأول: أسئلة خاصة بوصف خصائص العينة المقصودة.

ب- الجزء الثاني: أسئلة خاصة بموضوع الذكاء الاقتصادي في المؤسسة.

2. المقابلة

المقابلة هي وسيلة من أجل الحصول على معلومات أكيدة عن طريق الأسئلة المفتوحة، و في بحثنا هذا قمنا بإجراء مقابلة مع مدير الدراسات الإستراتيجية من أجل التأكد من بعض المعلومات الواردة في الاستبيان، و إزالة كل غموض ممكن، و الحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات الخاصة بالذكاء الاقتصادي لأن هذا الأخير هو من اختصاصاته.

3. الملاحظة

استخدمنا في بحثنا هذا الملاحظة المباشرة من أجل الحصول على المعلومات التي لم يتم التمكن الحصول عليها من الاستبيان، أو لم يتم التطرق إليها بالتفصيل.

الفرع الثاني: أساليب التحليل المستخدمة

بعد جمع البيانات عن طريق الأدوات الثلاثة، فإن الخطوة التالية هي تحليل و تفسير هذه البيانات من أجل إعطاءها القيمة الحقيقية لها، و هذا يتم وفقا لأسلوبين:

1. الأسلوب الكمي:

عن طريق استخدام المعطيات الرقمية (التكرار، النسب المئوية) من أجل إحصاء الإجابات.

2. الأسلوب الكيفي:

يستعمل هذا الأسلوب في تحليل البيانات الرقمية اعتمادا على الجانب النظري.

المطلب الثاني: مجتمع و عينة الدراسة

الفرع الأول: تعريف مجتمع و عينة الدراسة

مجتمع الدراسة هو جميع موظفي الإدارة للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية بروبية، أما عينة الدراسة فتستهدف فئة الإطارات لمجموعة من المديرات تم اختيارها عشوائيا نظرا لمحدودية الوقت الخاص بالدراسة.

تم توزيع 35 قائمة استبيان على مجموعة من المديرات استرجعت كاملة.

الفرع الثاني: الحدود الزمنية و المكانية للاستبيان

اشتمل الاستبيان و المقابلة على المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية برويبة ولاية الجزائر العاصمة، أما زمنيا فقد تم سنة 2013.

المطلب الثالث: تحليل و تفسير نتائج الاستبيان

الفرع الأول: الدراسة الوصفية للخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة

و تتمثل الخصائص الديمغرافية للعينة في ما يلي:

1. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

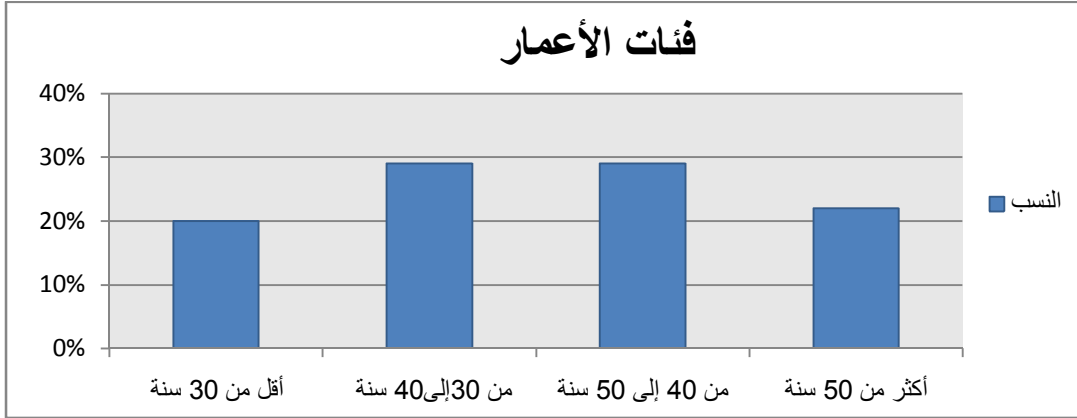
الجدول رقم (3-1): توزيع العينة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	7	20%
من 30 إلى 40 سنة	10	29%
من 40 إلى 50 سنة	10	29%
أكثر من 50 سنة	8	22%
المجموع	35	100%

المصدر: من إعداد الباحثة حسب نتائج الاستبيان

من خلال الجدول (3-1) و الخاص بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين 30 و 50 سنة حيث أن فئة الأعمار بين 30 و 40 سنة تمثل نسبة 29%، نفس النسبة لفئة الأعمار بين 40 و 50 سنة، تليها نسبة الأفراد الأكثر من 50 سنة بنسبة 22%، في حين بلغت نسبة الأفراد الذين تقل أعمارهم عن 30 سنة هي 20%، و هذا ما يدل على أن غالبية أفراد العينة من فئة الكهول.

الشكل رقم (3-4): تمثيل أفراد العينة حسب العمر



المصدر: من إعداد الباحثة حسب نتائج الاستبيان

2. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

الجدول رقم (3-2): توزيع العينة حسب الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
60%	21	ذكر
40%	14	أنثى
100%	35	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة حسب نتائج الاستبيان

تتكون عينة الدراسة من 35 فرد، من بينهم 21 ذكر و 14 أنثى، حيث أن عدد الذكور يغلب بنسبة 60% بحيث تمثل نسبة الإناث 40%

الشكل رقم (3-5): تمثيل أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الباحثة حسب نتائج الاستبيان

3. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

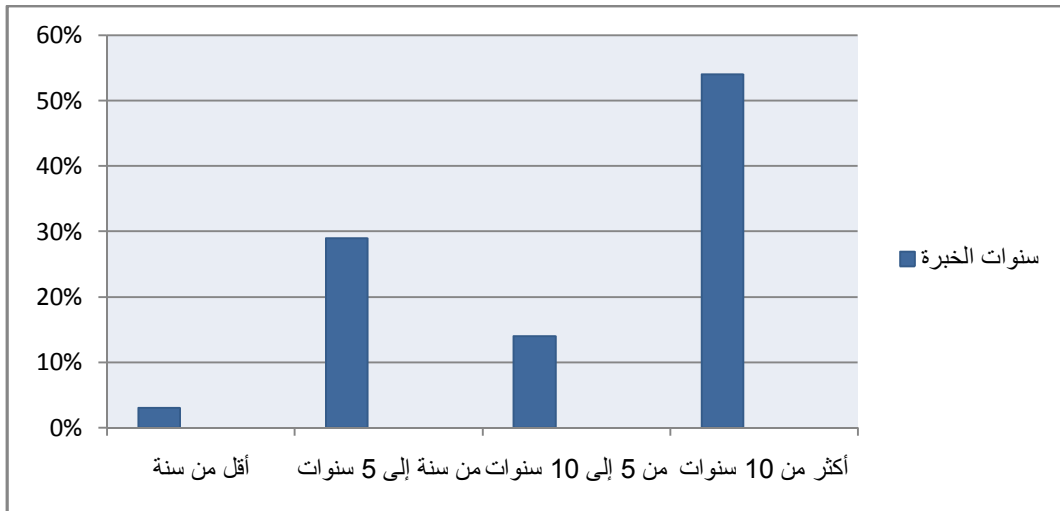
الجدول رقم (3-3): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

النسبة	التكرار	الخبرة
3%	1	أقل من سنة
29%	10	من سنة إلى 5 سنوات
14%	5	من 5 إلى 10 سنوات
54%	19	أكثر من 10 سنوات
100%	35	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة حسب نتائج الاستبيان

يبين الجدول رقم (3-3) أن أغلبية أفراد العينة هم أشخاص تزيد خبرتهم عن 10 سنوات بنسبة 54%، تليها فئة ذات خبرة بين سنة و 5 سنوات بنسبة 29%، أما الفئة ذات خبرة بين 5 إلى 10 سنوات تمثل 14%، و تأتي في الأخير فئة الأقل من سنة بنسبة 3%، و بالنظر إلى أن أكبر فئة من العينة هم أفراد ذوي خبرة أكبر من 10 سنوات فان هذا سيفيدنا في دراستنا.

الشكل رقم (3-6): تمثيل أفراد العينة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الباحثة حسب نتائج الاستبيان

4. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي

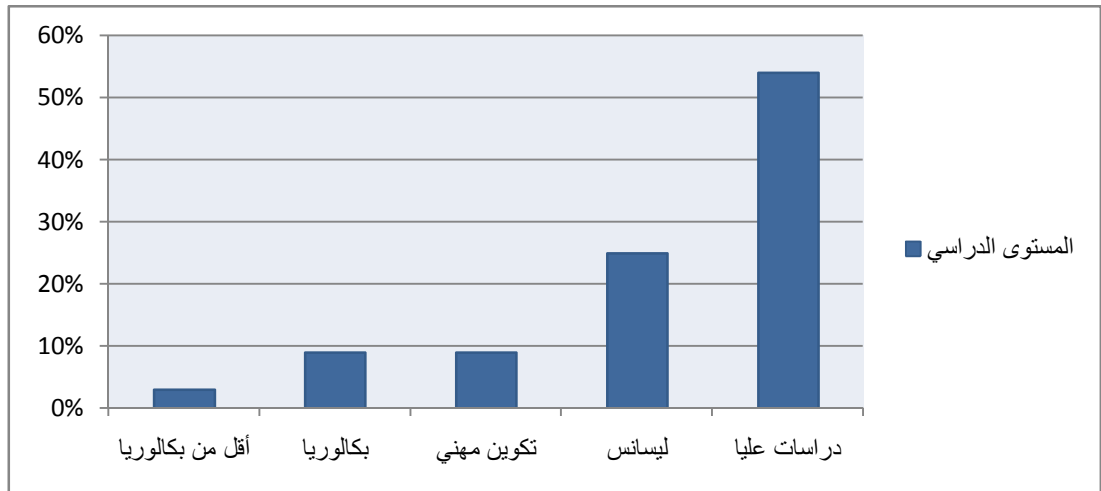
الجدول رقم (3-4): توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي

النسبة	التكرار	المستوى الدراسي
3%	1	أقل من بكالوريا
9%	3	بكالوريا
9%	3	تكوين مهني
25%	9	ليسانس
54%	19	دراسات عليا
100%	35	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة حسب نتائج الاستبيان

يتضح من خلال هذا الجدول أن أغلبية أفراد العينة هم من مستوى جامعي و أغلب الجامعيين ذوي دراسات عليا، و هذا طبيعي نظرا لاقتران الدراسة على إطرار المؤسسة فقط، حيث بلغت نسبة الأفراد ذوي الدراسات العليا 54% تليها نسبة الأفراد من مستوى ليسانس بنسبة 25%، و يأتي نسبة الأفراد ذوي التكوين المهني و المتحصلين على البكالوريا.

الشكل رقم (3-7): تمثيل أفراد العينة حسب المستوى الدراسي



المصدر: من إعداد الباحثة حسب نتائج الاستبيان

الفرع الثاني: النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

أولاً: نتائج الأسئلة الخاصة بمحيط المؤسسة

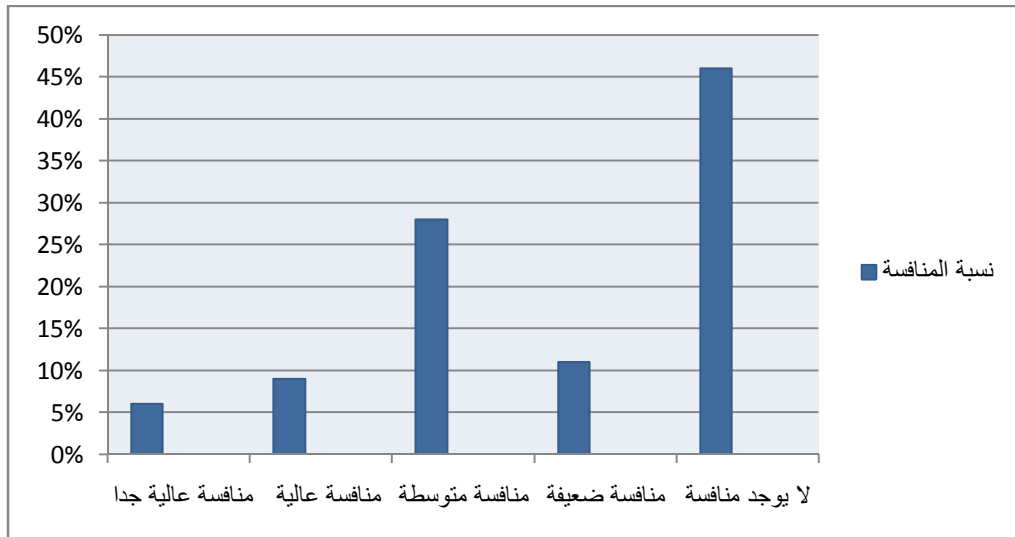
السؤال رقم 01: كيف تقيمون البيئة التنافسية التي تعمل فيها مؤسستكم؟

الجدول رقم (3-5): درجة المنافسة الخاصة بمحيط المؤسسة

النسبة	التكرار	درجة المنافسة
6%	2	منافسة عالية جدا
9%	3	منافسة عالية
28%	10	منافسة متوسطة
11%	4	منافسة ضعيفة
46%	16	لا يوجد منافسة
100%	35	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة حسب نتائج الاستبيان

