

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الجزائر 3

كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

الموضوع

# نحو إدماج الذكاء الاقتصادي في تسيير الاقتصاد الجزائري

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية  
تخصص تحليل اقتصادي

إشراف الأستاذ الدكتور:

بن لوكيل رمضان

إعداد الباحث:

سيواني عبد الوهاب

أعضاء لجنة المناقشة:

- 1- الأستاذ الدكتور، لخلف عثمان، من جامعة الجزائر 3، رئيسا
- 2- الأستاذ الدكتور، بن لوكيل رمضان، من جامعة الجزائر 3، مقرا
- 3- الأستاذ، دراجي كريمو، من جامعة الجزائر 3، ممتحنا
- 4- الأستاذ، حميدوش أمحمد، من جامعة خميس مليانة، ممتحنا
- 5- الأستاذ، آيت عكاش سمير، من جامعة البويرة، ممتحنا
- 6- الأستاذ، بن حميدة هشام، من جامعة بومرداس، ممتحنا

السنة الجامعية : 2014-2015



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الجزائر 3

كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

الموضوع

# نحو إدماج الذكاء الاقتصادي في تسيير الاقتصاد الجزائري

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية  
تخصص تحليل اقتصادي

إشراف الأستاذ الدكتور:

بن لوكيل رمضان

إعداد الباحث:

سيواني عبد الوهاب

أعضاء لجنة المناقشة:

- 1- الأستاذ الدكتور: لخلف عثمان، من جامعة الجزائر 3، رئيسا
- 2- الأستاذ الدكتور: بن لوكيل رمضان، من جامعة الجزائر 3، مقرا
- 3- الأستاذ: دراجي كريمو، من جامعة الجزائر 3، ممتحنا
- 4- الأستاذ: حميدوش أمحمد، من جامعة خميس مليانة، ممتحنا
- 5- الأستاذ: آيت عكاش سمير، من جامعة البويرة، ممتحنا
- 6- الأستاذ: بن حميدة هشام، من جامعة بومرداس، ممتحنا

السنة الجامعية : 2014-2015

# الإهداء

إلى كل عزيز على قلبي أهدي هذا العمل...  
إلى روح أمي الطاهرة، التي ما برحت تبعث في نفسي كل لحظة الدأب والجدد في عطاء جديد  
متّصل، من أجل بعث الخير في ربوع النفوس  
إلى من علمني حقيقة واقع الحياة، أنّ المبادئ والقيم أغلى من الأرواح أبي  
إلى إخوتي الذين علموني أنّ سر النجاح العمل:  
الصالح، السعيد، عبد المالك، الحسين، عبد الناصر، جمال، إسماعيل  
إلى رفيقة دربي في هذه الحياة زوجتي الكريمة  
إلى قرة عيني ونور حياتي، الوافد الجديد إلى هذه الحياة، إبنني الغالي محمد إلياس، الذي  
أرجو من العلي القدير أن يحفظه ويملاً حياته بالسعادة  
إلى كل حامل لإسم عائلتي  
إلى كل من ترك أثراً طيباً في قلبي  
إلى كل الأساتذة الزملاء بكلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة البويرة  
وجامعة الجزائر3  
إلى زملائي أعوان وإطارت الجمارك الذين أمضيت معهم عقداً من حياتي المهنية مليء  
باللحظات الجميلة كالدرر والفيروز التي تزين عقد المرأة الحسنة  
إلى وطني العزيز حماه الله ورعاه  
إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل مرفوقاً بأعطر التحيات وأحر سلام.

# كلمة شكر وعرافان

نشكر الله تعالى على نعمة العلم التي أنعم بها علي وحباني لذة الشقاء فيه  
كما أتقدم بخالص عرفاني وامتناني للأستاذ الفاضل البروفيسور بن لوكيل رمضان الذي لم  
يخل علي بنصائحه وملاحظاته القيمة وتوجيهاته السديدة  
كما أخص بالشكر رفيقة دربي ونور حياتي لصبرها علي من أجل إنجاز هذا العمل وعلى  
ملاحظاتها الصائبة فيما يخص تحريره وطبعه، والتي أتمنى من الله عز وجل أن يديم صلاحها  
ويجعلها قرّة عيني ويجعلني قرّة عينها في هذه الحياة وأن يجمعنا معا في الفردوس الأعلى  
بعدها

إلى كل من ساعدني على إنجاز هذا العمل، ولو بكلمة طيبة  
إلى كل هؤلاء أتقدم بخالص تشكراتي وعظيم امتناني

*“ L’Intelligence est la vertu de ne pas se laisser duper par les habitudes, les idées reçues et les lieux communs, endormir par les routines, dominer par les contraintes, se fier aux apparences. L’intelligence est une lutte permanente contre l’illusion. ”*

PRAX (J.Y), Le Manuel du Knowledge Management : Une approche de 2<sup>ème</sup> génération, Dunod, Paris, 2003, p 68.

# فهرس المحتويات

الصفحة

I	فهرس الجداول
II	فهرس الأشكال
V	ملخص الأطروحة
VII	قائمة الاختصارات
أ	المقدمة العامة
1	الفصل الأول: أدبيات الذكاء الاقتصادي
2	المبحث الأول: الذكاء الاقتصادي: المفهوم والجذور
3	المطلب الأول: ماهية الذكاء الاقتصادي
11	المطلب الثاني: جذور الذكاء الاقتصادي
22	المبحث الثاني: مؤثرات الذكاء الاقتصادي وطابعه المتعدد الأبعاد
22	المطلب الأول: مختلف المؤثرات في مفهوم الذكاء الاقتصادي
29	المطلب الثاني: أبعاد الذكاء الاقتصادي
33	المبحث الثالث: أدوات الذكاء الاقتصادي، فاعليه ووظائفه
33	المطلب الأول: أدوات الذكاء الاقتصادي
35	المطلب الثاني: وظائف الذكاء الاقتصادي والفاعلين ضمنها
43	خلاصة الفصل الأول
44	الفصل الثاني: الذكاء الاقتصادي ومجاله الاصطلاحي
45	المبحث الأول: جينياولوجية الذكاء الاقتصادي
45	المطلب الأول: إثراء في المصطلح يعمق غموض المفهوم
47	المطلب الثاني: الذكاء الاقتصادي في مفترق الشعب العلمية
48	المبحث الثاني: اليقظة
49	المطلب الأول: وصف اليقظة ومجالاتها
56	المطلب الثاني: مسار اليقظة وعلاقتها بالذكاء الاقتصادي
66	المطلب الثالث: الأهمية العملية لليقظة وكيفية وضع نظام تطبيقي لها

73	المبحث الثالث: مناجمت المعرفة (KM)
83	المطلب الأول: مختلف المقاربات لتعريف مناجمت المعرفة
90	المطلب الثاني: المحاور الرئيسية لمناجمت المعرفة
108	المطلب الثالث: تطبيق مناجمت المعرفة وعلاقته بالذكاء الاقتصادي
115	خلاصة الفصل الثاني
116	الفصل الثالث: المعلومة محور الذكاء الاقتصادي
118	المبحث الأول: البحث في ماهية المعلومة
119	المطلب الأول: فحوى المعلومة وسلمية الثلاثية: معطى - معلومة - معرفة
134	المطلب الثاني: المعلومة بمنظور متعدد الزوايا
148	المطلب الثالث: أشكال المعلومة ومختلف تصنيفاتها
158	المبحث الثاني: الإنتاج الديناميكي للمعرفة
160	المطلب الأول: المعارف الصريحة والمعارف الضمنية حسب <i>M. Polanyi</i>
167	المطلب الثاني: النموذج المنسق لإنتاج المعرفة لـ <i>Takeuchi</i> و <i>Nonaka</i>
189	المطلب الثالث: إنتاج المعارف ضمن مناجمت وسط - أعلى - أسفل
191	المطلب الرابع: التنظيم المتعدد المستويات: ثقافة تنظيمية جديدة تسمح بإنتاج المعارف واستغلالها
192	المبحث الثالث: المعارف بين الاتصال، الترجمة والتمثيل
193	المطلب الأول: العملية الاتصالية وأساسياتها
212	المطلب الثاني: ترجمة المعارف
214	المطلب الثالث: تمثيل المعارف
218	خلاصة الفصل الثالث
219	الفصل الرابع: تسيير الاقتصاد الجزائري وفقا لميكانيزمات الذكاء الاقتصادي
221	المبحث الأول: دراسة مقارنة لبعض التجارب الرائدة والمحاولات حول العالم لإقامة منظومات للذكاء الاقتصادي
223	المطلب الأول: الذكاء الاقتصادي في القارة الأمريكية
241	المطلب الثاني: الذكاء الاقتصادي في القارة الأوروبية
265	المطلب الثالث: الذكاء الاقتصادي في القارة الآسيوية
282	المطلب الرابع: الذكاء الاقتصادي في القارة الإفريقية



- 301 المبحث الثاني: الذكاء الاقتصادي كسياسة شاملة للدولة الجزائرية تمس المستويين  
المركزي واللامركزي
- 303 المطلب الأول: وضع هياكل قاعدية لإرساء منظومة الذكاء الاقتصادي الوطنية
- 308 المطلب الثاني: إشراك كل الفاعلين وضمنان التنسيق فيما بينهم
- 310 المطلب الثالث: وضع سياسة مدروسة للتكوين والرسكلة
- 314 المطلب الرابع: تكريس الذكاء الاقتصادي على المستوى اللامركزي
- 317 المبحث الثالث: الذكاء الاقتصادي كمارسة ومنهاج عمل على مستوى المؤسسات  
الاقتصادية الجزائرية
- 320 المطلب الأول: تغيير الثقافة التسييرية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية
- 322 المطلب الثاني: دراسة المحيط ومحاولة استغلال الفرص
- 322 المطلب الثالث: إنشاء بنوك وأنظمة معلومات خاصة بالذكاء الاقتصادي
- 324 خلاصة الفصل الرابع
- 325 الخاتمة العامة
- 332 الملحق رقم 01: مختلف تعاريف الذكاء الاقتصادي
- 342 الملحق رقم 02: توزيع التعاريف المتعلقة بالذكاء الاقتصادي بحسب العوامل الأساسية المؤثرة فيه
- 346 الملحق رقم 03: مقارنة لتطور مفهوم الذكاء الاقتصادي في كل من فرنسا وال و.م.أ
- 347 المراجع

## فهرس الجداول

الصفحة	البيان	الرقم
51	بعض المصطلحات المستعملة باللغتين الفرنسية والانجليزية للتعبير عن اليقظة	01
63	المقارنة بين اليقظة والذكاء الاقتصادي	02
79	حجم المنشورات والمؤلفات حول مناجمت المعرفة خلال الفترة 1990-2004، الموجودة في <i>The British Library</i>	03
141	المقارنة بين المعلومة والسلعة	04
142	مصنوفة الخدمة	05
150	تصنيف أنواع المعلومات حسب <i>J.Y. Prax</i> (2003)	06
152	التصنيف اللوني للمعلومة (بيضاء، رمادية وسوداء)	07
153	مصنوفة تصنيف المعلومات بحسب معياري درجة سهولة الحصول عليها وحرية استعمالها	08
165	تشكل المعرفة عند <i>M. Polanyi</i>	09
169	التمييز بين النمط الياباني والغربي في إنتاج المعارف	10
183	الأصناف الأربعة للرأسمال المعرفي	11
210	ميكانيزمات الاتصال وتحوّل المعارف داخل التنظيم حسب <i>R.M. Grant</i> و <i>P. Almeida</i>	12
311	المؤسسات المختلفة التي شملتها الدراسة من أجل إعداد الدليل المرجعي للتكوين في الذكاء الاقتصادي في الجزائر (2010)	13
319	تطور إنشاء ال <i>PME</i> ومساهمتها في خلق القيمة المضافة، ال <i>PIB</i> والتشغيل خلال الفترة 2008-2001	14

## فهرس الأشكال

الرقم	البيان	الصفحة
01	حلقة الذكاء الاقتصادي	5
02	نموذج <i>SWOT</i>	18
03	نموذج <i>Porter</i> للقوى التنافسية الخمس	20
04	نموذج <i>IDC (Intelligence, Design, Choice)</i>	22
05	نموذج الذكاء الاقتصادي تبعا لمختلف أشكال اليقظة حسب <i>Rouach</i> (1996)	28
06	خارطة لأدوات الذكاء الاقتصادي	35
07	وظائف الذكاء الاقتصادي والفاعلين ضمنها	42
08	شجرة الـ <i>Bonzai</i> لمراقبة المحيط	50
09	أشكال ومجالات اليقظة حسب <i>Martinet</i> و <i>Ribault</i> مطعمة بطرح <i>Atamer</i> ، <i>Laurent</i> و <i>Portnoff</i>	54
10	مجالات التأثير الرئيسية لمختلف أشكال اليقظة القطاعية حسب <i>F. Jakobiak</i>	55
11	مسار اليقظة إسقاطا لمسار الاستعلام العسكري حسب <i>F. Beau</i> (1997)	57
12	مسار اليقظة حسب <i>F. Jakobiak</i> (1995)	60
13	مسار اليقظة حسب <i>ADIT</i>	61
14	الأنظمة القاعدية الثلاث للذكاء الاقتصادي	64
15	تركيبية الذكاء الاقتصادي (المثلث الذهبي)	64
16	التفرقة بين اليقظة والذكاء الاقتصادي استنادا لمقاربة حل إشكالية البحث عن المعلومة	66
17	أنواع اليقظة الواجب تطبيقها بحسب حجم المؤسسات لـ <i>G. Verna</i> (سلم الأولويات)	68
18	الأسئلة القاعدية لمقاربة براغماتية لإقامة نظام لليقظة حسب <i>F. Jakobiak</i> (1992)	69
19	نموذج تطبيقي لإقامة نظام لليقظة حسب <i>H. Lesca</i>	71
20	تطور عدد التعاريف الجوهرية لمصطلح مناخمت المعرفة في الفترة 1994-2005	80
21	تطور مضمون التعاريف الجوهرية لمصطلح مناخمت المعرفة في الفترة 1994-2005	80
22	تطور عدد التعاريف الجوهرية لمصطلح الذكاء الاقتصادي في الفترة 1994-2005	81
23	تطور مضمون التعاريف الجوهرية لمصطلح الذكاء الاقتصادي في الفترة 1994-2005	82
24	مناخمت المعرفة منمذج وفق زهرة الأقحوان ( <i>La marguerite</i> )	85
25	تقسيم القيم السوقية للمؤسسة حسب <i>L. Edvinsson</i> لسنة 1997	87

92	الأثر التموجي لانتقال المعارف الناتجة عن الخبرة	26
93	النتائج الطويلة الأمد لتراكم المعارف	27
93	وضع قنوات لانتقال المعارف يضمن تهمين الخبرة ونجاعة المشاريع	28
94	عجلة <i>Deming</i> لتراكم المعارف	29
97	مسار القرار الجماعي وفقا لإجراء الـ <i>Ringisho</i>	30
101	خلطة عوامل الفاعلية لدى الفرد	31
102	المجالات الأربع للكفاءة حسب <i>Claude Flück</i>	32
105	الحلقة المزدوجة للمسار الشامل للتحديث حسب <i>J.Y. Prax</i> (2003)	33
107	المراحل الطبيعية لتطور السوق وفرص الدخول إليه	34
110	دور كل من مناجمت المعرفة والذكاء الاقتصادي في مسار التحول المعرفي وتدعيم الذكاء التنظيمي	35
114	تقارب وتكامل مفهومي مناجمت المعرفة والذكاء الاقتصادي عبر الزمن	36
122	العوامل التي تكوّن قيمة المعلومة	37
123	منهجية ومسار تقييم المعلومة	38
128	مسار الانتقال من المعطى إلى المعرفة لدى الشخص الطبيعي حسب <i>J.F. Lebraty</i>	39
129	الأسس التي تقوم عليها السلمية: معطى - معلومة - معرفة في المنظمة حسب <i>Achterbergh</i> و <i>Variens</i> (2002)	40
130	حلقة العلم حسب <i>Chun Wei Choo</i> (1998)	41
132	سلمية كل من المعطى، المعلومة، المعرفة والذكاء من حيث الفهم، المضمون، القيمة والاستقلال عن السياق	42
134	هرم الـ <i>DIKW</i>	43
144	من الخدمة إلى المعرفة	44
145	مثلث الخدمة والتوجه القائم على المعرفة	45
146	دورة حياة السلعة والخدمة	46
147	تنامي وتأكل قيمة المعرفة بمرور الزمن	47
148	نماذج من دورة حياة المعرفة	48
155	الترتيب من حيث الأهمية بالنسبة للمؤسسة لكل من المعلومة الاستراتيجية، التكتيكية والعملية	49
157	الأنواع الأربعة للمعلومة حسب <i>A. Mayère</i> (1990)	50
163	الأبعاد الضمنية والصرحية في تجربة معرفية	51
166	معارف المؤسسة أو المعارف التنظيمية	52
172	مسار الـ <i>SECI</i> حسب <i>H. Takeuchi</i> و <i>I. Nonaka</i> (1995)	53