الشكل رقم (3-8): درجة المنافسة الخاصة بمحيط المؤسسة



المصدر: من إعداد الباحثة حسب نتائج الاستبيان

من خلال الجدول و الشكل أعلاه يتبين أن نسبة 46% من أفراد العينة يعتبرون أن "المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية" تعمل في محيط غير تنافسي أي لا يوجد أي منافس معتبر لهم، تليها نسبة 28% من الأفراد الذين يعتبرون أن المنافسة في بيئة عمل المؤسسة ضعيفة، و 11% يعتبرون أن المنافسة متوسطة، وهناك نسبة قليلة فقط تعتبر أن محيط المؤسسة تنافسي حيث أن 9% تقول أن المنافسة عالية و 6% فقط يرون أن المنافسة عالية جدا، هذا ما يؤكد أنه لا يوجد منافسة على مستوى قطاع السيارات الصناعية حيث أن المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية تكتسح السوق المحلي في هذا المجال و تسيطر على معظم المستهلكين، و هذا ما يوافق الواقع فعلا إذ أنه بمجال السيارات الصناعية بالجزائر لا يوجد منافس معتبر للمؤسسة محل الدراسة

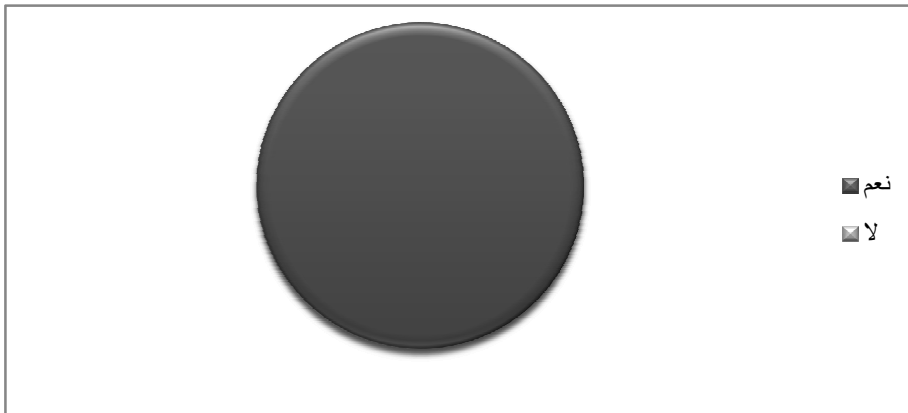
السؤال رقم 02: هل مؤسستكم تقوم بمراقبة المحيط الخارجي بصفة مستمرة؟

جدول رقم (3-6): مدى مراقبة المؤسسة للمحيط الخارجي

النسبة	التكرار	
20%	7	نعم
80%	28	لا
100%	35	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة حسب نتائج الاستبيان

الشكل رقم (3-9): مدى مراقبة المؤسسة للمحيط الخارجي



المصدر: من إعداد الباحثة حسب نتائج الاستبيان

الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الجزائرية: الواقع و المجهودات

من خلال الجدول (3-6) و الشكل (3-8) نستنتج أن المؤسسة لا تهتم كثيرا بمراقبة المحيط الخارجي بصفة مستمرة، و هذا حسب إجابات أفراد العينة التي عبرت 80% منها عن هذا في حين 20% من العينة ترى أن المؤسسة تقوم بمراقبة المحيط الخارجي بصفة مستمرة، فالمؤسسة الجزائرية و حسب ما توصلنا إليه بالفصل الثاني لا تقوم بمراقبة المحيط الخارجي بطرق رسمية و منظمة، أي ليس لها أجهزة خاصة بجمع المعلومات الخارجية و تحليلها و استغلالها.

و بالنظر إلى أن معظم الإجابات كانت ب "لا" سنحاول تحليل هذه الإجابات

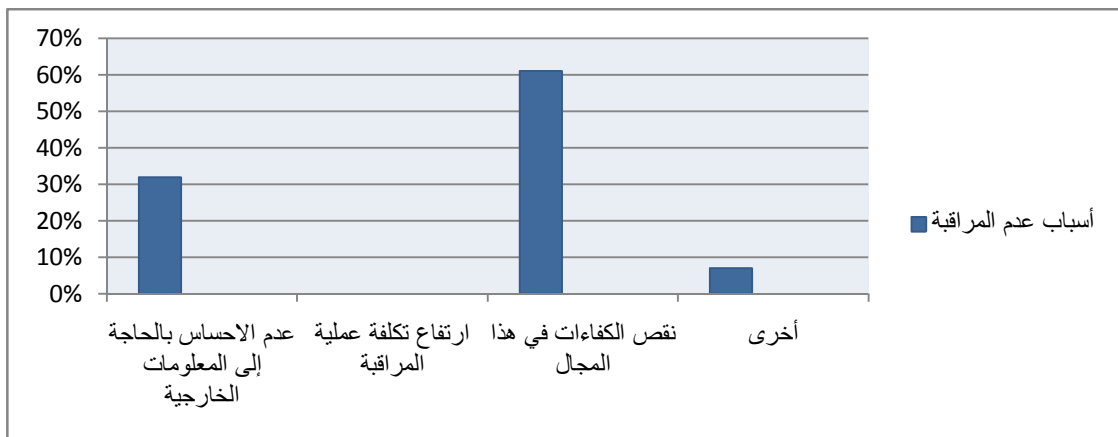
- إذا كان لا: ما هي أسباب عدم مراقبة المؤسسة للمحيط الخارجي بصفة مستمرة؟

الجدول رقم (3-7): أسباب عدم مراقبة المحيط الخارجي

النسبة	التكرار	الأسباب
32%	9	عدم الإحساس بالحاجة إلى المعلومات الخارجية
0%	0	ارتفاع تكلفة عملية المراقبة
61%	17	نقص الكفاءات في هذا المجال
7%	2	أخرى
100%	28	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة حسب نتائج الاستبيان

الشكل رقم (3-10): أسباب عدم مراقبة المحيط الخارجي



المصدر: من إعداد الباحثة حسب نتائج الاستبيان

الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الجزائرية: الواقع و المجهودات

بما أن معظم أفراد العينة أجابت ب "لا" عن مراقبة المحيط، فإن التحليل كان فقط حول هذه الفئة و المتمثلة في 28 فرد، حيث أن 61% يُرجع عدم مراقبة المؤسسة للمحيط إلى نقص الكفاءات في هذا المجال داخل المؤسسة، في حين تعتبر نسبة 32% من العينة السبب إلى عدم الإحساس بالحاجة إلى المعلومات الخارجية، تليها نسبة 7% التي ترجع السبب إلى عوامل أخرى، أما بالنسبة إلى ارتفاع تكلفة العملية فكانت النسبة 0%، و منه نستنتج أن سبب عدم مراقبة المؤسسة للمحيط بصفة مستمرة هو نقص الكفاءات في هذا المجال في المؤسسة، هذا صحيح و لكن لا يمكن أن يكون السبب الرئيسي فالمؤسسة إذا أرادت تستطيع تكوين عمالها أو إحضار كفاءات من الخارج و لكن حسب طبيعة المؤسسة الجزائرية و حسب ما توصلنا إليه في الجانب النظري و حسب ما فهمناه من خلال استطلاعنا لبعض آراء العمال و المسؤولين فان المؤسسة لا ترى حاجة في مراقبة المحيط و معرفته ما دامت هي الأولى على المستوى الوطني بمجال السيارات الصناعية و تبيع كل ما تنتج.

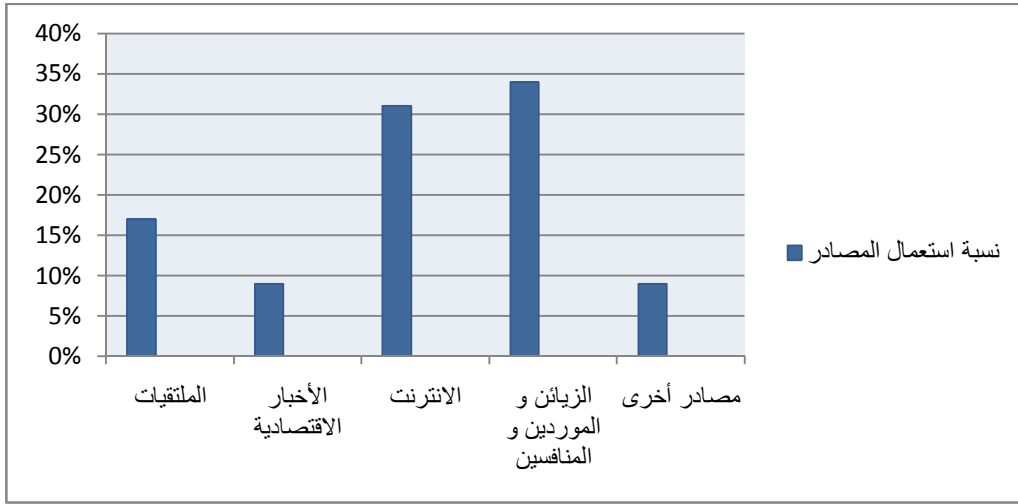
السؤال رقم 03: ما هي المصادر المعتمدة لديكم في الاستعلام عن وضعية منافسيكم؟

الجدول رقم (3-8): مصادر الاستعلام عن المنافسين

النسبة	التكرار	مصادر الاستعلام
17%	6	الملتقيات و المؤتمرات
9%	3	الأخبار الاقتصادية
31%	11	الانترنت
34%	12	الزبائن و الموردين و المنافسين
9%	3	مصادر أخرى
100%	35	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة حسب نتائج الاستبيان

الشكل رقم (3-11): مصادر الاستعلام عن المنافسين



المصدر: من إعداد الباحثة حسب نتائج الاستبيان

من الجدول رقم (3-8) و الشكل أعلاه نلاحظ أن أهم مصادر الاستعلام عن وضعية المنافسين بالنسبة للمؤسسة هي الزبائن و الموردن و المنافسين حيث كانت نسبة الإجابات المعبرة عن هذا المصدر هي 34% و بنسبة قريبة جدا تمثلت في 31% بخصوص الانترنت، تليها الملتقيات و المؤتمرات بنسبة 17%، أما المصادر الأخرى فالاعتماد عليها ضعيف جدا. و بالتالي نستنتج أن المؤسسة تعتبر الزبائن و المنافسين و الموردن أهم مصدر، حيث أن الزبائن يمكن أن يعبروا عن رأيهم في خدمات المؤسسة عن طريق المقارنة مع المنافسين لها ، كما تُعتبر أيضا مراقبة المنافسين و معرفة استراتيجياتهم و قدراتهم مصدر مهم في جمع المعلومات، إضافة إلى الانترنت الذي يعتبر النافذة على العالم الخارجي، و الذي يقدم معلومات عن المنافسين عن طريق زيارة المواقع الرسمية و كل الأخبار عن المنافسين .

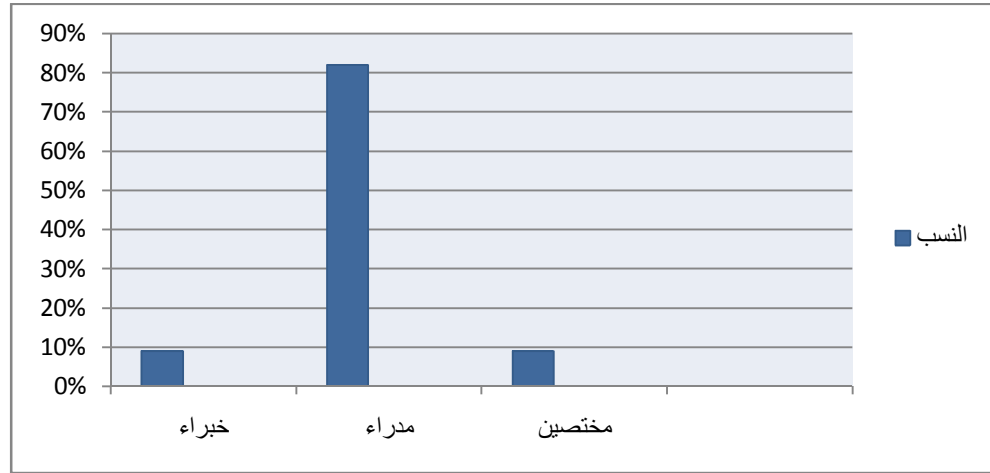
السؤال رقم 04: من المسؤول عن تحليل المعلومات المجمعة من أجل استغلالها؟

الجدول رقم (3-9): مسؤولي تحليل المعلومات المجمعة

المحللين	التكرار	النسبة
خبراء	3	9
مدراء	29	82
مختصين	3	9
المجموع	35	100

المصدر: من إعداد الباحثة حسب نتائج الاستبيان

الشكل رقم (3-12): مسئولي تحليل المعلومات المجمع



المصدر: من إعداد الباحثة حسب نتائج الاستبيان

من الجدول و الشكل أعلاه يتبين لنا أن تحليل المعلومات المجمع هي من اختصاص المديرين و هذا بالنظر إلى النسبة العالية و المتمثلة في 82% من مجموع أفراد العينة لهذه الإجابة أما الاعتماد على الخبراء و المختصين فهو ضعيف جدا، و هذه نتيجة طبيعية باعتبار المؤسسة لا تعتمد على أي نظام معلوماتي حديث يحتاج إلى مختصين و خبراء من أجل تحليل المعلومات و منه يكفي كل مدير قسم أن يهتم بالمعلومات الخاصة بمجال عمله.

ثانيا: نتائج الأسئلة المتعلقة بالذكاء الاقتصادي داخل المؤسسة

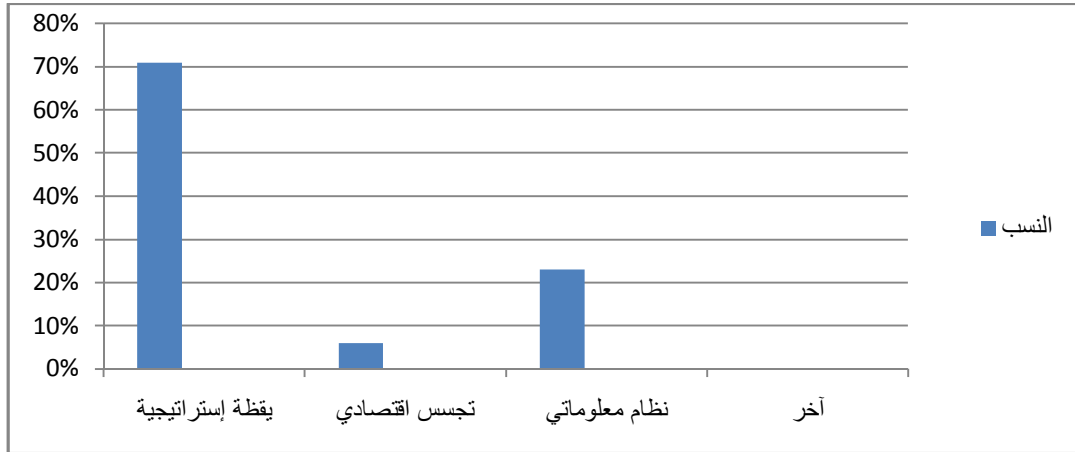
السؤال رقم 05: ماذا يعني لكم مصطلح الذكاء الاقتصادي؟

الجدول رقم (3-10): معاني الذكاء الاقتصادي

النسبة	التكرار	معنى الذكاء الاقتصادي
71%	25	يقظة إستراتيجية
6%	2	تجسس اقتصادي
23%	8	نظام معلوماتي
0%	0	آخر
100%	35	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة حسب نتائج الاستبيان

الشكل رقم (3-13): معاني الذكاء الاقتصادي



المصدر: من إعداد الباحثة حسب نتائج الاستبيان

من خلال الجدول و الشكل أعلاه نستنتج أن معظم أفراد العينة يعتبرون الذكاء الاقتصادي يقظة إستراتيجية بنسبة 71% في حين 23% من أفراد العينة المدروسة يعتبرونه نظام معلوماتي، إلا أن نسبة من يعتبرونه تجسس اقتصادي هي نسبة قليلة جدا (6%)، و منه نستنتج أن هناك غموض حول هذا المفهوم و خلط بينه و بين اليقظة الإستراتيجية داخل المؤسسة، فالذكاء و اليقظة مفهومان متقاربان جدا و من الطبيعي أن يكون هذا الخلط بينهما.

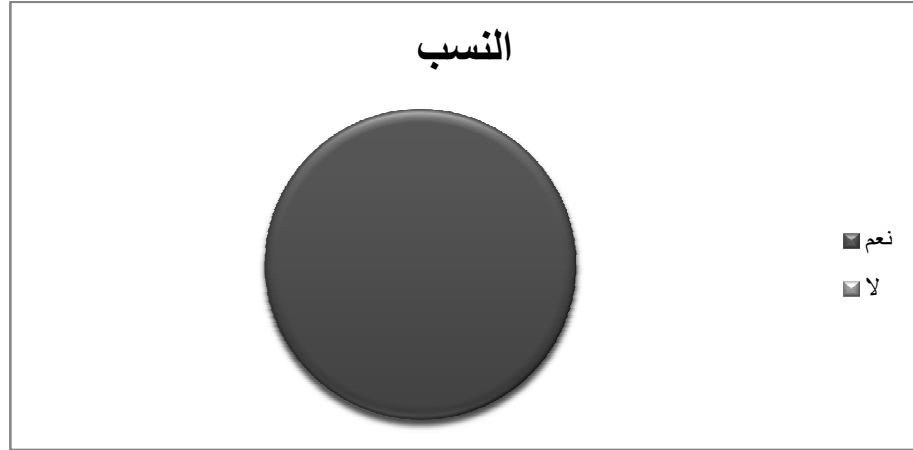
السؤال رقم 06: هل لديكم فكرة عن الذكاء الاقتصادي و منهجية عمله داخل المؤسسة؟

الجدول رقم (3-11): مدى استيعاب الذكاء الاقتصادي

النسبة	التكرار	
51%	18	نعم
49%	17	لا
100%	35	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة حسب نتائج الاستبيان

الشكل رقم (3-14): مدى استيعاب الذكاء الاقتصادي



المصدر: من إعداد الباحثة حسب نتائج الاستبيان

من خلال الجدول و الشكل أعلاه نستنتج أن الإجابات متقاربة حيث أن 51% من أفراد العينة لديهم فكرة عن الذكاء الاقتصادي و منهجية عمله داخل المؤسسة، في حين 49% من أفراد العينة ليس لديهم فكرة عن الذكاء الاقتصادي و منهجية عمله داخل المؤسسة، و بالنظر إلى السؤال السابق فان معظم الأفراد المحييين ب "نعم" إنما يقصدون معرفتهم بمنهجية عمل اليقظة الإستراتيجية و لكن هذا ليس مهم كثيرا لأن منهجية عملهما متقاربة جدا.

بما أن الإجابات ب "نعم" و "لا" متقاربة جدا سنقوم بتحليل كلا الاقتراحين:

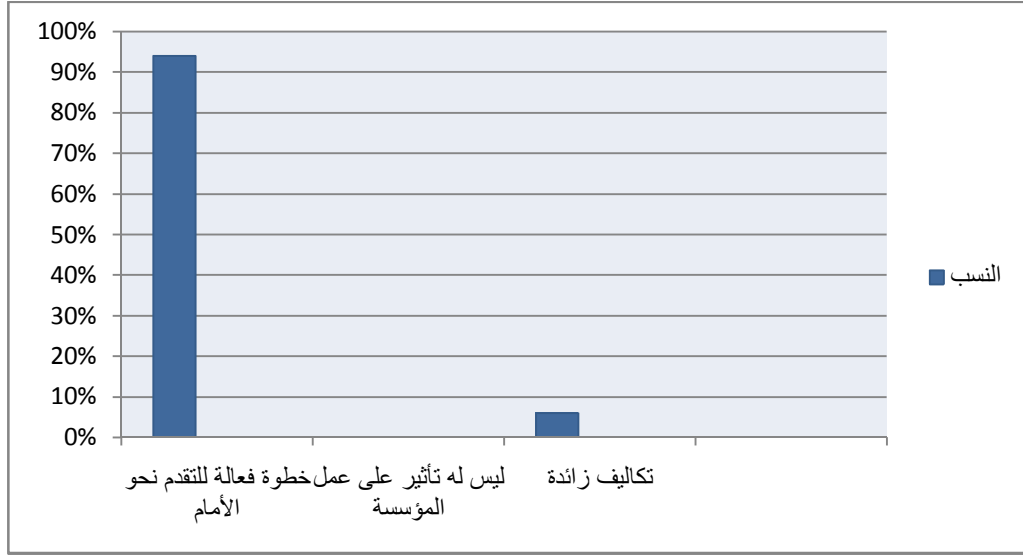
أ- إذا كانت الإجابة "نعم": ماذا يعني لكم تبني مؤسستكم للذكاء الاقتصادي؟

الجدول رقم (3-12): معنى تبني المؤسسة منهج الذكاء الاقتصادي

النسبة	التكرار	
94%	17	خطوة فعالة للتقدم نحو الأمام
0%	0	ليس له تأثير على عمل المؤسسة
6%	1	تكاليف زائدة
100%	18	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة حسب نتائج الاستبيان

الشكل رقم (3-15): معنى تبني المؤسسة منهج الذكاء الاقتصادي



المصدر: من إعداد الباحثة حسب نتائج الاستبيان

من خلال الجدول نلاحظ أن معظم الأفراد الذين يعرفون الذكاء الاقتصادي و منهجية عمله يعتبرونه خطوة فعالة للتقدم نحو الأمام و ذلك بنسبة 94% ، و هذه مؤشرات مبشرة لبداية جيدة أي أن هناك تقبل من طرف العمال، أما العوامل الأخرى فهي ليست معتبرة بالنسبة لهم و يعتبرون الذكاء الاقتصادي شيء إيجابي و مفيد للمؤسسة.

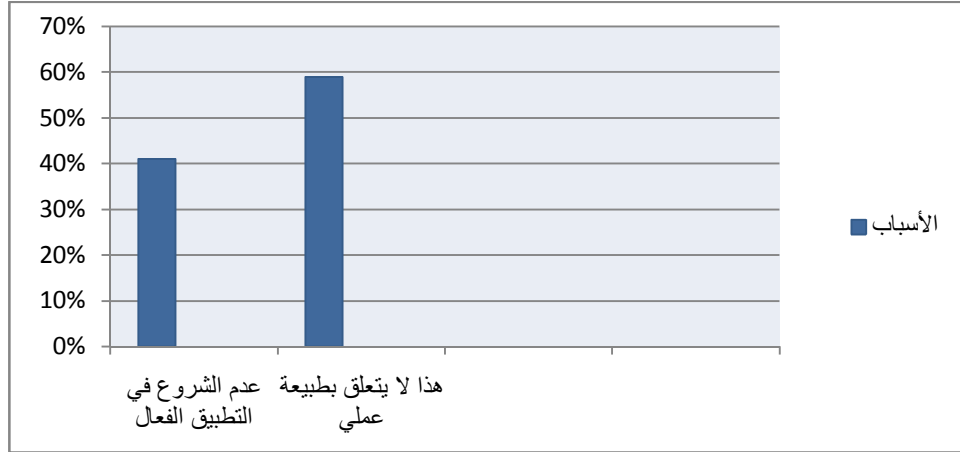
ب- إذا كانت الإجابة "لا": لماذا ليس لديكم فكرة عن الذكاء الاقتصادي داخل المؤسسة؟

الجدول رقم (3-13): أسباب الجهل بالذكاء الاقتصادي

النسبة	التكرار	
41%	7	عدم الشروع في التطبيق الفعال للذكاء الاقتصادي
59%	10	هذا لا يتعلق بطبيعة عملي
100%	17	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة حسب نتائج الاستبيان

الشكل رقم (3-16): أسباب الجهل بالذكاء الاقتصادي



المصدر: من إعداد الباحثة حسب نتائج الاستبيان

من خلال الجدول و الشكل أعلاه نلاحظ أن أغلبية المجيبين بعدم معرفتهم بمنهجية عمل الذكاء الاقتصادي داخل المؤسسة و المتمثلين بنسبة 59% يعتبرون هذا ليس ضمن اختصاصهم، هذه العقلية هي التي تعيق مثل هذه الأنظمة و الثقافات أن تنتشر في مؤسساتنا فالذكاء الاقتصادي و اليقظة هي من اختصاص جميع العمال و المؤسسة، لأن أساسه المعلومة و التي يجب أن تكون متبادلة بين الكل لكي يتم الاستفادة منها، في حين 41% من أفراد هذه العينة يعتبرون المؤسسة لم تبدأ بعد في التطبيق الفعال لهذا المفهوم داخل المؤسسة.

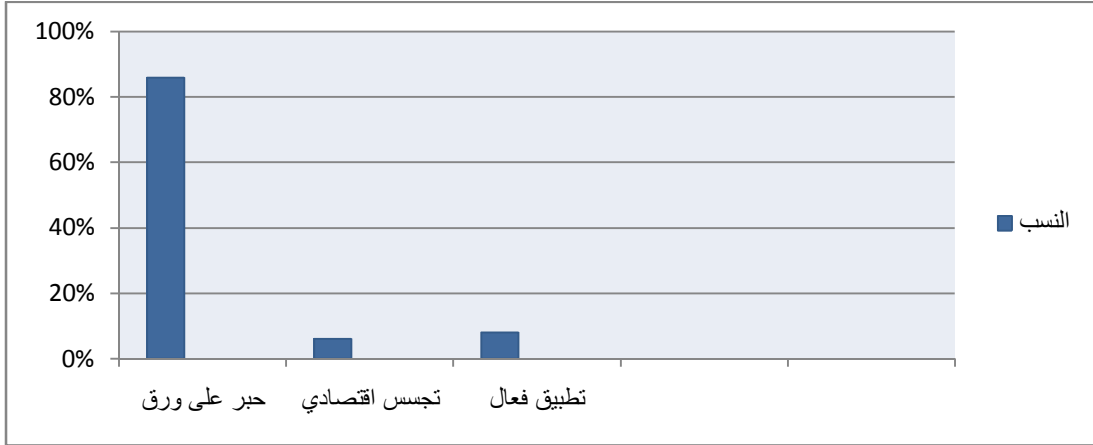
السؤال رقم 07: من وجهة نظركم ما هو واقع الذكاء الاقتصادي في المؤسسات الجزائرية؟

الجدول رقم (3-14): واقع الذكاء الاقتصادي بالنسبة للمؤسسات الجزائرية

النسبة	التكرار	
86%	30	حبر على ورق
6%	2	تجسس اقتصادي
8%	3	تطبيق فعال
100%	35	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة حسب نتائج الاستبيان

الشكل رقم (3-17): معنى الذكاء الاقتصادي بالنسبة للمؤسسات الجزائرية



المصدر: من إعداد الباحثة حسب نتائج الاستبيان

من خلال الجدول (3-14) و الشكل (3-16) يتبين أنه و من وجهة نظر أفراد العينة أن المؤسسات الجزائرية تنظر إلى الذكاء الاقتصادي أنه حبر على ورق و هذا بنسبة إجابات كبيرة جدا قدرت ب86% ، أما نسب الاحتمالات المتبقية هي جد صغيرة بنسبة 8% يرون أنه يتم تطبيقه بشكل فعال داخل المؤسسة وهذا أكيد بسبب جهلهم بما تفعل مؤسساتهم، في حين 6% يرون أنه تجسس اقتصادي و هذا ما ذكرناه بالجانب النظري أنه لا يزال هناك خلط كبير على مستوى مؤسساتنا بين الذكاء و التجسس، و من خلال هذه الإجابات نستنتج أن الذكاء الاقتصادي موجود على مستوى المؤسسات الجزائرية، إلا أنه لا يوجد تطبيق فعال له داخل المؤسسة، و المحاولات في تفعيله تبقى جد ضعيفة، فما ضرورة الاتفاقيات و التكوينات إذا لم تأخذ بعين الاعتبار.