173	الطبيعة الحلزونية لإنتاج المعارف في التنظيم	54
174	مسار الـ <i>SECI</i> بإدخال البعد الأنتولوجي	55
175	إنتاج المعارف بالاحتكاك بمحيط المنظمة	56
176	الإنتاج الحلزوني والديالكتيكي للمعرفة	57
177	المسار النموذجي للإنتاج التنظيمي للمعارف	58
180	الـ <i>Ba</i> كسياق متقاسم في تحول مستمر	59
181	الأنواع الأربعة للـ <i>Ba</i>	60
182	مستويات الفضاء المتقاسم الـ <i>Ba</i>	61
185	توجيه مسار الإنتاج المعرفي في المنظمة	62
190	مسار إنتاج المعرفة وسط - أعلى - أسفل	63
192	التنظيم المتعدد المستويات ( <i>Organisation Hypertexte</i> ) حسب <i>I. Nonaka</i> و <i>N. Konno</i>	64
195	نموذج أرسطو للاتصال	65
197	النموذج الخطي للاتصال لـ <i>C.E. Shannon</i> و <i>W. Weaver</i> (1948)	66
198	نموذج <i>5W</i> لـ <i>Laswell</i> (1948)	67
199	نموذج الـ <i>ABX</i> لـ <i>Newcomb</i> (1953)	68
200	نموذج <i>Gerbner</i> للاتصال (1956)	69
201	نموذج المؤشرات الخارجية لـ <i>Berlo</i> (1960)	70
201	نموذج المجال التحريبي المشترك لـ <i>Schramm</i> (1961)	71
202	نموذج الوظائف اللغوية الست (6) لـ <i>Jakobson</i> (1963)	72
203	نموذج الانتماء لـ <i>John</i> و <i>Matilda Riley</i> (1965)	73
209	مراحل مسار تحول المعلومات في التنظيم حسب <i>G. Szulanski</i>	74
235	النموذج الأمريكي للذكاء الاقتصادي	75
245	بنية منظومة الذكاء الاقتصادي الألماني	76
252	نموذج الذكاء الاقتصادي الفرنسي إبان الثورة الفرنسية	77
257	بنية منظومة الذكاء الاقتصادي الفرنسي قبل 2012	78
259	بنية منظومة الذكاء الاقتصادي الفرنسي الجديدة في سنة 2012	79
270	النموذج الياباني للذكاء الاقتصادي	80
276	هيكل منظومة الذكاء الاقتصادي الصينية	81

# ملخص الأطروحة

يشهد العصر الذي نعيشه حربا اقتصادية شاملة ومتزامية الأطراف، وهذا راجع إلى ترابط اقتصاديات دول العالم فيما بينها، فأصبحت بذلك الأسواق مُعوملة ومُوحددة والمصالح الاقتصادية للدول والمؤسسات الاقتصادية متقاطعة؛ الأمر الذي دفع بهاته الأخيرة التي هي مشحونة بعقلية الوطنية الاقتصادية للبحث - مهما كان الثمن - لتحقيق ميزات تُكسبها معركة المنافسة التي لم تعد وطنية أو إقليمية فحسب بل عالمية وشاملة. إن هذه الميزات التنافسية - هي في الواقع - مرتبطة أشد الارتباط بالحصول على المعلومة المفيدة أو الاستراتيجية، التي أصبحت وبامتياز مصدرا للتنافسية والريادة الاقتصادية.

إن المؤسسات الاقتصادية في بحثها عن هذه المعلومة المفيدة تُقيم أجهزة لالتقاط، غرلة وتحليل المعلومات التي أصبحت تتميز بالوفرة والتنوع الكبيرين، لأن هذا العصر هو عصر المعلومة المتاحة، بل عصر الإغراق والتلوث المعلوماتيين؛ هذه الأجهزة التي تتباين تبعا لحاجات وإمكانات كل مؤسسة، فمن أجهزة لليقظة باختلاف أنواعها وكذا لتسيير المعلومات إلى أنظمة أكثر تعقيدا، والتي تتمثل في أنظمة الذكاء الاقتصادي. وتجدر الإشارة إلى أنّ كل من أجهزة اليقظة وتسيير المعلومات ماهية إلا أدوات للذكاء الاقتصادي تضمن التقاط المعلومات ومعالجتها، لتمكين منظومة الذكاء من استخلاص المعلومة المفيدة والاستراتيجية، ووضعها تحت تصرف الشخص المناسب في الوقت المناسب بهدف مساعدته على اتخاذ القرار الصحيح الذي يُحقق مكاسب معتبرة جراء ذلك.

وفي واقع الأمر فإنّ الذكاء الاقتصادي هو منهج للتسيير الاستراتيجي مزدوج المنفعة لكل من المؤسسات الاقتصادية والدولة، فبالنسبة للمؤسسات الاقتصادية - وكما أوضحنا أعلاه - يسمح لها بتحقيق مكانة مرموقة في الأسواق الوطنية أو العالمية، أما بالنسبة للدولة فإنه يسمح لها بالحفاظ على السّلم والترابط الاجتماعي بفضل تحقيق النماء والتطور الاقتصاديين، وبالتالي توفير مناصب أكثر للشغل.

وبالنظر للمزايا التي يحققها الذكاء الاقتصادي لكل من الدولة والمؤسسات الاقتصادية، فإنّ إقامة منظومة للذكاء الاقتصادي لم تعد مسألة اختيار، بل ضرورة ملحة في الدول المتقدمة كما في الدول النامية، لأنّه يسمح لها من جهة بضمان تمولينها بالمواد الأولية والطاقة، ومن جهة أخرى، إيجاد أسواق لصرف مخرجات اقتصادياتها.

إنّ الجزائر مدعوة - أكثر من أي وقت مضى - لإقامة منظومة شاملة للذكاء الاقتصادي على مستوى أجهزتها ومؤسساتها، بالإضافة إلى المؤسسات الاقتصادية الوطنية، التي يجب أن تعي جيّدا هذا النمط التسييري وتتبناه بكل قوة. فالذكاء الاقتصادي يتطلب إصلاحا شاملا لوسائل العمل المختلفة وكذا تغييرا جذريا للذهنيات. وقصد تحقيق هذا الإدماج للذكاء الاقتصادي في تسيير الاقتصاد الجزائري ككل، والذي هو في الواقع أمر ممكن التحقيق؛ ارتأينا أن نساهم بعملنا هذا عن طريق البحث عن أفضل النماذج التي يمكن تطبيقها على واقع الاقتصادي الجزائري، مع مراعاة الخصوصيات الجزائرية المختلفة، اقتصادية كانت أم اجتماعية وثقافية.

**الكلمات المفتاحية:** الذكاء الاقتصادي، اليقظة، مناجنت المعرفة، المعلومة، المعرفة، التنافسية، الجزائر.

# *Résumé de la thèse*

Notre ère actuel est marqué, principalement, par une guerre latente sur l'échiquier économique. Les Etats comme leurs entreprises nationales convaincus de la logique du patriotisme économique cherchent, à tout prix, à avoir des avantages compétitifs leur permettant d'acquérir une place importante dans les marchés mondiaux qui ne cessent de se connecter et de se mondialiser.

Ces avantages compétitifs sont étroitement liés à l'acquisition de l'information utile ou stratégique qui a devenu un vecteur, par excellence, de la compétitivité et du leadership économique.

Les entreprises dans leur quête de cette information dite utile s'engagent laborieusement à mettre en place des systèmes de captage, de tri, d'analyse des informations diverses et opulentes (A noter que la sphère actuelle est marquée par une grande abondance informationnelle voire une pollution informationnelle) à savoir les systèmes de veille dans toutes ses formes (technologique, juridique et réglementaire, concurrentielle, environnementale, etc.) et par la suite des systèmes plus complexe comme ceux de l'intelligence économique. Il est à noter que la veille n'est qu'un appareil de l'intelligence économique chargé principalement de la collecte de l'information qui pourra éventuellement aider à la prise de décision.

En effet, l'intelligence économique est un mode de gestion stratégique à double vertu, pour l'entreprise et pour l'Etat. Pour l'entreprise il lui permet, comme il est précisé, supra, l'acquisition des places importantes dans les marchés nationaux ou mondiaux et pour l'Etat consiste dans le maintien et la pérennité de la paix et de la cohésion sociale par la réalisation du développement économique, et par voie de conséquence la création des emplois.

Eu égard aux vertus de la mise sur pieds d'un système d'intelligence économique qui a pour but majeur la recherche et l'utilisation de l'information créatrice des avantages compétitifs et ce, pour les entreprises et pour les économies des Etats et leurs cohésions sociales. L'adoption d'un système d'IE n'est plus un choix, elle est une nécessité impérieuse aussi bien dans les pays en voie de développement que dans les pays développés qui cherchent en permanence à s'ouvrir d'autre horizons économiques tant sur le plan de l'approvisionnement en énergie et en matières premières que sur le plan de la distribution des produits de leur industries.

Devant tous ce qui précède, l'Algérie est, plus que jamais, appelée à mettre en place des systèmes d'intelligence économique dans ses institutions et de veiller à la vulgarisation d'une culture d'intelligence économique dans les entreprises algériennes.

A cet effet, et afin de réaliser cet objectif qui est en réalité ne relève du tout de l'impossible, nous essayons dans notre travail de recherche à répondre à la problématique qu'on a formulée par la question principale suivante :

*Quels sont les modes et modèles les plus efficaces qui peuvent assurer une intégration réelle et efficiente de l'IE dans la sphère économique algérienne tout en respectant les spécificités de l'économie algérienne ?.*

**Mots clés :** *Intelligence Economique, Veille, Knowledge Management, Information, Connaissance, Compétitivité, Algérie.*

## قائمة الاختصارات (Les acronymes)

### -A-

- A2T2** : Association Algérienne de Transfert des Technologies  
**AAAS** : American Association for the Advancement of Science  
**AAIE/IHEDN** : Association des Auditeurs Intelligence Economique de l'Institut des Hautes Etudes de Défense Nationale (France)  
**AC** : Administrateur de Contenu  
**ADIT** : Agence pour la Diffusion de l'Information Technologique (France)  
**ADRO** : Agence de Développement de la Région de l'Oriental  
**AFDIE** : Agence Française du développement de l'Intelligence Economique  
**AFNOR** : Association Française de Normalisation  
**ALENA** : Accord de Libre Echange Nord-Américain  
**AMIE** : Association Marocaine d'Intelligence Economique  
**ANDRU** : Agence Nationale du Développement et de la Recherche Universitaire  
**ANPPME** : Agence Nationale pour la Promotion de la PME  
**ANVREDET** : Agence Nationale de la Valorisation des Résultats de la Recherche et du Développement Technologique  
**APQC** : American Productivity & Quality Center  
**ATIE** : Association Tunisienne d'Intelligence Economique

### -B-

- BCG** : Bolton Consulting Group  
**BI** : Business Intelligence  
**BIPE** : Bureau d'Information et de Prévision économique  
**BISNES** : Business Intelligence & Strategy Network Scandinavia  
**BIT** : Bandung Institute of Technology  
**BMCE** : Banque Marocaine du Commerce Extérieur  
**BNIST** : Bureau National d'Information Scientifique et Technique

### -C-

- CCCM** : Chaos Computer Club Morocco  
**CCIG** : Centre du Commerce International de Genève  
**CCIT** : Chambre de Commerce et d'Industrie de Tunis  
**CEIS** : Compagnie Européenne d'Intelligence Stratégique  
**CEPEX** : Centre de Promotion des Exportations  
**CERIST** : Centre de Recherche sur l'Information Scientifique et Technique  
**CIA** : Central Intelligence Agency  
**CIADT** : Comité Interministériel de l'Aménagement et du Développement du Territoire  
**CIDS** : Center for Information and Development Studies  
**CIEMS** : Centre en Intelligence Economique et Management Stratégique  
**CISTT** : Centre d'Information Scientifique et Technique et du Transfert Technologique  
**CNES** : Conseil National Economique et Social  
**CNN** : Cable News Network  
**CNRST** : Centre National de la Recherche Scientifique et Technique



**CNS** : Conseil National des Statistiques

**CP** : Chef de Projet

**CRIQ** : Centre de Recherche Industriel du Québec

**CRITT** : Centre Régional d'Innovation et de Transferts des Technologies

**CTTH** : Centre Technique du Textile et de l'Habillement

**CTVIE** : Centre Tunisien de Veille et d'Intelligence Economique

**CTWCI** : Center of Technology Watch and Competitive Intelligence

**-D-**

**DACT** : Délégation à l'Aménagement et à la Compétitivité des Territoires

**DATAR** : Délégation à l'Aménagement du Territoire et à l'Action Régionale

**DECiLOR** : DECider en LORraine

**DGIE** : Délégué Général à l'Intelligence Economique

**DGIEEP** : Direction Générale de l'Intelligence Economique, des Etudes et de la  
Prospective

**DGSE** : Direction Générale de la Sécurité Extérieure

**DIKW** : Data, Information, Knowledge, Wisdom

**DREE** : Direction des Relations Economiques Extérieures

**DSI** : Diffusion Sélective de l'Information

**DTI** : Department of Trade and Industry

**-E-**

**EGE** : Ecole de Guerre Economique

**ESCE** : Ecole Supérieure de Commerce Electronique

**ESITH** : Ecole Supérieure de l'Industrie du Textile et de l'Habillement

**-F-**

**FBI** : Federal Bureau of Investigations

**FFOM** : Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces

**FIED** : Forums Intelligence Economique et Développement

**FINCOME** : Forum International des Compétences Marocaines à l'Etranger

**FOSO** : Forum for Joint Intelligence

**-H-**

**HRIE** : Haut Responsable à l'Intelligence Economique

**-I-**

**ICKM** : International Conference on Information and Knowledge Management

**IDC** : Intelligence, Design, Choice

**IE** : Intelligence Economique

**IMIA** : Indonesian Moslem Intellectual Association

**IMIST** : Institut Marocain de l'Information Scientifique et Technique

**IMO** : Imaginaire de Menaces et d'Opportunités

**INNORPI** : Institut National de la Normalisation et de la Propriété Industrielle

**INPT** : Institut National des Postes et Télécommunication

**IRES** : Institut Royal des Etudes Stratégiques

**ISCAE** : Institut Supérieur du Commerce et d'Administration des Entreprises

**ISGP** : Institut Supérieur de Gestion et de Planification

**ISOO** : Information Security Oversight Office

**ISTIC** : Institute of Scientific and Technological Information of China

**-J-**

**JETRO** : Japan External TRade Organisation

**-K-**

**KALAM** : Knowledge And Learning in Action Mapping

**KID** : *Korean Institut Development*  
**KM** : *Knowledge Management*  
**KMSSA** : *Knowledge Management Society of South Africa*  
**KTN** : *Knowledge Transfer Networks*