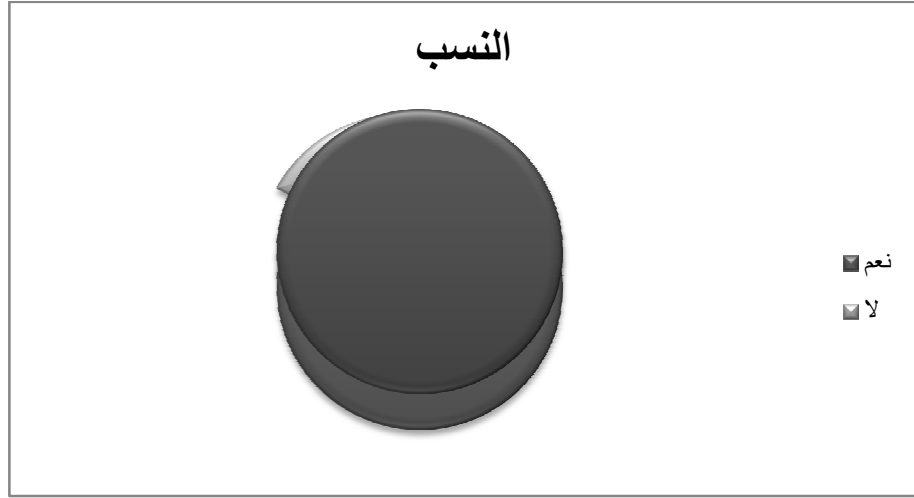
السؤال رقم 08: بالنسبة إليكم هل هناك علاقة بين نظام الذكاء الاقتصادي و نظام اليقظة الإستراتيجية داخل المؤسسة؟

الجدول رقم (3-15): مدى العلاقة بين الذكاء الاقتصادي و اليقظة الإستراتيجية

النسبة	التكرار	
83%	29	نعم
17%	6	لا
100%	35	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة حسب نتائج الاستبيان

الشكل رقم (3-18): مدى العلاقة بين الذكاء الاقتصادي و اليقظة الإستراتيجية



المصدر: من إعداد الباحثة حسب نتائج الاستبيان

من خلال هذا الجدول و الشكل نلاحظ أن أغلبية الأفراد و بنسبة 83% يعتبرون أن هناك علاقة بين الذكاء الاقتصادي و اليقظة الإستراتيجية، و هذا ما يتوافق مع السؤال رقم 05 عن مفهوم الذكاء الاقتصادي والذي اعتبره 71% من أفراد العينة أنه يقظة إستراتيجية، إلا أن 17% يعتبرون أنه ليس هناك أي علاقة بين الذكاء و اليقظة. و بما أن الأغلبية أجابت ب"نعم" سنقوم بتحليلها و معرفة طبيعة هذه العلاقة بينهما.

- ما هي طبيعة العلاقة بين الذكاء الاقتصادي و اليقظة الإستراتيجية؟

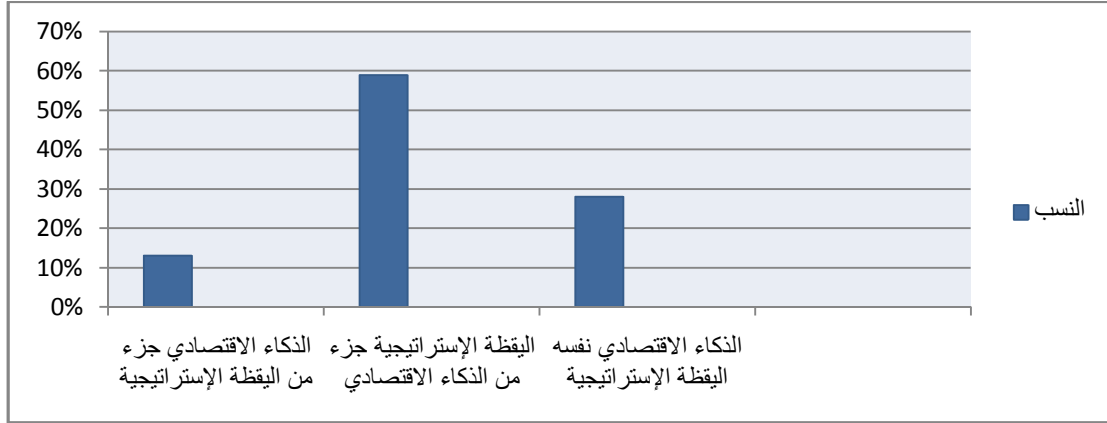
الجدول رقم (3-16): طبيعة العلاقة بين الذكاء الاقتصادي و اليقظة الإستراتيجية؟

النسبة	التكرار	طبيعة العلاقة
13%	4	الذكاء الاقتصادي جزء من اليقظة الإستراتيجية
59%	17	اليقظة الإستراتيجية جزء من الذكاء الاقتصادي
28%	8	الذكاء الاقتصادي نفسه اليقظة الإستراتيجية
100%	29	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة حسب نتائج الاستبيان

الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الجزائرية: الواقع و المجهودات

الشكل رقم (3-19): طبيعة العلاقة بين الذكاء الاقتصادي و اليقظة الإستراتيجية



المصدر: من إعداد الباحثة حسب نتائج الاستبيان

من خلال الجدول (3-16) و الشكل (3-18) نستنتج أن معظم أفراد العينة و بنسبة 59% يرون أن اليقظة الإستراتيجية هي جزء من الذكاء الاقتصادي، في حين يعتبر 28% من أفراد العينة أن الذكاء الاقتصادي هو نفسه اليقظة الإستراتيجية، إلا أن هناك نسبة قليلة تتمثل في 13% تعتبر أن الذكاء الاقتصادي جزء من اليقظة الإستراتيجية، و بالنظر إلى نسب الإجابات نستنتج أن أغلب أفراد العينة لديهم فكرة جيدة عن الذكاء و فكرة أكبر عن اليقظة الإستراتيجية، فكما بينا في الدراسة النظرية فان اليقظة الإستراتيجية هي عنصر من عناصر الذكاء إضافة إلى التأثير و الأمن.

السؤال رقم 09: هل هناك عوائق تمنع تطبيق الذكاء الاقتصادي في المؤسسة؟

الجدول رقم (3-17): مدى توفر عوائق تمنع تطبيق الذكاء الاقتصادي في المؤسسة

النسبة	التكرار	
94%	33	نعم
6%	2	لا
100%	35	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة حسب نتائج الاستبيان

الشكل رقم (3-20): مدى توفر عوائق تمنع تطبيق الذكاء الاقتصادي في المؤسسة



المصدر: من إعداد الباحثة حسب نتائج الاستبيان

من خلال الجدول و الشكل أعلاه نلاحظ أن مجمل أفراد العينة و بنسبة 94% أجابت بوجود عوائق تمنع تطبيق الذكاء الاقتصادي، لهذا سنقوم بتبيان مختلف هذه العوائق.

1. تحديد مدى إعاقة العناصر التالية لتطبيق الذكاء الاقتصادي داخل المؤسسة

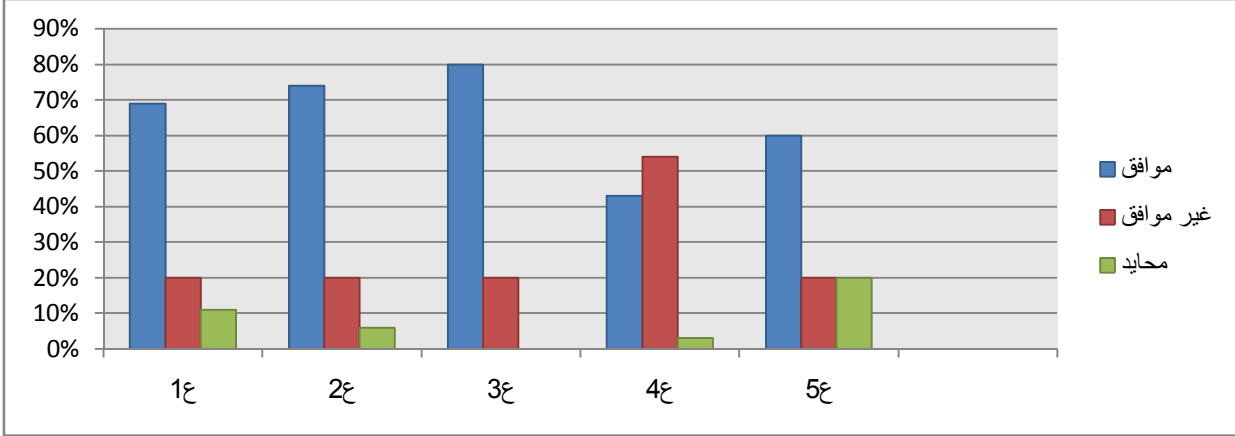
الجدول رقم (3-18): عوائق تطبيق الذكاء الاقتصادي في المؤسسة

العبارة	موافق		غير موافق		محايد	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
1. نقص الوسائل المادية من أجل تفعيل جهاز خاص بالذكاء الاقتصادي	69%	24	20%	7	11%	4
2. نقص الأفراد الأكفاء في هذا المجال	74%	26	20%	7	6%	2
3. غياب الثقافة المعلوماتية للعمال	80%	28	20%	7	0%	0
4. رفض العمال لإحداث التغييرات	43%	15	54%	19	3%	1
5. رضا المؤسسات عن وضعها الحالي و عدم تطلعها إلى التحسين	60%	21	20%	7	20%	7

الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الجزائرية: الواقع و المجهودات

المصدر: من إعداد الباحثة حسب نتائج الاستبيان

الشكل رقم (3-21): التمثيل البياني لعوائق تطبيق الذكاء الاقتصادي في المؤسسة



المصدر: من إعداد الباحثة حسب نتائج الاستبيان

من خلال هذا الشكل و الجدول الموافق له نلاحظ أن نسبة الموافقة على جميع الاقتراحات كانت عالية جدا ما عدا اقتراح واحد فقط و هو العائق الرابع المتمثل في رفض العمال لإحداث التغيير حيث أن 54% من أفراد العينة ترى أن هذا ليس عائقا أو بالأحرى ليس هناك رفض من قبل العمال على إحداث التغيير في حين 43% توافق عليه كعائق، إلا أن العائق الأكبر بالنسبة لأغلبية أفراد العينة هو غياب الثقافة المعلوماتية بنسبة 80%، تليها نقص الكفاءات في هذا المجال بنسبة موافقة 74% بعدها يأتي عائق نقص الوسائل المادية لتفعيل جهاز الذكاء الاقتصادي بنسبة 69%، و يأتي في المرتبة الأخيرة العائق الخامس، إلا أنه و كما نلاحظ نسبة المحايدة و عدم الموافقة كانت نسب قليلة ما عدا الجواب الرابع، بالتالي و من خلال هذه الإجابات يمكن إستخلاص أن معظم الاقتراحات المقدمة هي بالفعل و حسب رأي أفراد العينة عوائق تمنع تطبيق الذكاء الاقتصادي داخل المؤسسة، على هذه الأخيرة الانتباه إليها و أخذها بعين الاعتبار من أجل البدء في التقليل منها على الأقل.

الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الجزائرية: الواقع و المجهودات

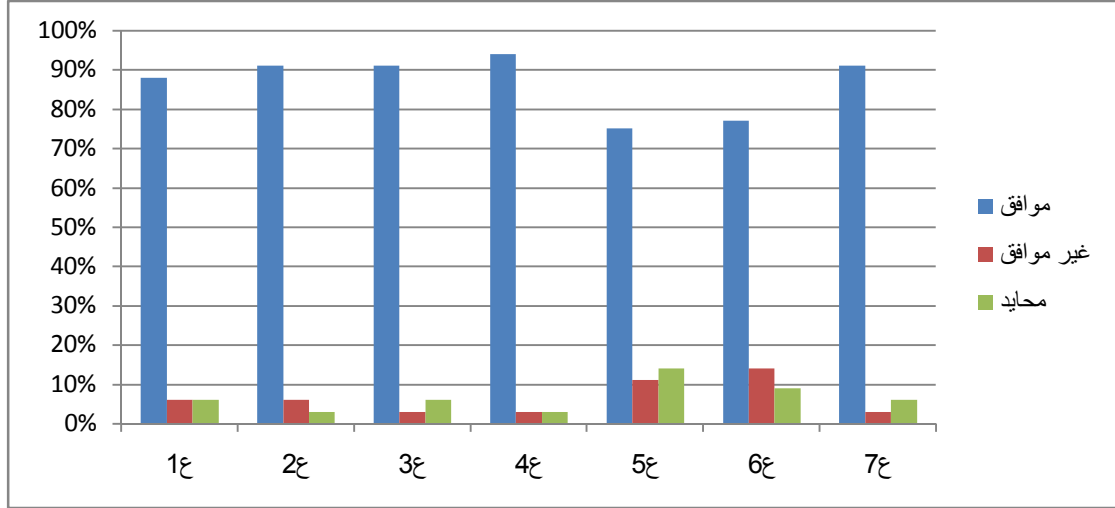
2. تحديد الموافقة على عناصر تفعيل جهاز اليقظة و الذكاء الاقتصادي في المؤسسة

الجدول رقم (3-19): مدى الموافقة على عناصر تفعيل جهاز اليقظة و الذكاء الاقتصادي داخل المؤسسة

محايد		موافق		غير موافق		العبارة
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%6	2	%6	2	%88	31	1- تكوين الموارد البشرية في هذا المجال
%3	1	%6	2	%91	32	2- نشر ثقافة اليقظة و الذكاء بين كل عمال المؤسسة
%6	2	%3	1	%91	32	3- نشر ثقافة العمل الجماعي و تبادل المعلومات
%3	1	%3	1	%94	33	4- عرض تجارب مؤسسات في هذا المجال و توضيح وضعيتها قبل و بعد تطبيق الذكاء من أجل التحفيز
%14	5	%11	4	%75	26	5- تحسين الوضع المالي للمؤسسة
%9	3	%14	5	%77	27	6- مراقبة الدولة لمدى التطبيق الفعال من طرف المؤسسة للذكاء الاقتصادي
%6	2	%3	1	%91	32	7- تحسين وضعية شبكة المعلومات في المؤسسة

المصدر: من إعداد الباحثة حسب نتائج الاستبيان

الشكل رقم (3-22): التمثيل البياني لمدى الموافقة على عناصر تفعيل جهاز اليقظة و الذكاء



المصدر: من إعداد الباحثة حسب نتائج الاستبيان

من خلال الجدول و الشكل نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة موافقة على العناصر المقترحة من أجل تفعيل جهاز اليقظة الإستراتيجية و الذكاء الاقتصادي حيث فاقت نسبة الموافقات الخاصة بالعنصر 2,3,4,7 ال 90%، و فاقت النسبة الخاصة بالعناصر الباقية ال 70%، إلا أن نسبة عدم الموافقة و المحايدة قليلة جدا لا يمكن أخذها بعين الاعتبار، و هذا ما يدل على وعي العمال بحاجات المؤسسة و إحساسهم بأهمية كل هذه العناصر في نجاح تطبيق الذكاء الاقتصادي داخل مؤسستهم، هذا الوعي هو أهم خطوة في انطلاقة جيدة.

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل المتمثل في الدراسة الميدانية أسقطنا موضوع بحثنا " واقع الذكاء الاقتصادي في المؤسسات الجزائرية" على المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية، و درسنا واقع الذكاء الاقتصادي فيها، بصفتها من بين المؤسسات المدرجة ضمن اتفاقية وزارة الصناعة قصد تزويدها بخلايا الرصد و مساعدتها في تبني أنظمة اليقظة و الذكاء.

و حسب دراستنا التي اعتمدنا فيها على المقابلة و الملاحظة و الاستبيان الذي تم توزيعه على فئة من إطارات المؤسسة استنتجنا أن هناك نسبة كبيرة من عدم المعرفة بالذكاء الاقتصادي بل هناك خلط واضح بينه و بين اليقظة الإستراتيجية التي تعتبر أكثر انتشارا منه فأكثر من النصف يرون أن الذكاء الاقتصادي هو نفسه اليقظة الإستراتيجية، و بالتالي يمكن القول أن هناك نقص ثقافة حول هذا المفهوم بشكل واضح هذا نتيجة التأخر في وضع جهاز خاص من أجل تفعيل عملية الذكاء الاقتصادي، إذ أن الأغلبية الساحقة من أفراد العينة يرون أن الذكاء الاقتصادي على مستوى المؤسسات الجزائرية بصفة العامة و المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية بصفة خاصة هو حبر على ورق، و رغم هذا نجد بعض ملاحظاته و لكن فقط على مستوى مديرية الإستراتيجية الصناعية، إذ استنتجنا من أقوال مدير الدراسات الإستراتيجية بهذه المديرية أن المؤسسة لها نية تطوير الذكاء الاقتصادي و تفعيله باعتباره من أهم و أحدث المفاهيم الممكن الاعتماد عليها من أجل صنع الفارق خاصة في ظل المنافسة الحالية على المستوى العالمي لا على المستوى الوطني إذ أنه و حسب نتائج الاستبيان ما يقارب النصف يرون أن المنافسة منعدمة على المستوى الوطني، هذا ما يجعلهم مقتنعين بعدم الحاجة لجمع المعلومات الخارجية التي تخص السوق الوطني و لكن إذا أرادت المؤسسة التطور و المنافسة على المستوى العالمي عليها إعطاء أهمية كبرى لعملية جمع المعلومات.

الخاتمة العامة

في ظل التحولات البيئية الجديدة التي تعيشها المؤسسة، و التطور المستمر للتكنولوجيات، و مع انفتاح الأسواق، و كثرة المعلومات التي تخص محيط المنظمة الداخلي و الخارجي و تشعبها و تجددتها بشكل سريع، أصبح أكبر تحدي تواجهه المؤسسات اليوم هو التحكم في تسيير المعلومة التي تعتبر أساس اتخاذ القرار في المؤسسة، فما أصبح يهم اليوم ليس توفير المعلومة و إنما سرعة الوصول إليها قبل المنافسين و كيفية هيكلتها و تحليلها بحيث تساعد في معرفة الفرص و التهديدات أي أهما تساعد على اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب و بالتالي تحقيق ميزة تنافسية.

و بما أن المؤسسة منظومة منفتحة على بيئتها فهي مطالبة بفهم العلاقة القائمة بينها و بين هذه البيئة التي تنشط فيها، و معرفة المكونات الرئيسية لها و أبعادها المستقبلية قصد الاستفادة من الفرص المتاحة لها و تجنب آثارها السلبية خاصة ما تعلق بالبيئة التنافسية.

هذا ما يدفع المؤسسة بالتفكير في آلية تسمح لها بمراقبة محيطها و كل التغيرات الحاصلة فيه، عن طريق الحصول على المعلومات بالتنوع و السرعة الكافية التي تمكن المؤسسة من حماية مستقبلها و استباق التغيرات.

و من أنجع الطرق و الآليات في هذا المجال هو الذكاء الاقتصادي الذي من أهم مهامه مراقبة المحيط الداخلي و الخارجي للمؤسسة و متابعة كل تغيراته عن طريق وظيفة اليقظة الإستراتيجية و حماية ممتلكات المؤسسة من التهديدات الخارجية عن طريق وظيفة الحماية، إضافة إلى التأثير في المحيط و الضغط على الحكومات عن طريق جماعات الضغط.

و المؤسسة الجزائرية كغيرها من المؤسسات الأخرى تعمل في ظل محيط تنافسي، و بيئة عدم التأكد نتيجة تحول اقتصادها من اقتصاد المغلق إلى اقتصاد السوق، و انضمامها إلى المنظمة العالمية للتجارة.

و من خلال ما تم التطرق إليه في هذا البحث، يمكن الخروج بالنتائج التالية:

1- النتائج

- مفهوم اليقظة الإستراتيجية و الذكاء الاقتصادي قديم و حديث في نفس الوقت، قديم بحكم ممارسته في المجالات الأخرى خاصة منها العسكرية، و حديث لأن تطبيقاته على مستوى المنظمة لم يظهر إلا خلال الثلث الأخير من القرن العشرين بشكل منظم و شامل.
- الذكاء الاقتصادي ظهر أولاً في اليابان ثم بعد ذلك الو.م.أ و فرنسا و أوروبا.
- الذكاء الاقتصادي نظام يشمل مجموعة من التطبيقات و التكنولوجيات التي من شأنها جمع المعلومات و تحليلها و نشرها لاتخاذ القرارات، و هو يتكون من ثلاث عناصر أساسية تتمثل في اليقظة الإستراتيجية، الحماية، التأثير.

الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الجزائرية: الواقع و المجهودات

- تعتبر المعلومة الإستراتيجية المورد الأساسي في عملية الذكاء و المورد الاستراتيجي في دعم الإستراتيجية العامة للمؤسسة.
- يعتبر الذكاء الاقتصادي و اليقظة الإستراتيجية وسيلة عصرية و عنصر مهم لتنافسية المؤسسات في بيئة متميزة بعدم التأكد.
- الذكاء الاقتصادي يعطي المنظمة القدرة على اتخاذ القرارات الصائبة في ظروف مضطربة و يجعلها قادرة على الهجوم و الدفاع في نفس الوقت.
- المؤسسة نظام مفتوح و بالتالي الذكاء الاقتصادي في المنظمة يعتمد على التحليل البيئي للبيئة الداخلية و الخارجية، و معرفة جوانب القوة و الضعف في البيئة الداخلية، و الفرص و التهديدات في البيئة الخارجية.
- تطبيق اليقظة و الذكاء الاقتصادي على مستوى المؤسسات الجزائرية ليس ظاهرا للعيان، فهو إما تلقائي غير منظم، أو يندرج تحت أحد الوظائف الأخرى كالتسويق.
- تعاني الجزائر من تأخر مستواها التكنولوجي و التنافسي، حيث تعرف تأخرا نسبيا في مجال الذكاء الاقتصادي، إضافة إلى تدني المستوى التكنولوجي، و غياب الثقافة المعلوماتية، و نقص البحث و التطوير لدى أغلب المنظمات الجزائرية، كما تعاني من مشكل نقص المعلومات في مختلف المجالات.
- إن أغلب المنظمات الجزائرية تفتقر إلى أنظمة اليقظة الإستراتيجية و الذكاء الاقتصادي، و بذلك تفتقر إلى سيولة المعلومات التي تمكنها من اتخاذ القرارات اللازمة.

هذه النتائج تؤكد صحة الفرضية الأولى (المؤسسة الجزائرية متأخرة في مجال الذكاء الاقتصادي)

- قامت الدولة الجزائرية بعدة دورات تكوينية في مجال الذكاء الاقتصادي لإطارات المؤسسات و الطلاب، إضافة إلى مخطط التكوين الذي وضعت سنة 2010 كمرجع للمؤسسات الجزائرية في مجال الذكاء.
- في ظل الأزمات الأخيرة أصبح لزاما على المسير الجزائري تعلم أساليب الذكاء الاقتصادي من أجل القدرة على التحكم في المؤسسة، و مواجهة الأضرار التي يمكن أن تصيب المؤسسة.
- من الجهود التي قامت بها الجزائر في مجال الذكاء الاقتصادي هو استحداث مديرية للذكاء الاقتصادي، و التفكير في إنشاء مجلس أعلى للذكاء الاقتصادي، إضافة إلى ترتيب اتفاقيات بين الوزارة و مجموعة من المؤسسات الصناعية العمومية بهدف مساعدتها على التزود ب "خلايا الرصد" التي من شأنها أن تسمح لها بجمع و استغلال المعلومات الاقتصادية بشكل أفضل، كما قامت الجزائر باتخاذ عدة إجراءات لدعم الذكاء الاقتصادي، منها دعم استعمال تكنولوجيا المعلومات و دعم الابتكار، إضافة إلى إرساء نظام معلومات وطني.

الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الجزائرية: الواقع و المجهودات

- المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية هي من بين المؤسسات المعنية باتفاقيات الوزارة من أجل التزود بـ "خلايا الرصد".
- على مستوى المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية هناك خلط كبير بين الذكاء و اليقظة فأكثر من النصف يرون أن الذكاء الاقتصادي هو نفسه اليقظة الإستراتيجية.
- نقص المنافسة الوطنية أو يمكن القول إنعدامها بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة يجعلها تتماطل في تبني الأنظمة المعلوماتية كالذكاء و اليقظة و إهمال أهمية المعلومة في صنع القرار، و لكن إنفتاح الأسواق يجعل المؤسسة الجزائرية تواجه المنافسة العالمية مما يحتم عليها إعادة النظر في طريقة عملها و تفكيرها فتصبح الأنظمة المعلوماتية عامة و الذكاء الاقتصادي خاصة شيئا ضروريا و ملجئا لإنقاذ نفسها.
- رغم أن المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية لم تباشر بعد بالتطبيق الرسمي و المنهجي للذكاء الاقتصادي، إلا أنها تمارسه بطريقة غير مباشرة عن طريق استغلالها للمعلومات التي تجمعها من مختلف المصادر.
- المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية تفكر في إرساء نظام الذكاء الاقتصادي بصفة رسمية قريبا، وبدأت بالقيام بالخطوات الأولى لترسيمه، فالاتفاقيات التي تقوم بها مع المؤسسات الأجنبية كمشروع دايمر مثلا الذي تم التطرق إليه سابقا يفرض على المؤسسة أن تتحكم في أنظمتها المعلوماتية و أن تتميز في الأنشطة التكنولوجية و تساير المؤسسات العصرية، و الذكاء الاقتصادي كفيل بأن يوفر لها السبق في المجال المعلوماتي و تحقيق التنافسية العالمية.
- من خلال دراستنا بالمؤسسة لاحظنا تأخر كبير و جهل للذكاء الاقتصادي و أساسياته كونه مصطلح و مفهوم جديد، فالأغلبية الساحقة من أفراد العينة أكدت على أن الذكاء الاقتصادي عبارة عن حبر على ورق على مستوى المؤسسة الجزائرية بصفة عامة و المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية بصفة خاصة، إلا أن هناك بوادر اهتمام به و معرفة نسبية به من أطراف قليلة بالمؤسسة هذا ما يمنعنا من القول أن هناك إنعدام الذكاء الاقتصادي بالمؤسسة بل نقول أن هناك تأخر كبير يمكن تداركه.
- النتائج الأخيرة تنفي صحة الفرضية الثانية (ينعدم الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية).