**-L-**

**LORIA** : *Laboratoire Lorrain de Recherche en Informatique et ses Applications*

**-M-**

**METI** : *Ministry of Economy, Trade & Industry*  
**MIPMEPI** : *Ministère de l'Industrie, de la Petite et Moyenne Entreprise et de la  
Promotion de l'Investissement*  
**MITI** : *Ministry of International Trade and Industry*  
**MMAJC** : *Marketing, Marchés, Affaires Juridiques, Communication*  
**MOFCOM** : *Ministry Of Forein COMmerce*

**-N-**

**NEC** : *National Economic Council*  
**NEPAD** : *The New Partnership for Africa's Development*  
**NRC** : *National Research Council*  
**NSA** : *National Security Agency*  
**NSC** : *National Security Council*  
**NT2S** : *Network Technology Security and Asset Management Solutions*

**-O-**

**OAIE** : *Organisation Africaine de l'Intelligence Economique*  
**OCDE** : *Organisation de Coopération et de Développement Economique*  
**OCIEM** : *Observatoire de la Compétitivité Internationale de l'Economie*  
**OMPI** : *Organisation Mondiale de la Propriété Intellectuelle*  
**ONS** : *Office National des Statistiques*

**-P-**

**PARI** : *Programmes D'Assistance à la Recherche Industrielle*  
**PCR** : *Personne Chargée d'un Problème de Recherche d'Information*  
**PDCA** : *Plan-Do-Check-Act*  
**PEP** : *Personne Exprimant un Problème de Recherche d'Information*  
**PME** : *Petites et Moyennes Entreprises*  
**PNST** : *Portail National de Signalement des Thèses*  
**PNUD** : *Programme des Nations Unis pour le Développement*  
**PPIS** : *Policy Planning Information System*  
**PRI** : *Problématique de Recherche d'Information*

**-R-**

**R&D** : *Research and Development*  
**REX** : *Retour d'EXpérience*  
**RTIAVEC** : *Réseau Tunisien d'Intelligence, d'Analyse, de Veille Economique et  
Commerciale*

**-S-**

**SAACIP** : *South African Association of Competitive Intelligence Professional*  
**SBIR** : *Small Business Innovation Research*  
**SCIC** : *Society of Competitive Intelligence China*  
**SCIP** : *Society of Competitive Intelligence Professionals*  
**SDI** : *Scottish Development International*  
**SEMA** : *Swedish Emergency Management Agency*  
**SGCI** : *Secrétariat Général pour la Coordination Interministérielle*

***SGDN*** : *Secrétariat Général de la Défense Nationale*

***SIS*** : *Système d'Information Stratégique*

***SNI*** : *Système National d'Information*

***SWOT*** : *Strength, Weakness, Opportunity, Threat*

**-T-**

***TPCC*** : *Trade Promotion Coordinating Committee*

***TRIZ*** : *Teorija Reshenija Izobretateliskih Zadatch*

**-U-**

***UCCIFE*** : *Union des Chambres de Commerce et d'Industrie Françaises à l'Etranger*

***UKTI*** : *United Kingdom Trade and Investment*

***UNESCO*** : *United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization*

***UTICA*** : *Union Tunisienne de l'Industrie, du Commerce et de l'Artisanat*

**-V-**

***VSM*** : *Viable System Model*

# المقدمة العامة

## المقدمة العامة

لقد عرف القرن الحالي منافسة اقتصادية قوية بين الدول لاسيما المتقدمة منها، فهي تسعى بشتى الأساليب لحماية مصالحها الاقتصادية عن طريق تأمين مصادر المواد الأولية والطاقة بشكل يليق وباستمرار تنامي احتياجات آلية إنتاجها وكذا لكسب أسواق جديد تمكنها من صرف فائضها الإنتاجي؛ فقد تحول هذا الصراع إلى ما يسمى حربا اقتصادية متعدّدة الأشكال والمسّميات.

إنّ الدول مدفوعة من طرف شركاتها خاصة المتعدّدة الجنسيات منها من جهة، وبهاجس تحقيق رفاهية شعوبها من جهة أخرى، تسعى جاهدة لإيجاد مكانة مرموقة لها في خضم الاقتصاد العالمي، وهي بذلك تستعمل كل ما تملكه من أجهزة استعلام (إن لم نقل أجهزة مخبرات) وما توصلت إليه من تكنولوجيا ومن نظم للتسيير والمناجنت، كما أنّ شركاتها لا تكف عن تحين وتطوير أساليبها للإنتاج والتسويق (*Marketing*) على حد سواء.

لقد أضحى واضحا أنّ كسب المعارك الاقتصادية لا يتأتى بدون امتلاك العلم والتكنولوجيا، وهذا لما لهما من دور في تحسين الأداء الاقتصادي وتعزيز القدرات الاقتصادية للدول، إذ أصبحت المعلومة عصب النشاط الاقتصادي، فلها تكلفة عند الحيازة وكذا عند الفقد، كما أنّها مرتبطة كل الارتباط بكيفية استعمالها، فامتلاك المعلومة أمر مهم ولكن كيفية استعمالها هو الأهم وهو الذي يصنع الفارق. وانطلاقا من هذا الواقع فإنّ الدول تسعى للحصول على نتائج البحوث والاكتشافات بأقل التكاليف الممكنة، وتعتمد في ذلك على إغراء وجذب النبوغ العلمي الذي مصدره في أغلب الأحيان الدول السائرة في طريق النمو التي لا تمتلك سياسات جديدة وممنهجة لاستعماله. كما أنّ الدول تسعى للاستعلام والتجسس الاقتصادي على بعضها البعض في شتى الميادين الزراعية، الصناعية، الخدمائية، إلخ؛ وهو ما يحدث كذلك على المستوى الجزئي، فالمؤسسات الاقتصادية تقوم بنفس الدور الاستعلامي على مستواها وهذا بهدف معرفة مواطن القوة والضعف لدى الآخرين، لتمكينها من انتهاز الفرص التي قد يتيحها محيطها وتفادي المخاطر والتهديدات التي قد تنجر عنه بعد تنبؤها واستشرافها بطبيعة الحال.

وأمام هذا الوضع يظهر الذكاء الاقتصادي كأداة مهمة، تمكن الدول ومؤسساتها الاقتصادية من توفير المعلومات والبيانات الدقيقة والشاملة التي تحتاج إليها ومن ثمة استعمالها بشكل أكثر رشادة.

إذن فالذكاء الاقتصادي مبني على دعامتين أساسيتين هما: الاستعلام الاقتصادي ( *Renseignement Economique* ) والمناجمت الاستراتيجية ( *Management Stratégique* )، ويستدعي تضافر جهود كل من الدولة والمؤسسة الاقتصادية، وفي غالب الأحيان ما تكون الأولى مدفوعة من طرف الثانية. وأن غايته توفير المعلومة المفيدة ( *Information utile* ) واستغلالها استغلالاً أمثلًا.

من هذا المنطلق يظهر بأنّ الذكاء الاقتصادي يتجه أساساً نحو الفعل ( *Action* )، ويتضمن نوعاً من تحييد المساهمة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية ضمن إطار من المنافسة الشاملة ( *Compétitivité Globale* )، التي تتعدى حدود الدولة الواحدة، وعليه فإنّ الذكاء الاقتصادي قد لقي اهتماماً كبيراً بانفتاح اقتصاديات الدول على بعضها البعض وتنظيم الإطار المبادلاتي العالمي، الذي كانت نتيجته إنشاء المنظمة العالمية للتجارة التي تسعى إلى ضمان حرية تنقل البضائع بين الدول والتقليص المستمر للعوائق الجمركية التعريفية منها وغير التعريفية.

إنّ الذكاء الاقتصادي هو مفهوم قديم جديد، قديم من حيث ممارسة بعض من تقنياته من طرف الإنسان في العهود والحضارات القديمة كالحضارة الصينية القديمة، الحضارة الرومانية، الإغريقية، إلخ؛ وجديد من حيث الظهور كمصطلح ومفهوم يتعلق بالتسيير الإستراتيجي للمنظمات. ولقد لقي منذ منتصف القرن العشرين اهتماماً مميّزاً لاسيما من طرف دول متقدمة أمثال: إنجلترا، اليابان، الو.م.أ، الصين وفرنسا. ولقد زاد هذا الاهتمام بانتهاء الحرب الباردة بين المعسكرين الشرقي والغربي وظهور نظام اقتصادي دولي متعدّد الأقطاب ومعلوم الأسواق والمنافسة.

هذا وقد اهتمت به الدول النامية من حيث كونه وصفة تساهم في نهضتها للحاق بالركب التكنولوجي والاقتصادي العالميين، وإيجاد مكانة لها ضمن هذا المعترك للمصالح الحيوي-اقتصادية الدولية.

لقد عرف مفهوم الذكاء الاقتصادي نوعاً من التطور بمرور الوقت، فقد انتقل من الجوسسة الاقتصادية إلى الاستعلام إلى أنّ استقر على كونه نموذج للتسيير الاقتصادي، الهدف منه جمع، غرلة واستغلال المعلومات من أجل وضع استراتيجية اقتصادية تنافسية، وذلك أخذاً بعين الاعتبار لتغيرات المحيط الاقتصادي.

إنّ هذا المفهوم يبدو وأنه أقرب ما يكون إلى كل من مصطلح المناجمت المعرفة ( *Knowledge Management* ) واليقظة ( *Veille* ) بمختلف أشكالها في نظر بعض المؤلفين، مما يجعلهم يستعملون هذه المصطلحات الثلاثة في بعض الأحيان كمرادفات، ولعل ذلك مردّه إلى كون أنّ الذكاء الاقتصادي قد أعقب ظهور هاذين المصطلحين، فاعتبره البعض بذلك كنسخة محيطة لهما. عموماً وبغض النظر عن أوجه الاختلاف الموجودة بين الذكاء الاقتصادي وهاذين المصطلحين المجاورين له، والتي سيرد عرضها في صلب الأطروحة، إلا أنّها جميعاً تشترك من حيث المهمة، وهي المساهمة في بناء القرار الاقتصادي السليم والناجح.

وعن الذكاء الاقتصادي في الجزائر، فيمكن القول بأنّ الإرادة السياسية مدفوعة بضرورة الارتقاء بالمنتوج الوطني، التي أملتتها حتمية المنافسة الدولية خاصة في إطار المنظمة العالمية للتجارة التي تسعى الجزائر إلى الانضمام إليها، قد ساهمت في بلورة ثقافة تنادي بتبني الذكاء الاقتصادي كسياسة عامة للدولة وكمارسة من طرف المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وتظهر هذه الإرادة في استحداث المديرية العامة للذكاء الاقتصادي، الدراسات والاستشراف على مستوى وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار في سنة 2008، التي تعتبر سباقة في هذا المجال، هذا بالإضافة إلى التفكير في إنشاء المجلس الأعلى للذكاء الاقتصادي التي توكل له مهمة ترقية وتنسيق الذكاء الاقتصادي في الجزائر، ووضع نماذج له تتناسب وخصوصية الاقتصاد الجزائري وبنيته.

ومن هذا المنطلق فقد أضحى من الضروري على المؤسسة الاقتصادية الجزائرية تبيين مواردها البشرية، التي تعتبر العامل الأساس في نجاحها عن طريق وضع وتطبيق نماذج مصقولة للذكاء الاقتصادي على الشكل الذي يعزّز مقدرتها التنافسية مقارنة بنظيراتها، كما وأنّه أصبح لزاما على الدولة ممثلة بمؤسساتها وأجهزتها بمدها بالمعلومات التي تسمح لها باتخاذ القرارات المناسبة.

### ❖ أهمية ودوافع اختيار الموضوع:

إنّ لموضوع إدماج الذكاء الاقتصادي في تسيير الاقتصاد الجزائري أهمية كبيرة تظهر من عدّة مناحي سواء العلمية منها أو العملية، والتي كانت لنا دافعا ومحفزا بالإضافة إلى الدافع الشخصي لدراسة هذا الموضوع. إنّ هذه الأهمية التي يكتسبها الموضوع بالإضافة إلى دوافع اختياره يمكن أن نثريها على النحو التالي:

- لقد عرفت الساحة الاقتصادية الجزائرية مؤخرا نوعا من ثقافة التسيير الحديث للمؤسسات الاقتصادية كالمناجنت، التسويق وتثمين الموارد البشرية، إلخ؛ وهذا راجع لعدّة أسباب أهمها انفتاح الاقتصاد الجزائري على الاستثمار الأجنبي في مجموعة من القطاعات. هذا الاستثمار الأجنبي على الرغم من كونه محتشما إلاّ أنّه قد ساهم نوعا ما في إثراء الثقافة الاقتصادية للمؤسسات الوطنية، هذا من جهة ومن جهة أخرى، كفّ الدولة على التدخل المباشر في تسيير المؤسسات العمومية خاصة الاقتصادية منها جعلها تبحث عن أنجع وأحدث الطرق للتسيير التي تسمح لها بالاستمرار واكتساب مكانة ضمن محيطها، الذي يعرف نوعا من تنامي المنافسة. إنّ هذا الوضع قد جعل من التطرق لموضوع الذكاء الاقتصادي باعتباره الوسيلة الفعّالة في تحقيق أهداف المؤسسة يعدّ نوعا من المساهمة في إنماء الوعي الاقتصادي في الجزائر، ومبادرة لوضع المؤسسات الاقتصادية خاصة الوطنية منها على السّكة، ومساعدتها في تسيير استراتيجيات صلبة مبنية على طرق علمية للاستشراف أين تنعدم أية مكانة للصدفة واللاحتمال؛

- هناك نوع من الإرادة السياسية الجدّية في بعض دواليب الدولة لإرساء قواعد الذكاء الاقتصادي في المنظومة الاقتصادية الجزائرية، كما أنّ هناك رغبة واضحة من طرف المؤسسات الاقتصادية في الجزائر في فهم وتطبيق

الذكاء الاقتصادي في تسييرها، كل هذا جعل من دراسة هذا الموضوع وإعطائه النصيب الأوفر من التحليل أمر من الأهمية بمكان في تنويرها على النحو الذي يرفع من أدائها الاقتصادي، وبالتالي تكوين قيمة مضافة تساهم في نمو الاقتصاد الوطني، ومن ثمّ الرفاه الاجتماعي؛

- إنّ كون هذه الدراسة تطبيقية أكثر منها نظرية عن طريق التفكير في وضع نماذج عملية للإدماج الناجع للذكاء الاقتصادي في الحركة الاقتصادية الجزائرية، يجعل منها كدليل عمل لكل من الدولة والمؤسسة الاقتصادية على حد سواء، كون أنّ هذه النماذج قابلة للتطبيق والتحسيد على أرض الواقع؛
- إنّ هذه الدراسة تدخل في إطار تكوين بنك معلوماتي ووثائقي يكون مرجعا ومصدرا للفكر المبني على الذكاء الاقتصادي، الذي يعتبر من أحدث طرق التسيير؛
- وأخيرا فإنّ لاختيار هذا الموضوع دافعا شخصيا للباحث يتمثل في الرغبة في البحث عن كل ما هو جديد وغير مطروق بصفة شاملة والمساهمة في إحداث نهضة وتنمية اقتصادية جزائرية فعلية.