2-الصعوبات

- قلة المراجع المتعلقة بموضوع الذكاء الاقتصادي كونه موضوع حديث.
- قلة المراجع باللغة العربية و صعوبة الترجمة من اللغات الأجنبية إلى اللغة العربية.
- عدم التفريق الجيد بين موضوع اليقظة الإستراتيجية و الذكاء الاقتصادي.

الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الجزائرية: الواقع و المجهودات

- صعوبة الدراسة الميدانية في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية، و المتمثلة في صعوبة إجراء المقابلات و توزيع الاستبيان لولا مساعدة مدير فرع التكوين.
- عدم الاستيعاب الجيد لموضوع الذكاء الاقتصادي، و الخلط الواضح بينه و بين اليقظة الإستراتيجية، فمعظم الإطارات ليس لديها إدراك لهذا المفهوم ما عدا مدير الدراسات الإستراتيجية بمديرية الإستراتيجية الصناعية، فهو مكون في مجال الذكاء الاقتصادي لمدة سنة و نصف، و هو من زودنا بكل المعلومات الخاصة بموضوع بحثنا داخل المؤسسة.

آفاق الدراسة

كآفاق للدراسة نقتراح بعض الأفكار التي قد تساعد من يريد البحث في اختيار الموضوع منها:

- الذكاء الاقتصادي ميزة تنافسية للمؤسسة الجزائرية.
- دور الذكاء الاقتصادي في تحسين أداء المؤسسة.

المراجع

أولاً: الكتب

أ- باللغة العربية

- 1- سعد غالب ياسين، نظم المعلومات الإدارية، دار اليازوري العلمية، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 1998.
- 2- زيد منير عبوي، إدارة التغيير و التطوير، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2007.
- 3- نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الاسكندرية، مصر، 1998.

ب- باللغة الفرنسية

- 1- Alain Bloch, **l'intelligence économique**, 2^{ème} édition, Economica, Paris, 1999.
- 2- Alain Juillet, **modèle d'intelligence économique**, édition Economica, Paris, 2004.
- 3- Bruno Martinet, Yves-Michel Marti, **intelligence économique : les yeux et les oreilles de l'entreprise**, édition organisation, Paris, 1995.
- 4- Christian Coutenceau, **guide pratique de l'intelligence économique**, Eyrolles, édition d'organisation, Paris, 2010.
- 5- Corine Cohen, **veille et intelligence stratégique**, édition la voisier, France, 2004.
- 6- François Jakobiak, **l'intelligence économique En pratique « comment bâtir son propre système d'intelligence économique**, 2^{ème} édition, édition d'organisation, 2001.
- 7- François Jakobiak, **l'intelligence économique : la comprendre, l'implanter, l'utiliser**, édition d'organisation, Paris, 2004.
- 8- Guy Massé, François Thibaut, **intelligence économique, un guide pour une économie de l'intelligence économique**, édition de Boeck, université Bruxelles, 1^{ère} édition, 2001.
- 9- Humbert Lesca, **la veille stratégique : concept et démarche de mise en place dans l'entreprise**, édition Dunod, Paris, 2004.
- 10- Laurent Hermel, **maitriser et pratiquer la veille stratégique et intelligence économique**, 2^{ème} édition, Afnor, France, 2007.
- 11- Michel Porter, **l'avantage concurrentiel : comment devancer ses concurrents et maintenir son avance**, inter-édition, France, 1986.

- 12- Michel Porter, **l'avantage concurrentiels des nations**, inter-édition ; France, 1993.
- 13- Pateyron Emmanuel, **la veille stratégique**, édition Economica, Paris, 1998.
- 14- Pierre Pastor, **gestion du changement**, édition liaisons, Paris , 2005.

ثانيا: الرسائل و الأطروحات

أ- اللغة العربية

- 1- بن قايد فاطمة الزهراء، دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة SNVI - رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع تسيير المنظمات، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2011/2010.
- 2- حليمي لامية، دور اليقظة الإستراتيجية و الذكاء الاقتصادي في تطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، رسالة ماجستير، جامعة بومرداس، 2010/2009
- 3- رشيدة بن الشيخ الفقون، دور نظام المعلومات التسويقية في اتخاذ القرار التسويقي، رسالة ماجستير في علوم التسيير، فرع تسيير المؤسسات، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006/2005.
- 4- شرفي مسعودة، إدارة التغيير من خلال مدخل إدارة الجودة الشاملة - الفرع الولائي للجزائر للاتصالات موبيليس بشار- رسالة ماجستير في علوم التسيير، فرع إدارة أعمال، المركز الجامعي بشار، 2008/2007.
- 5- علاوي نصيرة، اليقظة الإستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة "حالة موبيليس"، رسالة ماجستير في إدارة الأفراد و حوكمة الشركات، فرع تسيير الموارد البشرية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2011/2010.

ب- اللغة الفرنسية

- 1- Merad-Boudia Mohamed Djamil, **intelligence économique et systèmes d'information**, mémoire pour l'obtention d'un magister, option : management, université Tlemcen, 2008/2009.
- 2- Mohamed Faouzi Boucheloukh, **intelligence économique en algérie**, cour de master en intelligence économique, 2^{ème} promotion, 2009/2010, université de la formation continue.

ثالثا: المنتقيات و المؤتمرات

أ- اللغة العربية

• المنتقيات

- 1- أليداني إلياس، ضويفي حمزة، الذكاء الإستراتيجي كآلية لدعم و تعزيز القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال المعاصرة، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، 8-9 نوفمبر 2010.
- 2- بلعوز بن علي، فلاق صليحة، دور اليقظة 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 الشلف، 8-9 نوفمبر 2010.
- 3- جمال الدين سحنون، بلهادية عبد الله، نحو تبني إستراتيجية للذكاء الاقتصادي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، الملتقى الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي و مساهمتها في تكوين الميزة التنافسية في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر. 27-28 نوفمبر 2007
- 4- رحيم حسين، دريس يحيى، أهمية إقامة نظام وطني للمعلومات الاقتصادية في دعم و تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة -حالة الجزائر-، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الشلف، الجزائر، 17-18 أبريل 2006.
- 5- زروخي فيروز، سكر فاطمة، دور اليقظة الإستراتيجية في الرفع من تنافسية المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، 8-9 نوفمبر 2010.
- 6- سعيد كرومي، أحمد عمرستي، أهمية اليقظة الإستراتيجية في تحسين القرارات الإستراتيجية و التنافسية للمؤسسة، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، 8-9 نوفمبر 2010.
- 7- عبد الفتاح بوحخم، عائشة مصباح، دور اليقظة الإستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، 8-9 نوفمبر 2010.

• المؤتمرات

- 1- بن عنتر عبد الرحمن، دور الدولة في تفعيل إستراتيجية الذكاء الاقتصادي في الجزائر، المؤتمر العربي الخامس للمعلومات الصناعية و الشبكات، الرباط، المملكة المغربية، 20-22 ديسمبر 2011.
- 2- رتيبة حديد، نوفل حديد، اليقظة التنافسية و وسيلة تسييرية حديثة لتنافسية المؤسسة، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، مارس 2005
- 3- سهام عبد الكريم، سياسة دعم الذكاء الاقتصادي في المنظمات الجزائرية، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر حول ذكاء الأعمال و اقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، الأردن، 23-26 أبريل 2012.

- 4- عبد الرزاق خليل، أحلام بوعبدلي، **الذكاء الاقتصادي في خدمة منظمة الأعمال**، المؤتمر العلمي الدولي الخامس حول اقتصاد المعرفة و التنمية الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، الأردن، 27-28 أبريل 2005.
- 5- كمال رزيق، علاش أحمد، **الاعتماد الرسمي للذكاء الاقتصادي في الجزائر**، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر حول ذكاء الأعمال و اقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، الأردن، 23-26 أبريل 2012.
- 6- مراد ناصر، **ذكاء الأعمال محرك تنافسية المنظمة -دراسة حالة الجزائر-** المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر حول ذكاء الأعمال و اقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، الأردن، 23-26 أبريل 2012.

ب- اللغة الفرنسية

- 1- Bouadam Kamel, Hammadi mourad, **Veille stratégique et intelligence économique: comme perception d'une nouvelle approche pour la PME** ; ورقة عمل بالملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج **PME** ; قطاع المحروقات في الدول العربية جامعة الشلف، 8-9 نوفمبر 2010
- 2- Mokrane Ali, **dispositif de veille stratégique te conduite du changement**, colloque international UFC, veille stratégique en entreprise (communication, gouvernance et intelligence économique), Alger, 14-16 juin 2008.
- 3- Nabila Sahnoune, **introduction à la démarche d'intelligence économique dans l'entreprise**, séminaire de sensibilisation à l'intelligence économique et à la veille stratégique, Alger, Hôtel-El Aurassi, Algérie, 23/12/2008.

رابعاً: التقارير

- 1- Henri Martre, **intelligence économique et stratégie des entreprises**, rapport du commissariat général au plan, la documentation française, 1994.
- 2- Jean Pierre Dufau, **l'intelligence économique**, rapport établi en application de l'article 12.7 du règlement présent à la commission de la coopération et du développement, document n 19,XXVI Session, Dakar, 6 au 7 Juillet 2010.
- 3- Jean Pierre Legendre ; **l'intelligence économique « guide pratique pour les PME »**, rapport du CIE (Cercle d'Intelligence Economique) du MEDEF, Paris, Novembre 2006.

خامسا: المجالات و الجرائد

أ- اللغة العربية

- 1- بويتين محمد، حديد رتيبة، اليقظة التنافسية ضرورة حتمية لتنافسية المنظمة، مجلة علوم الاقتصاد و التسيير و التجارة، العدد 02، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر 03
- 2- حمداني محمد، أهمية الذكاء الاقتصادي في تحسين ملائمة مناخ الأعمال و جذب الاستثمارات الأجنبية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 02 / 2012، كلية العلوم الاقتصادية علوم التسيير و العلوم التجارية، جامعة وهران، الجزائر.
- 3- جريدة الأحرار، 2008/06/15، العدد 3137
- 4- جريدة المساء، 2009/10/19، العدد 3848.
- 5- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، 14 محرم 1431، الموافق ل 31 ديسمبر 2009، العدد 78.

ب- اللغة الفرنسية

- 1- Mustapha Bouroubi, va-t-on déclarer l'absence de **la pratique de l'intelligence économique en Algérie**? veille magazine, Novembre/Décembre 2008, voir: www.veille.ma

سادسا: ورشات العمل على الانترنت

أ- اللغة العربية

- 1- تير رضا، دور الذكاء الاقتصادي في إرساء آليات الحكم الراشد من خلال البحث و التطوير: واقعه و آفاقه في الجزائر أنظر:

http://www.csla.dz/mjls/index.php?option=com_remository&Itemid=55&func=download&id=21&chk=d24962c186721789f4a8d68367bc5d06&no_html=1

ب- اللغة الفرنسية

- 1- Ali Smida et Emna Ben Romdhane, **les Déterminants culturels des pratiques de veille stratégique**, Université Paris 13, voir: www.cemadimo.usj.edu.lb/doc/Smidaben.pdf visité le 21/01/2013

- 2- Amos David, **l'Intelligence Economique et les systèmes d'Informations: problématiques et approches de solutions**. Page 2 voir le site : <http://hal.inria.fr/docs/00/03/63/85/PDF/ie-sri-algerie-elgerie-telecom.pdf>
- 3- Babajide Afolabi, Odile THIERY, Journée sur les systèmes d'information élaborée, **système d'Intelligence Economique et paramètre sur l'utilisateur** : application a un entrepôt de publication. île Rousse 2005, voir : http://hal.archives-ouvertes.fr/docs/00/05/70/64/PDF/isdm22_afolabi.pdf
- 4- Corine cohen, **La surveillance de l'environnement de l'entreprise, la veille stratégique et l'intelligence stratégique : des concepts différents mais complémentaires** , université de droit, d'économie et des sciences d'aix, Marseille, Mars 2000, Voir : www.cergam.org/fileadmin/files/cerog/wp/598.pdf
- 5- Djibril diakhate , des cours en **veille stratégique** 2010-2011
- 6- François Fillon, **Actions de l'Etat en matière d'intelligence économique** , république Française, Paris le 15/09/2011, voir www.economie.gouv.fr/.../2011_09_15_Action_de_l_Etat_en_matiere_d_IE.pdf
- 7- François Jakobiak, « **l'intelligence économique Levier de compétitivité et d'innovation pour l'entreprise** », Grand LYON, 2005 voir : www.lion-ville-entreprenariat.org
- 8- François Jakobiak, **Le management de l'information et des connaissances**, Secrétariat Général de la Défense Nationale , voir : gael.plantin.free.fr
- 9- Guide des bonnes pratiques en matière d'intelligence économique, Service de Coordination a l'Intelligence Economique (SCIE), Février 2009 voir : c.asselin.free.fr
- 10- Guide pour débutants et praticiens, Intelligence Economique voir: www.madrimasd.org/.../socio.../intelligence-economique-guide-integral.pdf
- 11- Guide de l'intelligence Economique voir: media.enseignementsup-recherche.gouv.fr/.../Guide_IE_pour_la_Recherche_211831.pdf
- 12- Jean-Louis Monino, **l'information au cœur de l'intelligence économique stratégique**, document de travail, Réseaux de Recherche sur

- l'Innovation (RRI), N 27/2012.voir : rien.univ-littoral.fr/wp-content/uploads/2012/03/doc27-rri.pdf
- 13- **La veille stratégique, du concept à la pratique**, Note de synthèse de l'Institut Atlantique d'Aménagement du Territoire (IAAT), Juin 2005,voir : www.iaat.org
- 14- **La Veille Stratégique** « les yeux et les oreilles de votre entreprise ? etude 3IE. Voir: <http://3ie.org>
- 15- **l'intelligence économique, un dispositif de gestion de l'information stratégique**, Conférence Club IE du Clusir RhA, le 13 octobre 2010, CLUSIF. CLUSIR, P 13 voir: www.clusir-rha.fr/sites/default/files/upload/.../presentationie-1-13-10-10.pdf
- 16- Manuel de formation en intelligence économique en Algérie, document de référence, septembre 2010 voir : www.mdipi.gov.dz
- 17- Marc Borry, « **De La Veille À L'Intelligence Économique** », Cahiers de la documentation – Bladen voor documentatie , 2005, p 32 voir : www.abd-bvd.be/cah/papers/2005-1_Borry.pdf
- 18- Odile Boizard, veille **ou intelligence économique** : Faut il choisir ? Marseille p5, article publié sur : isd.m.univ-tln.fr/PDF/isd21/isd21.pdf
- 19- Thiendou NIANG, **Enjeux de l'intelligence économique**, Ecole de Bibliothécaires, Archivistes, Documentalistes (EBAD), Université Cheikh Anta Diop, DAKAR, 2004,voir <http://ebad.ucad.sn/forcir>

سابعاً: المقالات و التحقيقات الإلكترونية:

أ- اللغة العربية

- 1- 20 بالمائة فقط من المؤسسات الجزائرية تستعمل أنظمة الإعلام الآلي، نشر ب 2010/01/14 على 15:45 www.ennaharonline.com على النهار أون لاین/وأج أ نظر
- 2- التمسس الاقتصادي، 2009/04/10 متاح على موقع الاتحاد الاشتراكي: <http://www.maghress.com/alittihad/88581>
- 3- الجزائر مستهدفة بالذكاء الاقتصادي، 2008-06-14، متاح على الرابط التالي: <http://www.arabic-military.com/t3761-topic>

4- تكوين في الذكاء الاقتصادي لإطارات المؤسسات الصناعية على الموقع:
<http://www.echoroukonline.com/ara/articles/155300.html>

ب- اللغة الفرنسية

- 1- Alger | **Vè Assises de l'intelligence économique**, 15 oct, 2011 voir :
<http://www.africadiligence.com/alger-ve-assises-de-lintelligence-economique/>
- 2- Algérie | **Les entreprises s'initient à l'intelligence économique**, 08 février 2011 voir : www.lefinancier-dz.com
- 3- **Définitions de l'intelligence économique**, voir :
<http://www.actulligence.com/ressources/definitions-de-lintelligence-economique>
visité le 13/12/2012
- 4- **Développement : 11 entreprises publiques engagées dans l'intelligence économique** publier le : 08-02-2011, 21:23 voir :
<http://www.elmoudjahid.com/fr/actualites/9001>
- 5- **Intelligence Economique en Algérie**, 30/04/2012, voir :
<http://algerienetwork.com/info/actualites/economie/12240-intelligence-economique-en-algerie.html>
- 6- **L'Algérie étoffe son offre de formations en IE** , 1 juil, 2011 voir :
<http://www.africadiligence.com/lalgerie-renforce-son-offre-de-formation-en-intelligence-economique>
- 7- **L'intelligence économique, un atout pour les entreprises algériennes**, 24 mai 2010, voir : <http://www.africadiligence.com/lintelligence-economique-un-atout-pour-les-entreprises-algeriennes/>
- 8- **RDV d'IE & Knowledge Management à Alger**, 24 mai, 2011, voir :
<http://www.africadiligence.com/rdv-dintelligence-economique-knowledge-management-a-alger/>
- 9- Saïd Ben, Algérie | Assistance à 11 entreprises publiques pour le développement de l'intelligence économique, 9 février 2011 voir :
www.lemaghrebdz.com

الفهرس العام	
6-1	المقدمة العامة
الفصل الأول: أساسيات حول الذكاء الاقتصادي	
7	مقدمة الفصل
8	المبحث الأول: ماهية الذكاء الاقتصادي
8	المطلب الأول: التطور التاريخي للذكاء الاقتصادي و أهم تعاريفه
8	الفرع الأول: التطور التاريخي للذكاء الاقتصادي
15	الفرع الثاني: مفهوم الذكاء الاقتصادي
21	المطلب الثاني: خصائص الذكاء الاقتصادي و عناصره
21	الفرع الأول: خصائص الذكاء الاقتصادي
21	الفرع الثاني: عناصر الذكاء الاقتصادي
22	المطلب الثالث: أهمية الذكاء الاقتصادي و أهدافه
22	الفرع الأول: أهمية الذكاء الاقتصادي
26	الفرع الثاني: أهداف الذكاء الاقتصادي
28	المبحث الثاني: جوانب الذكاء الاقتصادي
28	المطلب الأول: وظائف و وسائل الذكاء الاقتصادي
28	الفرع الأول: وظائف الذكاء الاقتصادي
30	الفرع الثاني: وسائل التحليل في الذكاء الاقتصادي
31	المطلب الثاني: أعوان و مراحل الذكاء الاقتصادي
31	الفرع الأول: أعوان الذكاء الاقتصادي
33	الفرع الثاني: مراحل الذكاء الاقتصادي
33	أولا: مرحلة تحدد الحاجات من المعلومات
38	ثانيا: مرحلة جمع المعلومات
42	ثالثا: مرحلة تحليل المعلومات
47	رابعا: مرحلة بث المعلومات من أجل اتخاذ القرار
51	المطلب الثالث: أشكال الذكاء الاقتصادي في المؤسسة

54	المبحث الثالث: العلاقة بين اليقظة الإستراتيجية و الذكاء الاقتصادي
54	المطلب الأول: ماهية اليقظة الإستراتيجية
54	الفرع الأول: تعريف اليقظة الإستراتيجية
55	الفرع الثاني: أنواع اليقظة الإستراتيجية
58	المطلب الثاني: جوانب الاختلاف بين اليقظة و الذكاء الاقتصادي
58	الفرع الأول: اليقظة مرحلة من مراحل الذكاء الاقتصادي
61	الفرع الثاني: اليقظة و الذكاء مفهومان مختلفان
63	المبحث الرابع: دور الذكاء الاقتصادي في الدفاع عن الصالح الوطني و مختلف القوانين الخاصة به
63	المطلب الأول: الذكاء الاقتصادي و القانون
63	الفرع الأول: الإطار القانوني للذكاء الاقتصادي
64	الفرع الثاني: بعض التشريعات الخاصة بالذكاء الاقتصادي
65	المطلب الثاني: الذكاء الاقتصادي أداة للإبداع و مصدر دفاع عن الصالح الوطني
66	الفرع الأول: الذكاء الاقتصادي أداة للإبداع
66	الفرع الثاني: الذكاء الاقتصادي مصدر دفاع عن الصالح الوطني
68	خلاصة الفصل الأول
	الفصل الثاني: واقع الذكاء الاقتصادي في الجزائر و الجهود المبذولة في هذا المجال
69	مقدمة الفصل
70	المبحث الأول: نظرة تشخيصية لواقع الاقتصاد الجزائري
70	المطلب الأول: خصائص الاقتصاد الجزائري
70	الفرع الأول: عوامل قوة الاقتصاد الجزائري
71	الفرع الثاني: عوامل ضعف الاقتصاد الجزائري
73	المطلب الثاني: المؤسسة الجزائرية في وجه التغيير
73	الفرع الأول: أهمية التغيير
74	الفرع الثاني: التغيير على مستوى المؤسسة الجزائرية
75	المطلب الثالث: واقع نظام المعلومات على مستوى المؤسسة الجزائرية

الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الجزائرية: الواقع و المجهودات

75	الفرع الأول: نظام المعلومات الداخلية
76	الفرع الثاني: نظام المعلومات الخارجية
77	المبحث الثاني: الذكاء الاقتصادي على مستوى المؤسسة الجزائرية
77	المطلب الأول: أسباب تبني المؤسسة الذكاء الاقتصادي و شروط فعاليته
78	الفرع الأول: أسباب تبني الذكاء الاقتصادي
79	الفرع الثاني: شروط فعالية الذكاء الاقتصادي
81	المطلب الثاني: المؤسسة الجزائرية بين الذكاء الاقتصادي و التجسس الاقتصادي
81	الفرع الأول: الفرق بين الذكاء الاقتصادي و التجسس الاقتصادي
82	الفرع الثاني: مدى تطبيق المؤسسة الجزائرية للذكاء الاقتصادي و مدى وقوعها في شبكة التجسس الاقتصادي
82	أولا: مدى تطبيق المؤسسة الجزائرية للذكاء الاقتصادي
83	ثانيا: مدى وقوع المؤسسة الجزائرية في شبكة التجسس الاقتصادي
85	المطلب الثالث: الذكاء الاقتصادي و الميزة التنافسية للمؤسسة
85	الفرع الأول: مفهوم الميزة التنافسية
86	الفرع الثاني: دور الذكاء الاقتصادي في تحقيق الميزة التنافسية
88	المبحث الثالث: الجهود المبذولة في مجال الذكاء الاقتصادي بالجزائر
88	المطلب الأول: اهتمام و جهود الدولة في مجال الذكاء الاقتصادي
88	الفرع الأول: مؤشرات اهتمام الدولة بالذكاء الاقتصادي
95	الفرع الثاني: إنشاء النظام الوطني للمعلومات
97	المطلب الثاني: دور الدولة في تفعيل إستراتيجية الذكاء الاقتصادي
98	الفرع الأول: الذكاء الاقتصادي على مستوى الدولة
100	الفرع الثاني: دور الدولة في مساعدة المؤسسات في مجال الذكاء الاقتصادي
102	المطلب الثالث: التكوين في الذكاء الاقتصادي في الجزائر
102	الفرع الأول: أساسيات التكوين و محاور برامجه
102	أولا: أساسيات التكوين
104	ثانيا: محاور برنامج التكوين
104	الفرع الثاني: الجهود المبذولة في مجال التكوين بالجزائر

الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الجزائرية: الواقع و المجهودات

107	المبحث الرابع: معوقات الذكاء الاقتصادي بالجزائر و الأهداف المرجوة في هذا المجال
107	المطلب الأول: معوقات الذكاء الاقتصادي بالجزائر
108	الفرع الأول: ضعف التناسق بين المنظمة و المحيط العلمي
109	الفرع الثاني: نقص المعلومات على مختلف المستويات
110	المطلب الثاني: الأهداف المرجوة في مجال الذكاء الاقتصادي
110	الفرع الأول: الأهداف على مستوى المؤسسة
110	الفرع الثاني: الأهداف على مستوى الدولة
111	المطلب الثالث: التقدم في مجال الذكاء الاقتصادي
113	خاتمة الفصل
	الفصل الثالث: واقع الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية
114	مقدمة الفصل
115	المبحث الأول: ماهية المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية
115	المطلب الأول: نشأة المؤسسة و التعريف بها
115	الفرع الأول: نشأة المؤسسة
117	الفرع الثاني: تعريف المؤسسة
117	المطلب الثاني: تنظيم المؤسسة
117	الفرع الأول: الهيكل التنظيمي
119	الفرع الثاني: المهام الرئيسية لمديريات المؤسسة
123	المطلب الثالث: مهام و أهداف المؤسسة
123	الفرع الأول: مهام المؤسسة
124	الفرع الثاني: أهداف المؤسسة
125	المطلب الرابع: أهمية المؤسسة و أهم آخر إنجازاتها
125	الفرع الأول: الأهمية الإستراتيجية للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية
125	الفرع الثاني: أهم و آخر إنجازات المؤسسة
127	المبحث الثاني: الوضعية الحالية للمؤسسة و واقع الذكاء الاقتصادي فيها
127	المطلب الأول: تشخيص الوضعية الحالية للمؤسسة

الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الجزائرية: الواقع و المجهودات

127	الفرع الأول: المحيط الاقتصادي
128	الفرع الثاني: المحيط التكنولوجي
128	الفرع الثالث: المحيط السياسي و الاجتماعي
128	المطلب الثاني: مديرية الإستراتيجية الصناعية
128	الفرع الأول: تعريف مديرية الإستراتيجية الصناعية
129	الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي
129	المطلب الثالث: واقع الذكاء الاقتصادي في المؤسسة
130	الفرع الأول: الواقع الحالي للذكاء الاقتصادي في المؤسسة
131	الفرع الثاني: الأهداف المرجوة في مجال الذكاء الاقتصادي
131	الفرع الثالث: معوقات تطبيق الذكاء الاقتصادي
132	المبحث الثالث: منهجية الدراسة الميدانية و تحليل نتائج الاستبيان
132	المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية
132	الفرع الأول: الأدوات المستعملة في جمع البيانات
133	الفرع الثاني: أساليب التحليل المستخدمة
133	المطلب الثاني: مجتمع و عينة الدراسة
133	الفرع الأول: تعريف مجتمع و عينة الدراسة
134	الفرع الثاني: الحدود الزمنية و المكانية للاستبيان
134	المطلب الثالث: تحليل و تفسير نتائج الاستبيان
134	الفرع الأول: الدراسة الوصفية للخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة
138	الفرع الثاني: النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة
138	أولا: نتائج الأسئلة المتعلقة بمحيط المؤسسة
143	ثانيا: نتائج الأسئلة المتعلقة بالذكاء الاقتصادي داخل المؤسسة
155	خاتمة الفصل
159-156	الخاتمة العامة
167-160	المراجع