## ❖ أهداف الدراسة:

نهدف من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف التي تلخص فيما يلي:

- التشریح بعمق معرفي وضمن تأصيل علمي لمختلف أبعاد الموضوع ومحاولة الإلمام به على وجه يجعل من هذه الدراسة مرجعا لكل بحث في الذكاء الاقتصادي؛
- البحث في كيفية إرساء نماذج تطبيقية للذكاء الاقتصادي تصلح لأن تطبق على الاقتصاد الجزائري من جهة، ومن جهة أخرى المساهمة بقدر المستطاع في إثراء ورشاد الفكر الاقتصادي في الجزائر؛
- الوضع في متناول كل من المؤسسة الاقتصادية ومؤسسات الدولة وهيكلها لأداة عمل، قد تساهم في بلورة المساعي الهادفة إلى تكريس الذكاء الاقتصادي في الجزائر، وكذا إشباع شغفها المعرفي في هذا الموضوع، ناهيك عن المساهمة في جعل من الذكاء الاقتصادي بالنسبة لها أكثر من سلوك بل ثقافة؛
- محاولة تمحيص كل التجارب الأجنبية الرائدة في مجال الذكاء الاقتصادي، وذلك بهدف الاستفادة مما قد يكون إيجابيا فيها مع مراعاة الخصوصيات الجزائرية؛
- تزويد المكتبة الجزائرية والعربية بمرجع باللّغة العربية في هذا الموضوع، كون أنّ المراجع باللّغة العربية قليلة جدا بخصوصه.



## ❖ إشكالية الدراسة:

إنّ صحة المنهج المتبع في دراسة موضوع الذكاء الاقتصادي وتحقيق الأهداف المتوخاة منها مرهونة بدقة، شمولية ووضوح الإشكالية المراد معالجتها، لذا فقد تمّ الحرص على صياغة الإشكالية على شكل يتوافق والمراد من الدراسة فكانت محتواة في السؤال الرئيسي التالي:

" ما هي أنجع النماذج والكيفيات التي تضمن الإدماج الفعلي والفعال للذكاء الاقتصادي في الحركة الاقتصادية الجزائرية مع الأخذ بعين الاعتبار لبنية وخصوصيات الاقتصاد الجزائري ؟ "

إنّ الإجابة على هذه الإشكالية الكلية يقودنا - وعلى سبيل التدرج والتبسيط - إلى الإجابة عن الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو مفهوم الذكاء الاقتصادي و ما هي جذوره وأبعاده؟
- ما هي أهم الفروق الجوهرية بين الذكاء الاقتصادي وبعض من المصطلحات المجاورة له كاليقظة ومناجمت المعرفة؟
- ما هو دور المعلومة خاصة الاستراتيجية منها في منظومة الذكاء الاقتصادي؟
- ما هي الأهداف المتوخاة من تطبيق الذكاء الاقتصادي، وماذا تستفيد الجزائر منه؟
- ما هو دور كل من الدولة ممثلة بأجهزتها وهيكلها والمؤسسات الاقتصادية الجزائرية في انتهاج أسلوب الذكاء الاقتصادي؟
- ما هي أهم المناهج التي تسمح بإدماج حقيقي وفعال للذكاء الاقتصادي في تسيير الاقتصاد الجزائري أخذا بعين الاعتبار لخصوصيات هذا الأخير؟.

## ❖ فرضيات الدراسة:

- بهدف الإجابة على الإشكالية والإمام بكل جوانب الموضوع، ارتأينا وضع مجموعة من الفرضيات الكفيلة بإيجاد مقارنة لوضع نماذج للذكاء الاقتصادي تتلائم مع الوضع الجزائري، هذه الفرضيات يمكن حصرها فيما يلي:
- الذكاء الاقتصادي على الرغم من أنّه غائب في الجزائر بمفهومه العلمي والأكاديمي، فإنّ بعض قواعده مطبقة بصفة فعلية على مستوى كل من الدولة والمؤسسات الاقتصادية؛
  - ضرورة تطبيق قواعد الذكاء الاقتصادي نابعة وبصفة أعمق من انفتاح الاقتصاد الجزائري على اقتصاديات الدول الأخرى و بروز المنافسة الاقتصادية الدولية؛
  - توفر نظام معلوماتي جيّد يعدّ أساس تطبيق الذكاء الاقتصادي، وأنّ تكوين هذا النظام يستدعي مشاركة كل القطاعات ضمن تسيير تساهمي؛

- انتهاج الذكاء الاقتصادي يتطلب الاهتمام أكثر بالفرد باعتباره المورد والمنشئ الأول للثروة، عن طريق وضع منظومات لتسيير الموارد البشرية، كما يتطلب إحداث ثورة على الذهنيات وأنماط التسيير الكلاسيكية؛
- تطبيق الذكاء الاقتصادي يتطلب مساهمة كل من الدولة والمؤسسات الاقتصادية، كما أنّ هذا التطبيق لا يتم فقط عن طريق إنشاء هياكل تسند لها مهمة ترقيته، بل يتطلب تعبئة جهود الجميع التي يمكن أن تنتظم ضمن هياكل معيّنة.

### ❖ أهم الأعمال التي تطرقت للموضوع:

إنّ موضوع الذكاء الاقتصادي يميّز بغزارة الأعمال التي تناولته خاصة في الدول الأنجلوسكسونية والفرنكوفونية، والتي أمكننا عامل التحكم في لغاتها من الاطلاع على أكبر قد ممكن منها، أما الدول الآسيوية ونخص بالذكر كل من اليابان والصين إلى جانب النمر الآسيوية، فعلى الرغم من تطورها في هذا المجال إلاّ أنّه لم يصلنا من الأعمال التي تناولت الموضوع إلاّ ما كان مترجماً أو مكتوباً باللغتين الإنجليزية أو الفرنسية.

وعلى نقيض هذه الدول، فإنّ الدول السائرة في طريق النمو والتي من بينها الدول العربية والجزائر على وجه التحديد فإنّها تعرف إغفالا للاهتمام بهذا الموضوع، سواء من الأكاديميين أو الممارسين للمهن والوظائف التسييرية.

إنّ من ضمن أهم الأعمال التي عالج الموضوع في الجزائر نجد مجموعة من أطروحات الدكتوراه باللغتين العربية والفرنسية، والتي تحصلنا عليها في معظمها عن طريق البوابة الوطنية للإشعار عن الأطروحات (PNST)، والتي نذكر منها:

✓ حميدوش أحمد، الذكاء الاقتصادي: فهمه وإنشاؤه وتأصيله واستعماله، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تحليل اقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2014؛

✓ سكر فاطمة الزهراء، دور الذكاء الاقتصادي في تدعيم رضا العملاء، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2013؛

✓ BOUROUBI Mustapha, L'intelligence économique : Etude du cadre théorique et démarche de mise en œuvre, quelles pratiques dans l'entreprise industrielle algérienne ?, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et Sciences de Gestion, Université Alger 3, Année Universitaire 2011-2012 ;

✓ KHELIFI Amel, L'intelligence Economique au service du développement économique : Perspective d'une application en Algérie, Thèse de doctorat en

Sciences Economiques, Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et Sciences de Gestion, Université Alger 3, Année Universitaire 2007-2008 ;

✓ BOUKROUH Adel, Pratiques de l'intelligence économique et leur impact sur la compétitivité des entreprises de la téléphonie mobile en Algérie, Thèse de doctorat en Sciences Commerciales, Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Alger, Soutenue le 16 avril 2014.

إنّ ما سوف نضيفه لهذه الأعمال السابقة في عملنا هذا هو التركيز على الجانب التطبيقي، عن طريق اقتراح منهجية عمل قابلة للتطبيق لإدماج الذكاء الاقتصادي في كل من المستويين الكلي (أجهزة وهياكل الدولة)، والجزئي (المؤسسات الاقتصادية العمومية منها والخاصة)، وكيفية التنسيق بين هاذين المستويين لإرساء منظومة وطنية شاملة للذكاء الاقتصادي.

### ❖ المنهج المتبع والأدوات المستعملة:

بهدف الإجابة على الإشكالية المطروحة سوف نعتمد في معالجتنا للموضوع على منهج يمزج بين الوصف والاستنباط، وهو ما يتناسب مع معالجة الموضوع من مختلف المناحي، فطبيعة الموضوع تقتضى البحث في الجزئيات على مستوى المؤسسات الاقتصادية لمعرفة قدراتها الاقتصادية من جهة، ومن جهة أخرى، اكتشاف عوائق ومحفزات تطبيق الذكاء الاقتصادي، وعلى أساس كل هذا يمكن تكوين نظرة عن وضع الاقتصاد الجزائري واستنباط منهجية لكيفية إدماج الذكاء الاقتصادي تسييره، كما اعتمدنا في عملنا هذا على المسح البليوغرافي عن طريق الاطلاع على المراجع المختلفة المتعلقة بالموضوع، بالإضافة إجراء مقابلات مع المختصين والممارسين للذكاء الاقتصادي، فضلا عن المشاركة عن طريق المداخلات والمناقشات خلال الملتقيات الوطنية والدولية المنظمة حول الموضوع.

كما أننا سوف نعمل على دراسة تجارب الدول السابقة في هذا المجال والبحث عن سر نجاح تطبيقها للذكاء الاقتصادي، والنظر في مدى إمكانية اقتباسها واستغلالها من طرف الجزائر مع المراعاة - دوماً - للخصوصية الجزائرية.

### ❖ مجال وحدود الدراسة:

سوف تنصب دراستنا للموضوع على الجزائر، وذلك بالنظر إلى الأهداف العملية المتوخاة من إنجاز الأطروحة، ولكننا لم نغفل عن تطعيمها من حين لآخر بنوع من الدراسة المقارنة مع بعض الدول الأخرى، وذلك بهدف الاستفادة مما قد يكون إيجابيا في تجاربها.

هذا هو مجال الدراسة المكاني، أما مجالها الزمني فإنه يمتدّ في أغلبه على المستقبل ويتضمن نظرة استشرافية بالنسبة للوضع في الجزائر، غير أنه يتضمن عودة إلى منتصف القرن العشرين، عند السرد التاريخي لظهور وتطور مفهوم الذكاء الاقتصادي في الدول الرائدة كإنجلترا، اليابان، الولايات المتحدة الأمريكية، فرنسا، الصين، إلخ.

### ❖ الصعوبات المصادفة بصدد الدراسة:

ونحن بصدد إعدادنا لهذه الدراسة قد صادفتنا جملة من الصعوبات التي تمثلت أساسا فيما يلي:

- نقص الدراسات التي عالجت الموضوع في الدول السائرة في طريق النمو لاسيما الدول العربية والجزائر على وجه التحديد؛
  - قلة المادة العلمية باللّغة العربية في الموضوع، وذلك بسبب عدم تجذر الذكاء الاقتصادي في الدول العربية من جهة، ومن جهة أخرى، تحييد المؤلفين العرب إنجاز أعمالهم في هذا الموضوع باللغتين الإنجليزية أو الفرنسية، لأن ذلك أسهل من إنجازها باللّغة العربية وذلك لتوفر المادة العلمية بهاتين اللّغتين وشحها باللّغة العربية؛
  - مشكل الترجمة الذي يُحَوِّن في بعض الأحيان المعنى الحقيقي وهذا نظرا لكثرته، تقارب وتشعب المصطلحات في هذا الموضوع؛
  - نقص المعطيات والإحصائيات التي تعبر عن الواقع، وهذا راجع لانتشار ثقافة عدم الاهتمام بالإحصائيات والتخوف منها في بعض الأحيان في بلادنا، بالإضافة إلى عدم وجود نظام معلومات وطني فعّال وهداف.
- كل هذا قد شكل - بحق - صعوبة كبيرة بمناسبة دراستنا للموضوع.

### ❖ خطة الدراسة ومشتملاتها:

- قصد معالجة إشكالتنا ارتأينا أن نمنهج دراستنا وفقا لخطة متسلسلة الأجزاء تسلسلا حرصنا كل الحرص على أن يكون منطقيا، وأن تشمل هذه الخطة الموضوع بكل جوانبه، فكانت مشكلة من أربعة فصول هي:
- **الفصل الأول:** تحت عنوان **أدبيات الذكاء الاقتصادي**، وهو عبارة عن فصل مهدنا به للموضوع وضمناه أهم ما جاء في الأدبيات حول موضوع الذكاء الاقتصادي، وذلك قصد ضبط المفهوم قدر الإمكان، وتقديم أرضية مفاهيمية واضحة للقارئ، كعرض لماهية وجذور المفهوم، طابعه المتعدّد الأبعاد ومختلف ما تأثر به لنخلص إلى ذكر مختلف أدوات الذكاء الاقتصادي كممارسة وكمنظومة، بالإضافة إلى تحديد أهم وظائفه باعتباره مجالا شاسعا وخصبا، دون أن نغفل عن عرض لأهم فاعليه.
  - **أما الفصل الثاني:** ونظرا للاستعمال غير الدقيق في بعض الدراسات التي يقوم بها أكاديميون ومهنيون لبعض المفاهيم الأخرى القريبة من مفهوم الذكاء الاقتصادي على أنّها مرادفة له، ارتأينا أن نبحث في الفرق بين كل من

مفهوم الذكاء الاقتصادي وهذه المفاهيم المجاورة إن صح التعبير ونبرز الفارق بينها، وذلك مساهمة منا في تفادي الخلط الذي قد يعطل تطور الدراسات في هذا المجال أكثر من أي شيء آخر.

● **وعن الفصل الثالث:** فقد خصصناه لأهم مورد غير مادي ومصدر لتحقيق ميزات تنافسية، فهو محور الذكاء الاقتصادي ومادته الأولية، إنه المعلومة. وفي هذا الصدد بحثنا بادئ ذي بدء في ماهية المعلومة والفرق بينها وبين المعطى والمعرفة، لنتقل بعد ذلك لعرض عملية إنتاج المعرفة في المنظمة وبالخصوص الإنتاج الديناميكي لها، ثم عرجنا بعد ذلك إلى بعض العمليات التي يقوم بها الإنسان، الذي يعتبر المنتج الوحيد للمعرفة في تعامله مع هذه المعرفة بمناسبة تعاملات بينشخصية كالاتصال أو إدراكية كترجمة وتمثيل المعارف محاولين أن نسقط كل ذلك على حالة المنظمات ونبحث عن كيفية تقوية كفاءتها المعلوماتية.

● **أما الفصل الرابع والأخير:** فقد أردنا أن يكون زبدة عملنا عن طريق تقديم بعض الحلول لإرساء استراتيجية ومنظومة وطنية شاملة للذكاء الاقتصادي، سواء على المستوى الكلي (*Macro-IE*) وهو مستوى الدولة الذي أضفنا له كيفية إسقاط ذلك على المستوى اللامركزي أو الإقليمي، أو على مستوى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية (*Micro-IE*) التي تعتبر عضد الاقتصاد الوطني؛ وقبل التطرق لكل هذا قمنا بدراسة مقارنة لمختلف النماذج والمحاولات في الدول المتقدمة كما في الدول النامية، وذلك رغبة منا من موقعة الجزائر من حيث الذكاء الاقتصادي وكذا لاستلهام وحتى اقتباس ما يمكن أن يكون نافعا لبلدنا.

# الفصل الأول: أدبيات الذكاء الاقتصادي

المبحث الأول: الذكاء الاقتصادي: المفهوم والجذور

المبحث الثاني: مؤثرات الذكاء الاقتصادي وطابعه المتعدد الأبعاد

المبحث الثالث: أدوات الذكاء الاقتصادي، فاعليه ووظائفه

**تمهيد:**

إنّ دراسة الذكاء الاقتصادي يتطلب بادئ ذي بدء الإحاطة بمفهوم الذكاء الاقتصادي عن طريق عرض ما تمّ التطرق إليه في هذا الموضوع، قصد حصره ووضع أرضية ثابتة تمكننا من وضع القارئ في الصورة وهذا لرسم إطار للاتفاق وتمكين هذا الأخير من فهم الرسالة المراد توصيلها له، وكذا مساعدته في متابعة البناء التدريجي للتحليل المنتهج في مختلف مراحل هذه الأطروحة. وانطلاقاً كذلك من أنّ كل معرفة يجب أن تبني على معرفة مسبقة تحقيقاً لمبدأ الاستمرارية المعرفية، كما أنّ الإنسان - في نظرنا - يصعب عليه التعلّم واكتساب المعارف من دون الآخرين<sup>(1)</sup>، ارتأينا أن نقدم وبصفة موجزة لما تمّ التطرق إليه من طرف مختلف المؤلفين والباحثين في هذا الموضوع.

ومن هذا المنطلق مهدنا بهذا الفصل لدراستنا عن طريق التطرق لمختلف التعاريف التي تمكننا من الحصول عليها من المراجع المختلفة الفرنكوفونية منها والأجلوسكسونية، أما المراجع باللّغة العربية في هذا المجال فهي بالإضافة إلى شحها فإنّها وحسب ما لاحظناه غير أصيلة، بمعنى أنّها تتضمن تعاريف مقتبسة من المراجع الأجنبية. وفي عرضنا لمختلف هذه التعاريف الكثيرة قمنا بترتيبها وتحليلها واستخراج نقاط التوافق والتباين فيما بينها لنخلص إلى تقديم تعريفنا الخاص للذكاء الاقتصادي والذي تبنيه في كل مراحل دراستنا هاته.

كما بحثنا كذلك عن الجذور المختلفة لمفهوم الذكاء الاقتصادي في نظريات التنظيمات وفي التحليل الاستراتيجي، لنتولى فيما بعد البحث في أبعاد المفهوم وكل ما تأثر به ليخلص إلى المعنى الذي هو عليه في الوقت الحالي. هذا ولم نغفل عن معالجة الذكاء الاقتصادي كممارسة وكنشاط أو مهنة، بالتطرّق لمختلف وظائفه والفاعلين فيه، وكذا لمختلف الأدوات المستخدمة بصده.

**المبحث الأول: الذكاء الاقتصادي: المفهوم والجذور**

إنّ الذكاء الاقتصادي هو قبل كل شيء ممارسة تطورت بتطور البناء المعرفي لدراسة التنظيمات من حيث نشاطها وكيفية تسييرها على الوجه الذي يحقق فعاليتها واستمرارية وجودها ضمن محيطها الذي يتميّز بالتعقيد، اللايقين والديمومة في التغيّر إن لم نقل العشوائية. فالذكاء الاقتصادي في أغلب الدراسات قد تمّ تعريفه عن طريق كيفية التعامل الفعّال للمنظمة مع المعلومة التي تعدّ المورد الاستراتيجي، الذي تحرّر من بعض القوانين الاقتصادية كقانون الغلّة المتناقصة وقانون الندرة، كما أنّ قيمة المعلومة تظهر بأكثر وضوح في استعمالها وليس في تملكها، فهي مورد غير مادي، ووحده الإنسان هو الذي يصنع ويعظم من قيمتها.

(1) تطبيقاً للمثل الذي مفاده أن الإنسان يمكن أن يتعلم لوحده ولكن ليس من دون الآخرين ( On apprend toujours seul mais jamais sans les autres ).

## المطلب الأول: ماهية الذكاء الاقتصادي

لقد تعددت تعريف الذكاء الاقتصادي وتشعبت من دارس لآخر<sup>(2)</sup>، وأن استطلاعنا لمختلف تعاريف هذا المصطلح، الذي هو محور دراستنا، بين لنا أنه تأثر بثلاث وجهات نظر مختلفة، تسند أساسا إلى كل من البحث، المؤسسة والسياسة، هذه الوجهات الثلاثة سوف نعرضها على التسلسل.

## الفقرة الأولى: الذكاء الاقتصادي والبحث

تجمع أغلب الدراسات على أن مصطلح الذكاء الاقتصادي الذي تم وضعه فيما وراء الأطلسي (U.S.A) يعود إلى نهاية الخمسينيات من القرن العشرين، غير أن هناك بعض الدراسات ترجعه إلى ما قبل ذلك<sup>(3)</sup>. إن أول تعريف تحصلنا عليه هو ذلك الذي وضعه Hanspeter Luhn والذي كان نتيجة أعماله حول الطريقة الأوتوماتيكية لوضع إنذار حول المنشورات الجديدة، وهو موجه لمهندسي وعلمي ذلك الوقت الذين كانت لهم صعوبات في تسيير المنشورات العلمية السريعة لما بعد الحرب العالمية الثانية، حيث عرف مصطلح ذكاء الأعمال (Business Intelligence) على أنه " نظام اتصال يساعد على تسيير الأعمال بصفة عامة"<sup>(4)</sup>.

عموما هناك تيارين من التعاريف التي وضعها الباحثون، التيار الأول والذي بناه الباحثون الذين عرفوا الذكاء الاقتصادي كمسار أو سيورة (Processus) ونذكر منهم<sup>(5)</sup>: H.A Simon (1960)، H. Lesca (1994)، H. Dou (1995)، A. Bloch (1996)، J. Buffaert-Thomas و B. Bouchard (1996)، C. Rvelli (1998)، J.P Mousnier (2005)؛ كطريقة (Démarche) ومن أبرز رواده نذكر<sup>(6)</sup>: F. Bournois و P.J. Romani (2000)، M. Sallès (2003)؛ كمجموعة من النشاطات ونذكر منهم<sup>(7)</sup>:

(2). أنظر في هذا الصدد الملحق رقم 01 الذي يتضمن مختلف تعريف مصطلح الذكاء الاقتصادي.

(3). Voir : HARBULOT (C) & BAUMARD (P), Perspective Historique de l'intelligence économique, Revue Intelligence Economique, n° 1, 1997. également GRIFFITH (SE), SUN TZU : The art of war, Oxford University Press, NY, 1997. In, AFOLABI (B.S), La conception et l'adaptation de la structure d'un système d'intelligence économique par l'observation des comportements de l'utilisateur, Université Nancy 2, Ecole doctorale Langages, Temps & Sociétés, Spécialité : Sciences de l'Information et de la Communication, Laboratoire LORIA, Soutenue le 9 mars 2007, p20.

(4). LUHN (H.P), A business intelligence system, IBM Journal of Research and Development, n° 2, 1958, pp 314-319.

(5). Voir dans ce cadre :

- SIMON (H.A), The new science of management decision, Harper and Row, New York, 1960 ;  
 - LESCA (H), Veille stratégique de l'entreprise, Editions Aster, Lyon-Villeurbanne, 1994 ;  
 - DOU (H), Veille technologique et compétitivité : L'intelligence économique au service du développement industriel, Editions Dunod, Paris, 1995 ;  
 - BLOCH (A), L'intelligence économique, Editions Economica, Paris, 1996 ;  
 - BRUFFAERT-THOMAS (J) & BOUCHARD (B), Veille et Intelligence Economique : de la strategie à la communication de l'information, Editions IDP, Paris, 1996 ;  
 - REVELLI (C), Intelligence stratégique sur Internet, Editions Dunod, Paris, 1998 ;  
 - MOUSNIER (J.P), Un modèle de management par l'intelligence économique, pourquoi faire ?, Actes du colloque ATELIS Atelier d'Intelligence Stratégique, Poitiers, 2005, pp 126-138.

(6). Voir dans ce sillage entre autres :

- BOURNOIS (F) & ROMANI (P.J), L'intelligence économique et stratégique dans les entreprises françaises, Editions Economica, Paris, 2000 ;  
 - SALLES (M), Stratégie des PME et Intelligence Economique, Editions Economica, Paris, 2003 ;

(7). Voir :



أو (1999) De Vasconcelos، (2004) S. Kim و K. Kim، (1998) H. Mahé De Boislandelle كمقدرة على تسيير المعلومة الداخلية والخارجية عن المؤسسة، ومن أصحاب هذه المقاربة نذكر<sup>(8)</sup> : B. Besson و J.C. Possin (1996)، J.L. Levet (2001). والملاحظ أنّ أغلب الباحثين المشكلين لهذا التيار يشتغلون في مجال علوم المعلومات والاتصال.

أما باحثي التيار الثاني والذين يعرفون الذكاء الاقتصادي كطريقة تفكير أو ثقافة استراتيجية للمؤسسة، فهم معروفون بميلانهم لمناجنت المؤسسات، ونذكر منهم<sup>(9)</sup> : B. Martinet و J.M. Ribault (1989)، C. Marcon (1998)، B. Martinet و Y.M. Marti (2001)، Artemis (2003).

إنّ الدراسة التي قام بها Herbert Simon في نهاية الخمسينيات حول تصرفات مجموعة من المؤسسات والتي أدرج نتائجها ضمن كتابه المعنون "العلم الجديد لمناجنت اتخاذ القرار" (The New Science of Management Decision) قد عرّف مصطلحا سماه بالذكاء التنافسي (Competitive Intelligence)، على أنّه "المرحلة الأولى لمسار القرار والقائم على استكشاف المحيط، قصد تحديد الوضعيات التي تستدعي القرار"<sup>(10)</sup>. في هذا التعريف يظهر بأنّ مصطلح الذكاء التنافسي سلف الذكاء الاقتصادي تمت دراسته والنظر إليه على أنّه مسار أو سيروية. إنّ وجهة النظر هاته قد وافقه فيها C. Revelli، والذي عرّف الذكاء الاقتصادي على أنّه "مسار جمع، معالجة ونشر المعلومة الهدف منه تقليص حجم عدم اليقين في اتخاذ أي قرار استراتيجي"<sup>(11)</sup>. ويقسم هؤلاء الباحثين مسار عملية الذكاء الاقتصادي إلى أربع مراحل هي: مرحلة التوجيه، مرحلة

- MAHE DE BOISLANDELLE (H), Dictionnaire de Gestion : Vocabulaire, concepts et outils, Editions Economica, Paris, 1998 ;

- KIM (K) & KIM (S), Competitive Intelligence in Corea, Journal of Competitive Intelligence and Management, n° 23, 2004 ;

- DE VASCONCELOS (C.R.M), L'intelligence économique et la stratégie de développement de la PME, Thèse en Sciences de Gestion, Université de Grenoble 2, 1999 ;

<sup>(8)</sup>. Voir :

- BESSON (B) & POSSIN (J.C), Du renseignement à l'intelligence économique, Editions Dunod, Paris, 1996 ;

- LEVET (J.L), L'Intelligence Economique : mode de pensée, mode d'action, Editions Economica, Paris, 2001 ;

<sup>(9)</sup>. Voir parmi les références de ce courant :

- MARTINET (B) & RIBAUT (J.M), La Veille technologique, concurrentielle et commerciale, Les éditions d'Organisation, Paris, 1989 ;

- MARCON (C), Intelligence Economique : L'environnement pertinent comme variable stratégique, Justification théorique et approche instrumentale, Thèse de doctorat en Sciences Economique, Université de Poitiers, France, 1998;

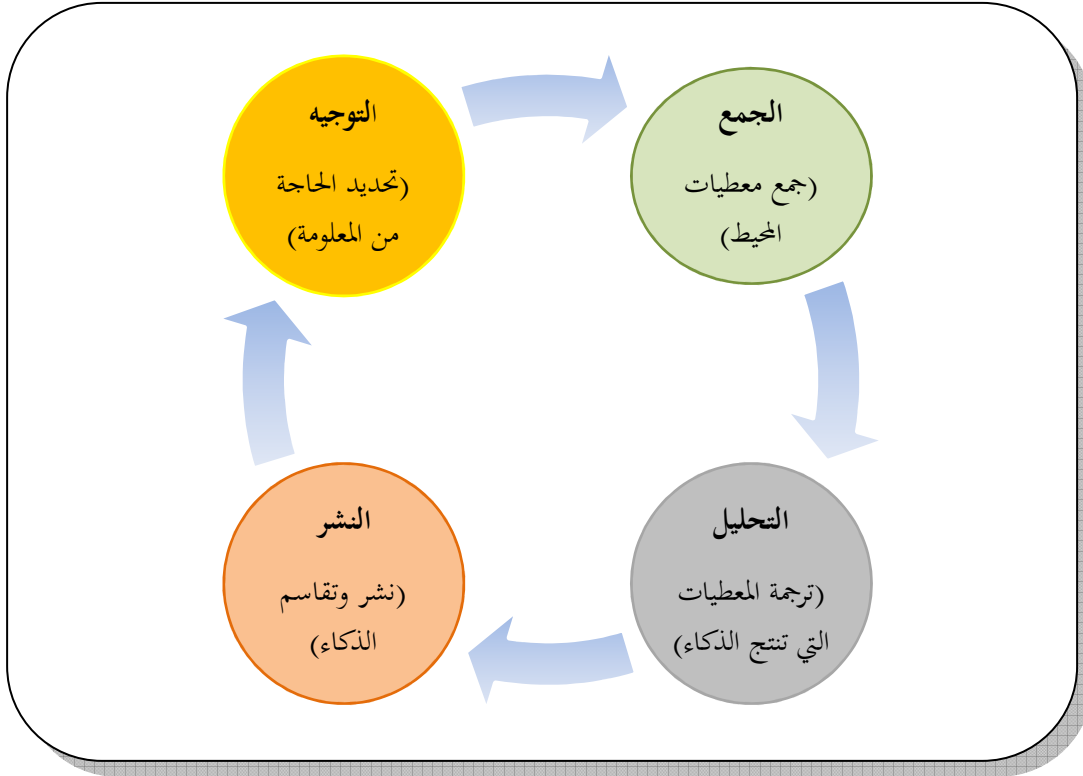
- MARTINET (B) & MARTI (Y.M), L'intelligence économique : Comment donner de la valeur concurrentielle à l'information, Editions d'Organisation, Paris, 2001 ;

- ARTEMIS, Biotechnology Market Research and Corporate Intelligence Unit, White paper, 2003.

<sup>(10)</sup>. SIMON (H.A), The new science of management decision, Editions Harper & Row, 1960, In, BULINGE (F), Pour une culture de l'information dans les petites et moyennes organisations : Un modèle incrémental de l'intelligence économique, Thèse de doctorat en Sciences de l'Information et de la Communication, Université de Toulon et du var, Soutenue le 2 décembre 2002, p 219.

<sup>(11)</sup>. REVELLI (C), Intelligence stratégique sur internet, Editions Dunod, Paris, 1998, In, GORIA (S), L'expression du problème dans la recherche d'informations : Application à un contexte d'intermédiation territoriale, Université Nancy 2, Ecole doctorale Langages, Temps & Sociétés, Spécialité : Sciences de l'Information et de la Communication, Laboratoire LORIA, Soutenue le 20 janvier 2006, p 530.

الجمع، مرحلة التحليل وأخيرا مرحلة النشر. هذه المراحل تشكل أساسا حلقة الذكاء الاقتصادي الذي تأثر إلى حد كبير بنظام الاستعلام الذي نجد تطبيقاته في التنظيمات العسكرية.



شكل رقم 01: حلقة الذكاء الاقتصادي

المرجع:

- AFOLABI (B.S), La conception et l'adaptation de la structure d'un système d'intelligence économique par l'observation des comportements de l'utilisateur, Université Nancy 2, Ecole doctorale Langages, Temps & Sociétés, Spécialité : Sciences de l'Information et de la Communication, Laboratoire LORIA, Soutenue le 9 mars 2007, p 22.

فمرحلة التوجيه (*Orientation*) تحتاج إلى التحديد الدقيق للحاجة من المعلومة ونوعها، وهذه الحاجة للمعلومة يطلق عليها الباحثون تسميات مختلفة منها الحاجة للذكاء التنافسي (*Besoin de l'Intelligence Competitive*)<sup>(12)</sup>، المواضيع الرئيسية للذكاء<sup>(13)</sup>، العناصر الرئيسية للمعلومة<sup>(14)</sup>. في هذه المرحلة على المنظمة أن تحدد بوضوح نوع المعلومات التي يجب عليها أن تعرفها قبل الشروع في عملية جمعها، وعليها أن تسطر كذلك في هذا الصدد استراتيجية واضحة ودقيقة.

فبعد التحديد الدقيق للمعلومة التي تحتاج إليها المنظمة أو المؤسسة، تأتي مرحلة جمع المعلومات والتي تتضمن نشاطين رئيسيين هما: التحديد والمصادقة على مصادر المعلومات المتاحة، وكذا الولوج إلى هذه المصادر

<sup>(12)</sup>. FLEISHER (C.S), An introduction to the management and practice of competitive intelligence CI. In FLEISHER (C. S) & BLEKHORN(D.L) (eds.), Managing Frontiers in Competitive Intelligence, Qurum, Westport, 2001, p 3-18.