قائمة الرموز

الرمز	المعنى
AFDIE	A ssociation F rançaise pour le D éveloppement de l'Intelligence E conomique
ARIST	A gences R égionales d' I nformation S tratégique et T echnologique
AMIE	A ssociation M arocaine d' I ntelligence E conomique
BETRO	B ritish E xternal T rade O ffice
CCSE	C omité de C oncurrence et de S écurité E conomique
CERAM	C entre d' E nseignement et de R echerche A ppiqués au M anagement
CIR	C arrosserie I ndustriel R ouïba
CNES	C onseil N ational E conomique et S ocial
DCRI	D irections C entrale du R enseignement I ntérieurs
DDRI	D irections D épartementales des R enseignement I ntérieurs
EEIE	E cole E uropéen d' I ntelligence E conomique
FOR	F onderie R ouïba
JETRO	J apan E xternal T rade O rganisation
MINEFI	M INistère de l' E conomie et de F inances et de l' I ndustrie

MIPI	Ministère de l'Industrie de la PME et de l'Investissement
MITI	Ministry of International Trade and Industry
ONS	Office National des Statistiques
SCAC	Service de Coopération et d'Action Culturel
SCIE	Service de Coordination à l'Intelligence Economique
SCIP	Society of Compétitive Intelligence Profession
SGDN	Secrétariat Générale de la Défense National
SNVI	Société Nationale des véhicules Industriels
SONACOME	Société National de Construction Mecanique
SWOT	Strenght Weakness Opportunity Threat
VIR	Véhicules Industriel Rouïba

جدول المصطلحات

المصطلح باللغة العربية	المصطلح باللغة الفرنسية	التعريف
الذكاء الاقتصادي	l'Intelligence Economique	الذكاء الاقتصادي عبارة عن نظام معلوماتي يعمل على السيطرة و التحكم في المعلومة عن طريق البحث عنها، جمعها و تحليلها بطرق قانونية من أجل استغلالها في اتخاذ القرارات الإستراتيجية المناسبة في الأوقات المناسبة، إضافة إلى حماية ممتلكات المؤسسة و التأثير على المحيط الخارجي
اليقظة الإستراتيجية	La Veille Stratégique	المراقبة و الملاحظة المستمرة لمحيط المؤسسة من أجل التوصل إلى المعلومات المطلوبة قبل الآخرين من أجل اتخاذ أحسن القرارات
التجسس الاقتصادي	l'Espionnage Economique	هو كل الطرق و الأنظمة و المناهج التي تسعى الحصول على معلومات سرية ملكية الآخر بدون علمه، أي الاعتماد على طرق غير شرعية مما يكبده خسائر أو إعاقات في السوق الاقتصادية
التأثير	L'Influence	هو استعمال المعلومة بصفة تسمح للمؤسسة بالتغير نحو محيطها من أجل أن تكون أكثر قدرة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية أو من أجل إيقاف التهديدات التي يمكن أن تواجهها
العمل الضغطي	Lobbying	هو تأثير المؤسسات على القرار العام السياسي و الاقتصادي، أي المساهمة في فعالية القوانين المصادق عليها عن طريق الأخذ برأي المهنيين
الأمن الاقتصادي	La Sécurité Economique	هو مجموعة الوسائل التي تضمن حماية الإرث المعلوماتي للمؤسسة و نشاطاتها
الميزة التنافسية	L'Avantage Concurrentiel	هي الصفات التي تجعل المؤسسة تتميز بالأحسن عن منافسيها في السوق، و تحقق لها رضا الزبون

الملاحق

الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الجزائرية: الواقع و المجهودات

بسم الله الرحمن الرحيم

استبيان موجه للعاملين بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية

حول واقع الذكاء الاقتصادي في المؤسسة

السلام عليكم و رحمة الله تعالى و بركاته.....و بعد

يهدف هذا الاستبيان إلى التعرف إلى واقع الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية و الجهود المبذولة من أجل تطويره، و ذلك في إطار الدراسة الميدانية لنيل شهادة الماجستير في الإدارة الإستراتيجية و الذكاء الاقتصادي

إن كافة المعلومات التي سيتم الحصول عليها ستكون سرية و لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.

إن تعاونكم معنا يعزز البحث العلمي في الجزائر و يساعد في اكتشاف مدى إدراك المؤسسة الجزائرية لمفهوم الذكاء الاقتصادي. الرجاء وضع إشارة (X) في الربع الذي يتفق مع رأيك مقابل كل عبارة

و في الأخير لكم جزيل الشكر على تعاونكم

معاني المصطلحات:

الذكاء الاقتصادي

الذكاء الاقتصادي عبارة عن نظام معلوماتي يعمل على السيطرة و التحكم في المعلومة عن طريق البحث عنها، جمعها و تحليلها بطرق قانونية من أجل استغلالها في اتخاذ القرارات الإستراتيجية المناسبة في الأوقات المناسبة، إضافة إلى حماية ممتلكات المؤسسة و التأثير على المحيط الخارجي.

اليقظة الإستراتيجية

المراقبة و الملاحظة المستمرة لمحيط المؤسسة من أجل التوصل إلى المعلومات المطلوبة قبل الآخرين من أجل اتخاذ أحسن القرارات.

التجسس الاقتصادي

هو التحصيل غير القانوني للمعلومات المتعلقة بالمنافس، و التي يعتبرها هذا الأخير معلومات سرية يُمنع تسريبها، و يكون ذلك إما عن طريق نشر بعض الجواسيس داخل المؤسسة المنافسة أو استغلال بعض العمال منها.

1. الدراسة الوصفية لعينة الدراسة

أ- العمر:

أقل من 30 سنة

من 30 إلى 40 سنة

من 40 إلى 50 سنة

أكثر من 50 سنة

ب- الجنس:

ذكر

أنثى

ت- سنوات الخبرة

أقل من سنة

من سنة إلى 5 سنوات

من 5 إلى 10 سنوات

من 10 إلى 15 سنة

أكثر من 10 سنوات

ث- المستوى الدراسي

أقل من بكالوريا

بكالوريا

تكوين مهني

ليسانس

دراسات عليا

ج- مديرية العمل:.....

2. الأسئلة

1. كيف تقيمون البيئة التنافسية التي تعمل فيها مؤسستكم؟

منافسة عالية جدا

منافسة عالية

منافسة متوسطة

منافسة ضعيفة

لا يوجد منافسة

2. هل مؤسستكم تقوم بمراقبة تطورات المحيط الخارجي بصفة مستمرة؟

نعم

لا

إذا كان نعم المراقبة المستمرة تخص:

المنافسين

المستهلكين

الموردين

التطورات التكنولوجية

التطورات القانونية

أخرى

إذا كان لا عدم مراقبة المؤسسة للمحيط الخارجي سببه:

عدم الإحساس بالحاجة إلى المعلومات الخارجية

الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الجزائرية: الواقع و المجهودات

ارتفاع تكلفة عملية المراقبة

نقص الكفاءات في هذا المجال

أخرى

3. ما هي المصادر المعتمدة لديكم في الاستعلام عن وضعية منافسيكم؟

الملتقيات و المؤتمرات

الأخبار الاقتصادية

الانترنت

المنافسين و الموردين و الزبائن

مصادر أخرى

4. من المسؤول عن تحليل المعلومات المجمعة من أجل استغلالها؟

خبراء

مدراء

مختصين

آخرون

5. ماذا يعني لكم مصطلح الذكاء الاقتصادي؟

يقظة إستراتيجية

تجسس اقتصادي

نظام معلوماتي

آخر

الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الجزائرية: الواقع و المجهودات

6. هل لديكم فكرة عن الذكاء الاقتصادي و منهجية عمله داخل المؤسسة؟

نعم

لا

إذا كان نعم تبني مؤسستكم للذكاء الاقتصادي يعتبر:

خطوة فعالة للتقدم نحو الأمام

ليس له أي تأثير على عمل المؤسسة

تكاليف زائدة

إذا كان لا هذا يعني:

عدم الشروع في التطبيق الفعال للذكاء الاقتصادي على مستوى المؤسسة

هذا لا يتعلق بطبيعة عملي

7. من وجهة نظركم ما هو واقع الذكاء الاقتصادي على مستوى المؤسسات الجزائرية؟

حير على ورق

تجسس اقتصادي

تطبيق فعال

8. بالنسبة إليكم هل هناك علاقة بين نظام الذكاء الاقتصادي و نظام اليقظة الإستراتيجية داخل المؤسسة؟

نعم

لا

الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الجزائرية: الواقع و المجهودات

إذا كان نعم فهل:

الذكاء الاقتصادي هو جزء من اليقظة الإستراتيجية

اليقظة الإستراتيجية جزء من الذكاء الاقتصادي

الذكاء الاقتصادي نفسه اليقظة الإستراتيجية

إذا كان لا (ليس هناك علاقة بينهما)

9. هل هناك عوائق تمنع تطبيق الذكاء الاقتصادي في المؤسسة؟

نعم

لا

إذا كان نعم

1. حدد معنا من فضلك إلى أي مدى العناصر التالية تعيق تطبيق الذكاء الاقتصادي داخل المؤسسة

محايد

لا أوافق

أوافق

أ- نقص الوسائل المادية من أجل تفعيل جهاز خاص

بالذكاء الاقتصادي

ب- نقص الأفراد الأكفاء في هذا المجال

ت- غياب الثقافة المعلوماتية للعمال

ث- رفض العمال لإحداث التغييرات

ج- رضا المؤسسات عن وضعها الحالي و عدم

تطلعها إلى التحسين

الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الجزائرية: الواقع و المجهودات

2. من فضلك حدد معنا مدى موافقتك على العناصر التالية في تفعيل جهاز اليقظة و الذكاء الاقتصادي في المؤسسة

أوافق	لا أوافق	محايد	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	أ- تكوين الموارد البشرية في هذا المجال
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	ب- نشر ثقافة اليقظة و الذكاء بين كل عمال المؤسسة
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	ت- نشر ثقافة العمل الجماعي و تبادل المعلومات
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	ث- عرض تجارب مؤسسات في هذا المجال و توضيح وضعيتها قبل و بعد تطبيق الذكاء من أجل التحفيز
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	ج- تحسين الوضع المالي للمؤسسة
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	ح- مراقبة الدولة لمدى التطبيق الفعال للمؤسسة للذكاء الاقتصادي
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	ح- تحسين وضعية شبكة المعلومات في المؤسسة





الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الجزائرية: الواقع و المجهودات





الملخص:

إن المنظمات الجزائرية تعاني من تأخر كبير مقارنة بالمؤسسات العالمية. مجال المعلومات و الأنظمة المعلوماتية كاليقظة الإستراتيجية و الذكاء الاقتصادي، و لكن رغم هذا التأخر لا يمكن القول أنه ليس هناك اهتمام. يمثل هذه الأنظمة، بل بالعكس هناك جهود معتبرة تقوم الدولة بها من أجل دعم الذكاء الاقتصادي، كإرساء نظام وطني للمعلومات و تكتيف التكوين بهدف مساعدة المؤسسات في الحصول على المعلومات، و من بين هاته المؤسسات المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI، و هي من أكبر المؤسسات الجزائرية. مجال عملها، هي الأخرى كغيرها من المؤسسات الجزائرية تعتمد على أنظمة معلوماتية تقليدية، و لكن في الآونة الأخيرة ظهرت على مستواها بوادر اهتمام بالذكاء الاقتصادي تبقى إلى حد الآن حبر على ورق، و لم تظهر بعد نتائجها على مستوى المؤسسة نظرا لتأخرها في الاهتمام به و تطبيقه.

الكلمات المفتاحية: الذكاء الاقتصادي، اليقظة الإستراتيجية، نظام المعلومات، المؤسسة الجزائرية، المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية

Résumé :

Les organisations algériennes souffrent d'un retard sensible par rapport à des institutions mondiales dans le domaine de l'information, et les systèmes d'information sophistiqués telles que les systèmes de veille stratégique et intelligence économique, mais malgré ce retard on ne peut pas dire qu'il n'ya aucun intérêt à ces systèmes, au contraire, il ya plusieurs efforts considérables déployés par l'état pour soutenir l'intelligence économique, telles que la création d'un système national d'information, et intensifier la formation afin d'aider les organisations à accéder à l'information, et parmi ces entreprises la Société Nationales des Véhicules Industriel qui est une des plus grandes entreprises nationales dans son domaine, elle est aussi comme toutes les institutions algérienne repose sur des systèmes d'information traditionnel, mais récemment apparu au niveau de cette entreprise des signes d'intérêt de l'intelligence économique qui reste jusqu'à présent encre sur le papier , et n'à pas encore apparait ses résultats à l'échelle d'entreprise à cause du retard de la prendre en considération et l'appliquer sur terrain.

Mots clé : intelligence économique, veille stratégique , système d'information, organisations algérienne, SNVI

Abstract :

The Algerian organizations suffer from delayed significantly compared to global institutions in the field of information and information systems as a system of strategic surveillance and economic intelligence , but in spite of this delay cannot be said that there is no interest in such systems , on the contrary, there are considerable efforts by the State to support the Economic Intelligence like creation of a national system of information and intensify training in order to help organizations access to information, and from among the following institutions, the National Foundation of industrial vehicles SNVI, and is one of the largest Algerian institutions in the field of work, is the other , like the Algerian institutions rely on traditional information systems , but recently appeared on the level of this organization signs of interest by economic intelligence remains far ink on paper , and did not appear the results of this signs because of the delay in interest by it and apply it.

Key words: strategic surveillance, economic intelligence, information system, Algerian institutions, SNVI