<sup>(13)</sup>. KAHANER (L), Competitive Intelligence : How to gather, analyze, and use information to move your business to the top, New York, Simon & Schuster, 1996. In, AFOLABI (B.S), Opcit, p 23.

<sup>(14)</sup>. SAMMON (W.L) & al., Business Competitor Intelligence : Methods for collecting organizing and using information. New York, John Wiley & Sons, 1984. In, AFOLABI (B.S), ibid.

وجمع المعلومات منها. وبخصوص مصادر المعلومات فإنّه من الضروري التمييز بين مختلف أنواعها (مفتوحة/مغلقة، داخلية/خارجية، أولوية/ثانوية، إلخ.)<sup>(15)</sup>، وذلك ليس فقط من أجل تفادي الوقوع في القطاع غير القانوني من عملية جمع المعلومات (الاستعلام) وإنما لضبط وتكييف الوسائل المادية والبشرية المجددة في عملية الجمع هاته.

تجدر الإشارة إلى أنّ هناك بعض الباحثين يطلقون على هذه المصادر تسميات مختلفة كشبكة التقاط (*Captation*) للذكاء<sup>(16)</sup>، ويعرفونها على أنّها شبكة من الأشخاص المتدخلين في نشاط الجمع ويتواجدون في كل مستويات التنظيم أو المؤسسة ويشغلون مهام ووظائف مختلفة ومتنوعة فيها كمصلحة الشراء، التسويق، البحث والتطوير (*R&D*). حيث كل شخص يتولى جمع المعلومات في المجال الذي يخصه.

أما المرحلة الثالثة من مراحل سيرورة الذكاء الاقتصادي فتتمثل في مرحلة تحليل المعلومات المتحصّل عليها، وتستدعي هذه المرحلة ترجمة المعلومات من وجهة نظر استراتيجية. إنّ الهدف من هذه الترجمة هو تحديد ما إذا كانت المعلومة أو المعلومات تحوي شكلا من أشكال الذكاء.

وفي هذا الصدد يمكن أن نذكر مجموعة من نماذج تحليل المعلومات والمعطيات منها: نموذج *SWOT*<sup>(17)</sup>، نموذج *Growth-Share Matrix*<sup>(18)</sup>، نموذج *Scenario Analysis*<sup>(19)</sup>، نموذج *War-Gaming*<sup>(20)</sup>، نموذج *Competitor-Profiling*<sup>(21)</sup>.

أما المرحلة الأخيرة وهي مرحلة نشر المعلومات، فتقوم على توفير المعلومة للشخص الذي يتكفل باستعمالها لتقييم الاستراتيجية الموضوعية حيز التطبيق، كما تسمح له بالمقارنة، الاختيار وتطعيم الاستراتيجية الجديدة. إنّ الشيء المهم في هذه المرحلة هو المقدرة على اتخاذ قرار قائم على المعلومة المتحصّل عليها، وعلى هذا الأساس فإنّ هذه الأخيرة يجب أن تكون تامّة الوضوح، مخزنة وموزعة بفضل وسائل ووسائط الكترونية، هذا بالإضافة إلى تحديد المسؤوليات وفقا للمناجمت الاستراتيجية في مختلف النشاطات الضرورية.

إنّ *James G. Barrie* قد تطرق إلى تعريف الذكاء الاقتصادي باعتباره مجموعة من النشاطات المتلاحمة، ويرى بأنّ نشاطات ذكاء الأعمال (*Business Intelligence*) تقوم على ثلاثة محاور رئيسية هي:

(15). VRIENS (D), The role of information and communication technology in Competitive Intelligence, Information and Communication Technology for Competitive Intelligence, Editions IRM Press, 2004, pp 1-33.

(16). GILAD (B) & GILAD (T), The Business Intelligence System, Editions Amacon, New York, 1988. In, AFOLABI (B.S), Opcit, p 24.

(17). SWOT : STRENGTH (Point fort), WEAKNESS (Faiblesse), OPPORTUNITY (Opportunité), THREATS (Menace).

وهي طريقة تساعد على فهم نقاط القوة والضعف في التنظيم، وتساعد كذلك على تحديد وإيجاد الفرص وكذا الأخطار التي تهدد التنظيم.

(18). وهي طريقة تمّ وضعها من طرف (BCG) Bolton Consulting Group في سنوات السبعينيات، وهي تساعد على تحليل المصالح والهياكل داخل التنظيم ومقارنة معدل نموها وحصصها من السوق مقارنة بمنافسيها.

(19). وهي طريقة تعتمد على تحليل الحوادث المستقبلية وذلك أخذاً بعين الاعتبار لمختلف السيناريوهات الممكنة، والهدف من هذه الطريقة هو المساعدة على اتخاذ القرار عن طريق الدراسة الشاملة لمختلف الإمكانيات ونتائجها.

(20). وهو عبارة عن تطبيق للمناهج العسكرية في التنظيمات تقوم على ماثلة لسيناريو أعمال، أين يكون بعض أعضاء التنظيم موزعين على فرق تمثل كل من السوق، المنافسة وسيناريوهات أخرى خارجة عن التنظيم.

(21). وهي طريقة تقوم أساساً على الجرد الحصري لمختلف خصائص ومميزات المنافس أو المنافسين، مع تحديد نقاط قوتهم وضعفهم.

الذكاء التنافسي (*Competitive Intelligence*)، الذكاء السوقي (*Market Intelligence*) والذكاء المتعلق بالبيئة (*Environment Intelligence*).

فالذكاء التنافسي يكفل جمع، ترجمة وتحليل المعلومات حول نشاطات المنافسين الحاليين والمحتملين وتحديد نقاط قوتهم وضعفهم.

أما الذكاء السوقي فإنه يتمحور حول اليقظة (*Monitoring*) المنصبة على توجهات السوق ويحدد المشاكل والفرص المستقبلية، كما يسمح للمؤسسة بالحصول على المعلومة الضرورية لاستشراف تغيرات السوق. أما الذكاء المتعلق بالبيئة، فهو يوجه أساسا لتحديد توجهات محيط المؤسسة كالمحيط الاجتماعي، السياسي، الاقتصادي، التكنولوجي، إلخ. الذي يمكن أن يؤثر على مناخ الأعمال<sup>(22)</sup>.

وعن تعاريف التيار الثاني نذكر تعريف *C. Marcon* الموجود في أطروحته المعنونة "الذكاء الاقتصادي: المحيط القيمي كمتغير استراتيجي" والمناقشة في سنة 1998، حيث عرّف الذكاء الاقتصادي على أنه "طريقة للتفكير والفعل الخاصة بالتسيير الاستراتيجي لعلاقة المؤسسة بمحيطها؛ هذه العلاقة لا يمكن أن تكون خلاقة لقيمة مضافة إلا عندما تستدعي الذكاء الجماعي للمؤسسة وشركائها لتأمين المعلومة"<sup>(23)</sup>. ويضيف بأن "المؤسسة تلج فعليا في محيطها القيمي أو الملائم وتتفاعل في، والذي يصبح كمتغير ضروري لتسييرها الاستراتيجي. فالمؤسسة يمكن أن تتفاعل تبعا لتصورها للمخاطر والفرص (*IMO - Imaginaire de Menaces et d'Opportunités*)، وذلك سواء من أجل التكيف مع هذا المحيط أو محاولة منها لتغييره مستقبلا لما يخدمها، ومن أجل هذا الغرض عليها الحصول على الوسائل الملائمة"<sup>(24)</sup>.

وعلى هذا الأساس، فهو يقترح ثماني أدوات تسمح للمؤسسة بفضل تصورها للمخاطر والفرص من تحقيق ما يلي:

- تقييم النزعة العامة والإتجاه العام لمحيطها بفضل مؤشر المحيط الملائم (*Indice d'Environnement Pertinent*)؛
- غزيلة الحوادث المزعزعة لاستقرار محيطها بفضل مصفوفة التبعية-حجم التأثير (*Matrice Dépendance-Intensité*)؛
- تحديد وضعيتها بالنسبة للحوادث المزعزعة للاستقرار بواسطة مصفوفة القطبية-الوضعية (*Matrice Polarité-Position*)؛
- إعطاء صورة ملخصة لوضعيتها ضمن محيطها بفضل المصفوفة الملخصة لمحيطها الملائم؛
- تقييم قدرتها على مواجهة المخاطر وانتهاز الفرص عن طريق المؤشرات النسبية للوضعية؛

(22). JAMES (B.G), *Business War Games*, Ed. Harper & Row, New York, 1985, p 147-148.

(23). MARCON (C) (1998), *Opcit. In, AFOLABI (B.S), Opcit, p 26.*

(24). Selon C. Marcon "(...) *l'entreprise accède alors concrètement à son environnement pertinent, qui devient une variable décisive de gestion stratégique. L'entreprise peut agir par rapport à son imaginaire de menaces et opportunités, tantôt pour s'y adapter (réaction), tantôt pour s'efforcer de transformer un environnement à venir, non figé (pro-action). Il faut pour cela lui procurer des instruments adaptés*". Ibid.

- تقدير ملخص لمقدرتها الشاملة على تسيير محيطها الملائم بواسطة مؤشر نسبي ملخص للوضعية؛
- تحديد سلوكها الثقاني تجاه محيطها بفضل مصفوفة مخصصة لهذا الغرض.

من خلال دراستنا ومعاينتنا لتعاريف هذا التيار نستنتج بأنها تعاريف وليدة رؤية بعض الباحثين لليقظة (*Veille*) كطريقة منظمة للإنصات للمؤشرات الصادرة عن محيط المؤسسة، والقادرة على التأثير في خياراتها الاستراتيجية<sup>(25)</sup>.

### الفقرة الثانية: الذكاء الاقتصادي والمؤسسة أو المحترفين<sup>(26)</sup>

لقد أظهر *Benjamin Gild* في سنة 1989 بأن ممارسة الذكاء الاقتصادي قد تمّ اعتماده في المؤسسات الكبرى مثل: *Motorola*، *AT&T*، *Kodak*، *Dorw*، *Corning*، إذ أن لهذه المؤسسات منهج لمتابعة المحيط التنافسي، وهذا ما يوضح اهتمامها بالموضوع.

ومن وجهة نظر المؤسسات فإنّ الذكاء الاقتصادي هو - قبل كل شيء - أداة مساعدة على اتخاذ القرار، غير أنّ بعض المحترفين يعتبرونه كمنتوج، ف *Dirk Viens* في كتابه المعنون "المعلومة والاتصال التكنولوجيين من أجل الذكاء التنافسي" المشار إليه في إحدى الإحالات أعلاه، قد لاحظ بأنّه في أغلب المؤلفات التي تناولت الذكاء التنافسي جرت العادة على التفرقة بين الذكاء كمنتوج (*Produit*)، أي غاية في حد ذاته والذكاء كمسار أو سيرورة (*Processus*) الهدف منه الحصول على المعلومة الاستراتيجية، التي تكسب المؤسسة ميزات تنافسية مقارنة بنظيراتها<sup>(27)</sup>.

وحسب *J. Baud*<sup>(28)</sup> فإنّ الذكاء الاقتصادي هو "ترجمة للمصطلح الإنجليزي (*Economic Intelligence*)، الذي يوسع من مجال مصطلح الاستعلام الاقتصادي الذي ظهر في نهاية الثمانينيات، والذي يعتبر أداة للاستعلام موجه للصناعيين، فالذكاء الاقتصادي (أو الاستعلام الميكرو- اقتصادي) يتناول الاستعلام التكنولوجي وحتى السيرة المهنية للشخصيات الصناعية والمالية، ناهيك عن وضعية سير الأعمال". ويضيف فيقول بأنّ "مصطلح الذكاء الاقتصادي له نزعة مزدوجة في آن واحد، ميكرو- اقتصادية وهجومية في إطار الحرب الاقتصادية، هدفه البحث عن الأسواق، فهو يستجيب بذلك للرهانات الاستراتيجية لما بعد الحرب الباردة".

وبالنسبة لكل من *P. Allain-Dupré* و *N. Duhard* (1997)<sup>(29)</sup> فالذكاء الاقتصادي هو "قبل كل شيء أداة مساعدة على اتخاذ القرار تقوم على المعلومة التي تصنع القرار، بمعنى أنّ المعلومة تشكل موردا استراتيجيا للمؤسسة، الهدف منها هو خفض أو إزالة مجال عدم اليقين من أجل اتخاذ قرار بعيد عن العشوائية". أما *H.E.*

<sup>(25)</sup>. MARTINET (B) & RIBAUT (J.M), La Veille technologique concurrentielle et commerciale, Editions d'Organisation, Paris, 1989. In, AFOLABI (B.S), Opcit, p 27.

<sup>(26)</sup>. AFOLABI (B.S), Opcit, p 27-31.

<sup>(27)</sup>. وقد أعطى أمثلة في هذا الصدد بعض المؤلفين نذكر: T. Gilad و B.Gilad (1988)، L. Kahaner (1996) و C.S Fleisher (2001) في مؤلفاتهم المشار إليها في الاحالات أعلاه، بالإضافة إلى L.M Fuld (1995) في مؤلفه التالي:

- Fuld (L.M), The New Competitor Intelligence, John Wiley & Sons, Chichester, UK, 1995.

<sup>(28)</sup>. BAUD (J), Encyclopédie du renseignement et des services secrets, Editions Lavauzelle, Panazol, France, 1998.

<sup>(29)</sup>. ALLAIN-DUPRE (P) & DUHARD (N), Les armes secrètes de la décision, Editions Gualino, Paris, 1997.

Meyer (1991) فيرى بأنّ "ذكاء الأعمال" (*Business Intelligence*) هو عبارة عن رادار للأعمال (...). مهمته توضيح كل ما يجري انطلاقاً من الفرضية التي مفادها أنّ المعلومة الجيدة الموفرة لمستخدمين أكفاء تؤدي في أغلب الأحيان إلى استحابة ملائمة ونتائج مرغوبة<sup>(30)</sup>.

استناداً إلى هذه التعاريف، فإنّ الذكاء الاقتصادي هو عبارة عن جهاز موجه لخدمة المؤسسة ولتحسين كفاءتها في مواجهة محيطها التنافسي. ففي كتاب لـ R. M Greene (1996) عنوانه ذكاء الأعمال والاستعلام أوضح بأنّ "ذكاء الأعمال (...). يتمثل في المعلومة التي تهم المناجمت حول حاضر ومستقبل المحيط الذي تجري فيه الأعمال"<sup>(31)</sup>.

إنّ هذا التعريف يعدّ الأول من نوعه الذي اعتبر الذكاء الاقتصادي كمنتوج، ويتحقق هذا التعريف عموماً عند مقارنة مصطلح الذكاء الاقتصادي بالمعطى، المعلومة والمعرفة، التي لها هذه الخاصية كما سوف يتم التطرق إليه بالتفصيل لاحقاً.

### الفقرة الثالثة: الذكاء الاقتصادي والسياسة

يعدّ الذكاء الاقتصادي في بعض البلدان خياراً للدولة بمختلف مؤسساتها، الأمر الذي يصبغه بالصبغة السياسية، ومن أمثلة ذلك العمل الذي أنجز في فرنسا من طرف المحافظة العامة للخطة في فيفري 1994، والذي ضمن في تقرير عرف بتقرير Martre، أين ورد تعريف الذكاء الاقتصادي على أنّه "مجموعة من الأعمال المنسقة للبحث، المعالجة والتوزيع من أجل استغلال المعلومة المفيدة (*Information Utile*) من طرف الفاعلين الاقتصاديين. إنّ هذه الأعمال المختلفة تتم بصفة قانونية مع توفير كل ضمانات الحماية الضرورية لممتلكات المؤسسة ضمن الشروط المثالية للنوعية، الآجال والتكاليف. إنّ المعلومة المفيدة هي تلك التي تحتاج إليها مختلف مستويات القرار في المؤسسة والمجموعة الوطنية لإعداد وتسطير الاستراتيجية، ووضع التكتيكات بصفة واضحة لتحقيق الأهداف الموضوعية في إطار تحسين وضعيتها في محيطها التنافسي (...). إنّ مفهوم الذكاء الاقتصادي يتضمن تجاوزاً للأعمال الجزئية التي تتضمنها المصطلحات المتداولة في مجال التوثيق واليقظة (...).، حماية التراث التنافسي والتأثير (...). إنّ هذا التجاوز ناتج عن النية الاستراتيجية والتكتيكية التي يجب أن تترأس قيادة الأعمال الجزئية ونجاح الأعمال المعنية، وكذا التفاعل بين كل مستويات النشاط، أين تمارس فيها وظيفة الذكاء الاقتصادي انطلاقاً من القاعدة (داخل المؤسسة)، مروراً بمستويات وسيطة (البيناحترافية، المحلية) ووصولاً إلى المستويات الوطنية (استراتيجية مخصصة بين مختلف مراكز القرار على المستوى الوطني)، فضلاً عن المستويات العابرة للأوطان (المجموعات المتعددة الجنسيات) أو حتى الدولية (استراتيجية تأثير الدول-الأمم)<sup>(32)</sup>.

<sup>(30)</sup>. MEYER (H. E), Real-World Intelligence : Organized Information for Executives, Friday Harbor, Storm King Press, 1991. In, AFOLABI (B.S), Opcit, p 28.

<sup>(31)</sup>. GREENE (R.M), Business Intelligence and Espionage, Editions Dow-Jones and Irwin Inc, Homewood, 1966.

<sup>(32)</sup>. L'Intelligence Economique peut être définie comme étant : "l'ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement et de distribution en vue de son exploitation, de l'information utile aux acteurs économiques. Ces diverses actions sont menées légalement avec toutes les garanties de protection nécessaires à la préservation du patrimoine de l'entreprise, dans les meilleures conditions de qualité, de délais et de coût. L'information utile est celle dont ont besoin les différents niveaux de décision de l'entreprise et de la

- إنّ الدراسة المخصّصة لهذا التعريف تسمح بالملاحظة بأنّه تعريف يقصر الذكاء الاقتصادي على مجموعة من العمليات التي من خلالها تصبح المعلومة المتحصّل عليها قابلة للاستغلال.
- ومن خلاله أيضا يمكن استخراج الاستنتاجات التالية:
- لقد احتفظ التعريف تقريبا بنفس مراحل حلقة الذكاء الاقتصادي من البحث عن المعلومة، المعالجة، النشر والاستغلال. هذه المراحل التي تعتبر محور أي منظومة للذكاء الاقتصادي؛
  - التأكيد على ضرورة كون المنهج المتبع والوسائل المستعملة في كل مراحل حلقة الذكاء الاقتصادي شرعية ومشروعة، كما يتعيّن على المؤسسة أن تعرف كيف تحمي نفسها من الممارسات غير المشروعة التي قد تتعرض لها في حالة استعمال أو ذكاء اقتصاديين مضادين؛
  - إنّ المعلومة المفيدة أو الاستراتيجية (الضرورية لاتخاذ القرار) هي مبتغى كل الفاعلين الاقتصاديين لأي بلد كان، سواء في القطاع الخاص أو العام، فالفاعلين الاقتصاديين وفي سياق المنافسة يستغلون هذه المعلومة المفيدة من أجل تسطير سياسة عامة قائمة على خيارات عملية واستراتيجية تصبوا إلى تحقيق أهداف واضحة ومحدّدة مسبقا؛
  - إنّ استعمال مصطلحات مثل الاستراتيجية، التكتيك والوضعية، والتي هي في أصلها مصطلحات عسكرية توحي بأنّ الذكاء الاقتصادي يستعمل في وضعيات أقرب ما تكون من وضعيات حرب تتطلب ترتيبات خاصة من تسيير الهجوم وتنظيم الدفاع؛
  - إنّ الذكاء الاقتصادي يتضمن بالإضافة لمساره الحديث كل النشاطات والتقنيات الموجودة قبله مع ضمان تطويرها كتقنيات التوثيق، اليقظة، حماية التراث والتأثير؛
  - إنّ كل الفاعلين الاقتصاديين والسياسيين في البلد من المؤسسات، المحترفين، الجماعات المحلية والإقليمية، الشركات المتعدّدة الجنسيات، الحكومات والإدارات، إلخ، مدعوون لانتهاج الذكاء الاقتصادي في كل المستويات. وعليه فمن الضروري خلق نوع من التفاعل المتبادل فيما بينهم، إذ أن نجاح الذكاء الاقتصادي مرهون بنوعية هؤلاء الفاعلين وكيفية تبادل المعلومات فيما بينهم، أضف إلى ذلك تأثير الدولة على الصعيد الدولي ومدى مقدرتها على الحصول على صفقات اقتصادية مع دول أخرى وذلك ضمانا لديمومة استثمارات شركاتها الوطنية.

*collectivité pour élaborer et mettre en oeuvre de façon cohérente la stratégie et les tactiques nécessaires à l'atteinte des objectifs dans le but d'améliorer sa position dans son environnement concurrentiel [...]. La notion d'intelligence économique implique le dépassement des actions partielles désignées par les vocables de documentation, de veille [...], de protection du patrimoine concurrentiel, d'influence [...]. Ce dépassement résulte de l'intention stratégique et tactique, qui doit présider au pilotage des actions partielles et au succès des actions concernées, ainsi que de l'interaction entre tous les niveaux de l'activité, auxquels s'exercent la fonction d'intelligence économique : depuis la base (interne à l'entreprise), en passant par des niveaux intermédiaires (interprofessionnels, locaux), jusqu'aux niveaux nationaux (stratégies concertées entre les différents centres de décision), transnationaux (groupes multinationaux), ou internationaux (stratégies d'influence des Etats-nations)». Commissariat Général du Plan, Opcit, p 5-6.*

تكملة لعرض النظرة الفرنسية للذكاء الاقتصادي، فقد عرفته الوكالة الفرنسية لتطوير الذكاء الاقتصادي (AFDIE) استنادا إلى تعريف تقرير *Martre* السابق الذكر على النحو التالي: "بالنسبة للمؤسسة أو التنظيم، فإنّ الذكاء الاقتصادي هو مجموعة الوسائل المنظمة وفق نسق مناخمتي قائم على المعرفة، وينتج معلومات مفيدة لاتخاذ القرار، في سياق النجاعة وإنشاء القيمة لمختلف الأطراف المعنية"<sup>(33)</sup>. إنّ هذا التعريف يتناول الذكاء الاقتصادي على المستوى الجزئي أي مستوى المؤسسة أو التنظيم، كما يُربطه بمناخمت (إدارة) المعرفة التي هي في الأصل أداة في خدمة الذكاء الاقتصادي كما سوف يرد توضيحه لاحقا.

كما تعرفه *Hélène Masson* على أنّه "يهدف لضمان سمو السياسي على الاقتصادي، وذلك بمنح الفاعلين الاقتصاديين في آن واحد خطاب وطرق عمل جديدة (...). وعلى هذا الأساس، ففي إطار الاندماج الأوروبي وعملة الاقتصاد فإنّ المسؤولين السياسيين يجدون أنفسهم أمام تحديان، الأول يتعلق بتكييف مناهج عمل الدولة في المجال الاقتصادي، أما الثاني فيتعلق بإقامة خطاب سياسي قادر على تفصيل نظرة لعلاقات جديدة للسلطة على الساحة الدولية، ناهيك عن دور ومكانة الدولة في المجتمع. إنّ التقاء هاذين التحديين هو ترجمة لمطلب ورغبة أجاب عنها الذكاء الاقتصادي"<sup>(34)</sup>.

### المطلب الثاني: جذور الذكاء الاقتصادي

إنّ الذكاء الاقتصادي هو مصطلح جديد قديم، فهو يجد جذوره في مختلف الجهود الهادفة إلى تنظيم المؤسسة تنظيما علميا وذلك لرفع المردودية الإنتاجية عن طريق استغلال كل موارد المؤسسة المادية منها والبشرية بالإضافة إلى المعلومة التي تعدّ أهم مورد للمؤسسة في العصر الحالي.

#### الفقرة الأولى: الجذور المتعلقة بنظريات التنظيمات

إنّ أولى أشكال تنظيم العمل قد ظهرت في بداية القرن العشرين بعد الثورات الصناعية للقرن التاسع عشر، ولقد لفت انتباهنا في هذا السياق أربعة أشكال من التنظيم، سوف نسردها بصفة مختصرة مركزين على كفاءات تسيير المعلومات فيها وبحسب مكانتها وإدماجها في التسيير.

#### 1- المقاربة الآلية للمؤسسة:

إنّ التنظيم التيلوري أي التنظيم العلمي للعمل (*O.S.T*) هو المثال الأكثر شهرة للتنظيم الآلي للمؤسسة، فقد تمّ وضعه في نهاية القرن التاسع عشر من طرف المهندس الأمريكي *F.W. Taylor*<sup>(35)</sup>، الذي بحث في كيفية تنظيم الإنتاج عن طريق تنظيم المهام تنظيميا ميكانيكيا، بمعنى كيفية رفع الإنتاجية مع تخفيض التكاليف؛ يمكن تلخيص مبادئه في البحث عن أفضل طريقة في الإنجاز مع وضع الرجل المناسب في المكان

<sup>(33)</sup>. BESSON (B) & al., *Modèle d'Intelligence Economique*, AFDIE, Collection I.E, Economica, 2004, p 4.

<sup>(34)</sup>. MASSON (H), *Les fondements politiques de l'intelligence économique*, Thèse de doctorat, Université Paris Sud XI, Faculté "JEAN MONNET" (Droit - Economie - Gestion), Soutenue Le 12 décembre 2001. In, AFOLABI (B.S), *Opcit*, p 36.

<sup>(35)</sup>. Frederick Winslow Taylor (1856-1915)، مهندس واقتصادي أمريكي صاحب مقاربة التنظيم العلمي للعمل، نشر في سنة

1911 كتابه حول المبادئ الهادفة إلى التعظيم الحدي للجهود الإنساني، أنظر في هذا الصدد:

- TAYLOR (F.W), *The principales of scientific management*, Harper Bros, 5-29, NY, 1911.



المناسب " *One best way; The right men in the right place* ". إنَّ هذه المبادئ تقوم على كثير من اليقظة والتي هي جزء من الذكاء الاقتصادي، أي السهر على إعطاء أفضل معلومة في الوقت المناسب للشخص المناسب لاتخاذ أفضل قرار.

ولقد اعتبر *Max Weber*<sup>(36)</sup> بأنَّ هذا التنظيم هو النموذج المثالي للبيروقراطية القائم على التحديد الدقيق للمهام والصلاحيات، قواعد عمل غير شخصية لإنجاز المهام، رقابة سلمية صارمة. أما *Henri Fayol*<sup>(37)</sup> فقد ضبط هذه الأعمال في خمس مجموعات هي: الإشراف والتخطيط، التنظيم، اتخاذ القرار، التنسيق والرقابة<sup>(38)</sup>.

إنَّ هذه الأعمال التي وضعتها المقاربة الآلية حاضرة أيضا في الذكاء الاقتصادي، كما وأنَّ المعلومة ضمن هذه المقاربة تتبع منحا واحدا من الأعلى إلى الأسفل، أي من صاحب القرار نحو أعوان التنفيذ، فمهام الإشراف والتخطيط، التنظيم، اتخاذ القرار، التنسيق والرقابة تعود للشخص صاحب القرار. وبهذا الشكل يظهر بأنَّ هذه المقاربة قد أهملت نوعا ما الإتجاه الثاني لانتقال المعلومة أي الصعود من الأسفل نحو الأعلى.

ولقد اهتم فيما بعد *Elton Mayo*<sup>(39)</sup> استنادا إلى هرم الحاجات الذي وضعه *A. Maslow* على حاجة الانتماء، فقد لاحظ بأنَّ العلاقات الجيدة (العمودية والأفقية) تساهم في رفع الرضا العمالي وتحقيق إنتاجية فردية جدَّ عالية للعمال، وبهذا يكون قد أسس لمدرسة العلاقات الاجتماعية في تنظيم العمل. إنَّ النقاط الإيجابية لهذه المقاربة (ونقصد بالخصوص التيلورية) تكمن في بساطتها ومساهمتها في بداية الثورة الصناعية في تحقيق إنتاج مكثف، لكن هذا لم يمنع من إنتاجها لآثار سلبية نتيجة اعتبار الإنسان كآلة وإهمالها المطلق للجانب الاجتماعي للعامل ورغباته المختلفة.

## 2- المقاربة المتعددة الأقسام (المصفوفية):

في العشرينيات من القرن العشرين ظهر في الولايات المتحدة الأمريكية نوع آخر من التنظيم نتيجة لرغبة المؤسسة في التحكم في سوقها وتنويع منتجاتها. إنَّ هاتين النزعتين في تطوير المؤسسة أطلق عليهما *Alfred D. Chandler*<sup>(40)</sup> بالاندماج العمودي والتنويع<sup>(41)</sup>، اللذين نتج عنهما أسلوب تنظيم لا مركزي أو متعدد الأقسام (*Multidivisionnel*)، أين يكون فيه كل فرع من فروع المؤسسة مسؤول عن المنتج أو عن منطقة جغرافية

<sup>(36)</sup>. WEBER (M), *Economie et société*, Pocket, T1(Réed), Paris, 2003. In, KISLIN (Ph), *Modélisation du problème informationnel du veilleur dans la démarche d'intelligence économique*, Thèse de doctorat, Université Nancy 2, Ecole doctorale Langages, Temps & Sociétés, Spécialité : Sciences de L'Information et de la Communication, Laboratoire LORIA, Soutenue le 5 novembre 2007, p 51.

<sup>(37)</sup>. Voir : FAYOL (H), *Administration industrielle et générale*, 1916. et PEAUCELLE (J.L), *Henri Fayol : Inventeur des outils de gestion*, Economica, 2003. In, KISLIN (Ph), *Ibid*.

<sup>(38)</sup>. إنَّ هذه الأعمال يطلق عليها اختصار POSDCORB، والتي تعني:

*Planning, Organizing, Staffing, Directing, Coordinating, Reporting et Budgeting.*

<sup>(39)</sup>. Voir : MAYO (E), *The humans problems of an industrial civilization*, Mc Millan, 1933. et PONTOIZEAU (P.A), *Les Hommes et le Management*, Vuibert Entreprise, Paris, 1993. In, KISLIN (Ph), *Ibid*.

<sup>(40)</sup>. CHANDLER (A), *Stratégies et structures de l'entreprise*, Editions d'Organisation, 30-31, 1962. In, KISLIN (Ph), *Opcit*, p 52.

<sup>(41)</sup>. *Intégration Verticale et Diversification.*

لنشاط، وعليه فكل فرع يضم المصالح التالية: قسم المبيعات، التصنيع، التمويل، البحث والتطوير، المالية والمحاسبة. ومن هذا المنطلق، فضمن هذا الأسلوب التنظيمي يكون كل مسؤول فرع مسؤولاً عن المنتج وعن المنطقة الجغرافية التي ينشط فيها، ناهيك عن تسيير موارد فرعه وتنسيق نشاط الوحدات العملية التابعة لسلطته. أما المديرية العامة فإن دورها يقتصر على التخطيط وإمداد الفروع بالوسائل اللازمة لعملها. وتجدر الإشارة إلى أنه في هذا النوع من التنظيم فإن المعلومة لا تأخذ إلا مسارا واحدا ولكن في الإتجاهين:

✓ من الأعلى نحو الأسفل: وفيها تأخذ المعلومة شكل التوجيهات العامة التي يجب إتباعها وتتضمن الأهداف المراد تحقيقها؛

✓ من الأسفل نحو الأعلى: تصعد المعلومة في شكل جداول ومؤشرات نجاعة مرفقة بتقارير مفصلة حول وضعية الفرع في السوق ونتائجه المالية. وبهذا فإن المعلومات والمعطيات المستقاة من الميدان تساهم في إثراء نظام المعلومات الإستراتيجي (S.I.S) للمؤسسة الذي يعتبر كوسيلة مساعدة على اتخاذ القرار.

عموماً فإن هذا النوع من التنظيم يهدف إلى التطبيق الجيد لتوجيهات الإدارة العامة من طرف أعوان التنفيذ عن طريق وساطة مسؤولي الفروع الذين يتمتعون بنوع من اللامركزية، والذين هم مطالبون بإخطار هذه الإدارة العامة عن حالة الفروع في السوق ومدى تنفيذ التوجيهات المعطاة. وعلى الرغم من ذلك تبقى الإدارة المركزية بعيدة نوعاً ما عن انشغالات الميدان.

### 3- المقاربة المشاريعة:

لقد ظهر هذا النوع من التنظيم في سنوات الستينيات من القرن الماضي، وهو يقوم على تشكيل فرق عمل من أجل إنجاز مهمة ما، كإنتاج سلعة أو خدمة جديدتين، وتزول فرقة العمل المشكلة بإنهاء المهمة التي شكلت من أجلها. ولقد تمّ ابتكار هذا النوع من التنظيم للأخذ بعين الاعتبار لتأثير المحيط الخارجي على المؤسسة وذلك مراعاة للعوامل الأساسية التالية:

- ❖ ظهور طلب أو منافسة غير متوقعين: إنّ هذا العامل يعدّ من أهم العوامل المؤثرة في تطوير التسويق لدى المؤسسات الحساسة للسوق (*Market Driven*) وليست المدفوعة من طرف المنتج (*Poussées par le produit*)، وعلى هذا الأساس فإنّ *P.F. Drucker* يرى بأنّ "التسويق هو مجموعة الوسائل المستخدمة لفهم ومعرفة الزبون التي تجعل من المنتج يباع من تلقاء نفسه"<sup>(42)</sup>؛
- ❖ منهج التسيير الهرمي اللين: والذي يأخذ بعين الاعتبار كفاءات ومحفزات العمال عن طريق إنشاء حلقات النوعية (*Cycles de qualité*)، أين تناقش وتحل مشاكل التسيير المختلفة مع العمال؛
- ❖ الاهتمام بالموارد البشرية أكثر من الموارد المادية، خصوصاً بعد تنامي القطاع الثالث في الاقتصاد (*Secteur tertiaire*)؛

(42). DRUCKER (P.F), L'avenir du management, coll. Management & Or, Paris (Village Mondial), 1999. In, KISLIN (Ph), Opcit, p 53.

❖ التطور السريع للتكنولوجيات الحديثة وخفض التكاليف الوحودية، حفز على تجديد وسائل الإنتاج وإدخال الإعلام الآلي؛

❖ تطور مناهج التنظيم أدى إلى ضرورة الاهتمام بالمحيط، الإعداد الدقيق للاستراتيجيات، معرفة متطلبات العنصر البشري، إلخ.

إنّ ما يتعيّن لفت الانتباه إليه هو أنّه في هذا النوع من التنظيم (التسيير عن طريق المشاريع) تنتقل المعلومة في الإتجاهين، عن طريق القنوات السلمية من جهة، وبحسب المشاريع من جهة أخرى، إذ يتم التوجيه من الأعلى ويتولى الأشخاص الذين هم في الأسفل رفع التقارير عن سير الأعمال، فضلا عن ممارسة التفاوض والتحكيم بين المصالح.

إنّ من بين النقائص الواضحة لهذا التنظيم تكمن في الضعف في تسيير وتنقل المعرفة الجماعية، بمعنى أنّه يحدث نوع من عدم ديمومة المعرفة، وذلك بتنقل الأشخاص من مشروع إلى آخر دون تعميق أو تراكم صلب للمعارف الخاصة بهذه المشاريع.

#### 4- المقاربة الشبكية أو مقارنة تطوير الشبكات:

يتم حاليا تطوير نوع رابع من التنظيم قائم على مفهوم الشبكة، والذي يعني تنظيم المؤسسات ضمن شبكة فضلا عن الشبكة التي تتكون منها أقسام ووحدات كل مؤسسة. إنّ هذا التنظيم العنكبوتي يتطور باستمرار وبحسب الظروف، والهدف الرئيس من هذا النوع من التنظيم هو ربح الوقت في الاستجابة لظهور متغيرات جديدة في محيط المؤسسة وتشجيع تبادل الخبرات والمعارف بين أفراد هذه المؤسسات، فعلى المؤسسة ضمن هذا التنظيم أن تكون قادرة على نسج علاقات مصلحية قائمة على الربح المتقاسم (*Win Win Relationship*) مع مؤسسات أخرى حتى ولو كانت منافسة لها، وذلك بهدف الحصول على حصص في السوق العالمية، أو تقاسم أعباء باهضة على سبيل المثال.

لقد لعب كل من *H.A Simon* و *J. March* <sup>(43)</sup> دورا هاما في فهم طريقة اتخاذ القرار في سياق علاقتي، فقد بيّنا أنّه من غير الممكن معرفة كل الإمكانيات <sup>(44)</sup> المتاحة لحل مشكل متعلق باتخاذ القرار، كون أنّ المحيط الذي تتواجد فيه المؤسسات معقد جدّا لفهمه بصفة شاملة، الأمر الذي يؤثر حتما على القرار وذلك مهما تكن قيمة وكمية المعلومات التي يجوز عليها صاحب القرار.

<sup>(43)</sup>. Voir dans ce cadre :

- SIMON (H.A), Administration et processus de décision, Economica, Paris, 1983 ;

- GODELIER (E), James March : Penser les organisations, Lavoisier, Hermès, Paris, 2003.

<sup>(44)</sup>. لقد طور H.A Simon مصطلح العقلانية المحدودة (Rationalité Limitée)، والذي يعني "وضوح القرار في إطار قيم المجموعة وضمن

المعلومة المتاحة". وتجدد الإشارة في هذا السياق أنه يرفض رفضا مطلقا نموذج الفرد العقلاني (L'Individu Rationnel)، الذي يمتلك في كل

وقت المعلومة الضرورية لاتخاذ القرار، وهو بذلك يضع الفرضيتين التاليتين:

- من جهة، فإنّ صاحب القرار يمتلك دائما معلومات غير كاملة، لأنّه يجهل النتائج وقيمة مختلف إمكانيات التفاعل المتاحة له؛

- ومن جهة أخرى، فإنّ الكائن البشري له قدرات محدودة في معالجة المعلومات.

لقد أكمل *J. March* النموذج الذي وضعه مع *H.A Simon* بمصطلح ثقافة المؤسسة (*La culture de l'entreprise*)<sup>(45)</sup>، وذلك بتوضيح أنّ المؤسسة تضع أهدافا مرتبطة بماضيها (تاريخها)، بثقافة الأشخاص المشكلين لها، بالمؤسسات الأخرى التي تتفاعل معا وكذا بالمعوقات المادية ومعوقات التسيير.

**5- مقارنة التنظيم الذاتي للمؤسسة المتعلمة:**

لقد سمح تطور الشبكات للمؤسسة بالتنظيم تنظما ذاتيا، كما فتح لها المجال واسعا لتتعلم وتتعلم كيف تتعلم (*Apprendre à apprendre*)، عن طريق إعادة النظر<sup>(46)</sup> في المبادئ التي تحكم تسييرها عندما لا تستجيب للمشاكل التي تواجهها.

إنّ هذا النوع من التنظيم الذي مهّد لظهور الذكاء الاقتصادي قد فرض على المؤسسات انتهاج نوعين من الاستراتيجيات:

- تفضيل البحث عن المعلومات المتعلقة بالمحيط التنافسي للمؤسسة ومعرفة المعوقات التي تواجهها؛
  - تنسيق وتوحيد القيم، المشاريع والنشاطات عن طريق وضع هدف واضح لبلوغه. إنّ هذه الاستراتيجية تهدف أيضا إلى إزالة مساحات عدم اليقين بفضل حل النزاعات المعرفية (*Cognitifs*).
- وفي هذا السياق يظهر كل من التحديث (*Innovation*)<sup>(47)</sup>، تسيير المعارف والشراكة القواعد الثلاثة للتصحيح الهيكلي في المؤسسة، وذلك بالنظر إلى أنّ:
- التحديث يجعل من المؤسسة في بحث مستمر على ابتكارات جديدة بهدف اكتساب مكانة مرموقة في السوق، كما أنّ التحديث يمس كذلك مسارات الإنتاج وكذا تنظيم العمل؛
  - تسيير المعارف يسمح بترجمة المشاكل المواجهة ضمن شبكة من الفاعلين (الياقطين، الباحثين الجامعيين، المهندسين، المكلفين بالتسويق والإنتاج، إلخ.)، عن طريق عرض الوضعيات الملائمة والتي تنتج معنا، فالمعلومة لا تصبح كذلك إلا عند إعطائها معنا في إطار وضعية معيّنة؛

(45). على الرغم من أنّ مصطلح "ثقافة المؤسسة" قد تطرق إليه عدد كبير من المفكرين أمثال: C. Barnard و P. Selznick في مؤلفيهما التاليين:

- BARNARD (C), *The functions of the executive*, Cambridge, Harvard University Press, 1938 ;

- SELZNICK (P), *Leadership in administration*, Harper & Row, New York, 1975.

إلا أنّ E. Jacque يعدّ أو من أطلق هذا المصطلح، وهو يعرفه على أنه منهج تفكير وعمل للمؤسسة تقليدي ومعتاد في آن واحد، متقاسم من طرف جل أعضائها كما يجب أن يفهم ويُقبل من قبل كل عضو جديد ينضم إلى المؤسسة.

"*La culture de l'entreprise, c'est son mode de pensée et d'action habituel et traditionnel, plus ou moins partagé par tous ses membres, qui doit être appris et accepté, au moins en partie, par les nouveaux membres*".

JAQUE (E), *Intervention et changement dans l'entreprise*, Dunod, Paris, 1972. In, KISLIN (Ph), *Opcit*, p 55.

(46). Voir : ARGYRIS (C), *Savoir pour agir, surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel*, InterEditions, Paris, 1995, p 16.

(47). Selon P.Y Barreyre l'innovation "*est la mise en oeuvre originale et porteuse de progrès d'une découverte, d'une invention ou simplement d'un concept*". BARREYRE (P.Y), *Typologie des innovations*, Revue française de gestion, janvier-février 1981. In, KISLIN (Ph), *Opcit*, p 56.

Et d'après F. Cros "*L'innovation traduit les incertitudes, les ambivalences, les mobilités et les contradictions de nos sociétés modernes où le temps passé semble nié au profit d'un avenir que l'on veut radieux et que l'on pressent terrible*". CROS (F), *L'innovation : gageure ou fantasme ?*, VEI Diversité, 140, 33-40, 2005. In, KISLIN (Ph), *Ibid*.

■ أما الشراكة فهي تشجع المؤسسة وتمنحها مقدرة كبيرة على التكيف مع تنوع الأسواق وإنتاج السلع والخدمات بصفة مرنة.

إنّ النظريات السالفة الذكر هي التي ساهمت - بما ليس فيه شك - في وضع اللبّات الأساسية للذكاء الاقتصادي، فحسب المقاربة الآلية فإنّ نجاعة اتخاذ القرار تقوم على مقدرة صاحب القرار في الحصول على المعلومة المناسبة في الوقت المناسب، وحسب المقاربة المتعدّدة الأقسام والمقاربة المشاركة فإنّ المؤسسة أشبه ما تكون بنظام مفتوح والذي يجب أن يراقب ويتكيف مع المحيط من أجل استمراره. وأخيرا وحسب مقاربة التنظيم الذاتي للمؤسسة المتعلّمة فإنّ التقييم، الاتصال بقيمة المعلومة تعدّ من العناصر المحدّدة في مسار التعلّم؛ وأنّ هذه الديناميكية تمنح للمؤسسة ميزات تنافسية تدعم مكانتها في السوق، ومن هذا المنطلق فإنّنا نجد في هذه المقاربة الأخيرة جذور النماذج السياسية للذكاء الاقتصادي. فضرورة تطوير الشراكات وإقامة شبكات تسمح بتنقل المعلومات بانسيابية، وكذا قوة الهيكلة الاجتماعية عن طريق نشر ثقافة المؤسسة تشكل اللّحمة الصلبة بين مختلف الفاعلين في المؤسسة.

ومن هذا المنطلق وحسب المقاربة الأخيرة دائما فإنّه ليس تنقل المعلومات من الأعلى نحو الأسفل أو العكس (Top-Down/Bottom-Up) هو المهم بالنسبة لتطوير المؤسسات، بل المهم هو تحفيز الفاعلين فيها على خلق المعارف بصفة حلزونية (Spiralaire).

فالمؤسسة اليوم مدعوة إلى العمل والمساهمة في خلق محيطها أكثر من تحمله، كما عليها أن تتعدى مهامها التقليدية المتمثلة في إنتاج السلع والخدمات إلى مهام الاستشراف وحل المشاكل التي قد تتعرض لها. الأمر الذي يدفع بها إلى البحث عن منهجية جديدة تحقق لها ذلك، وهنا يظهر الذكاء الاقتصادي الحل الأنسب لذلك.

### الفقرة الثانية: الجذور المتعلقة بالتحليل الاستراتيجي

يعدّ التحليل الاستراتيجي كطريقة تدمج مختلف خصائص المؤسسة مع محيطها الخارجي، والهدف من ذلك هو استخراج مجموعة من الاستراتيجيات القابلة للتطبيق واختيار الأنجع منها. إنّ الذكاء الاقتصادي انطلاقا من جذوره الاستراتيجية يساهم بدوره في إثراء الاستراتيجية<sup>(48)</sup> الموضوعية عن طريق تحليل المحيط، وتحديد المخاطر والفرص.

(48). الاستراتيجية هي مصطلح عسكري الأصل، على الرغم من تعدّد التعاريف التي تناولته، فهو يعني برأينا فن التخطيط الذي يحدّد الأهداف الرغوب تحقيقها ويسخّر لها الوسائل اللازمة، وذلك أخذًا بعين الاعتبار للمعطيات الحالية للمحيط واستشراف تغيراته المستقبلية دون إهمال للتجارب السابقة.

وهذه بعض التعاريف التي تناولت الاستراتيجية:

1. La stratégie, par définition, est militaire : de « stratos » (armée) et « agein » (agir). Elle est à la fois « l'art de faire évoluer une armée sur un théâtre d'opérations jusqu'au moment où elle entre en contact avec l'ennemi » également un « ensemble d'actions coordonnées, de manœuvres en vue d'une victoire ». [le Robert] ;
2. « La stratégie s'oppose à la tactique qui représente l'ensemble des moyens mis en oeuvre pour réaliser cette stratégie. ». FAVIER (L), Recherche et application d'une méthodologie d'analyse de l'information pour l'intelligence économique application à un centre technique du secteur de la plasturgie, Université Lumière Lyon II, Spécialité : Sciences de l'Information et de la Communication, Soutenue le 2 Octobre 1998. En citant FIEVET (G), De la stratégie militaire à la stratégie d'entreprise, Interéditions, Paris, 1992.
3. « La stratégie d'une entreprise peut être définie par le portefeuille d'activité de ses différents métiers, les effets de synergie, les moyens d'action (hommes, machines...), les modes de développement retenus (innovation,

ضمن هذا النوع من التحليل الاستراتيجي سوف نحاول أن نعرض أهم النماذج المتعلقة به وهي نموذج *SWOT*، نموذج *Porter*، ونموذج *Simon*.  
**1- نموذج *SWOT*<sup>(49)</sup>:**

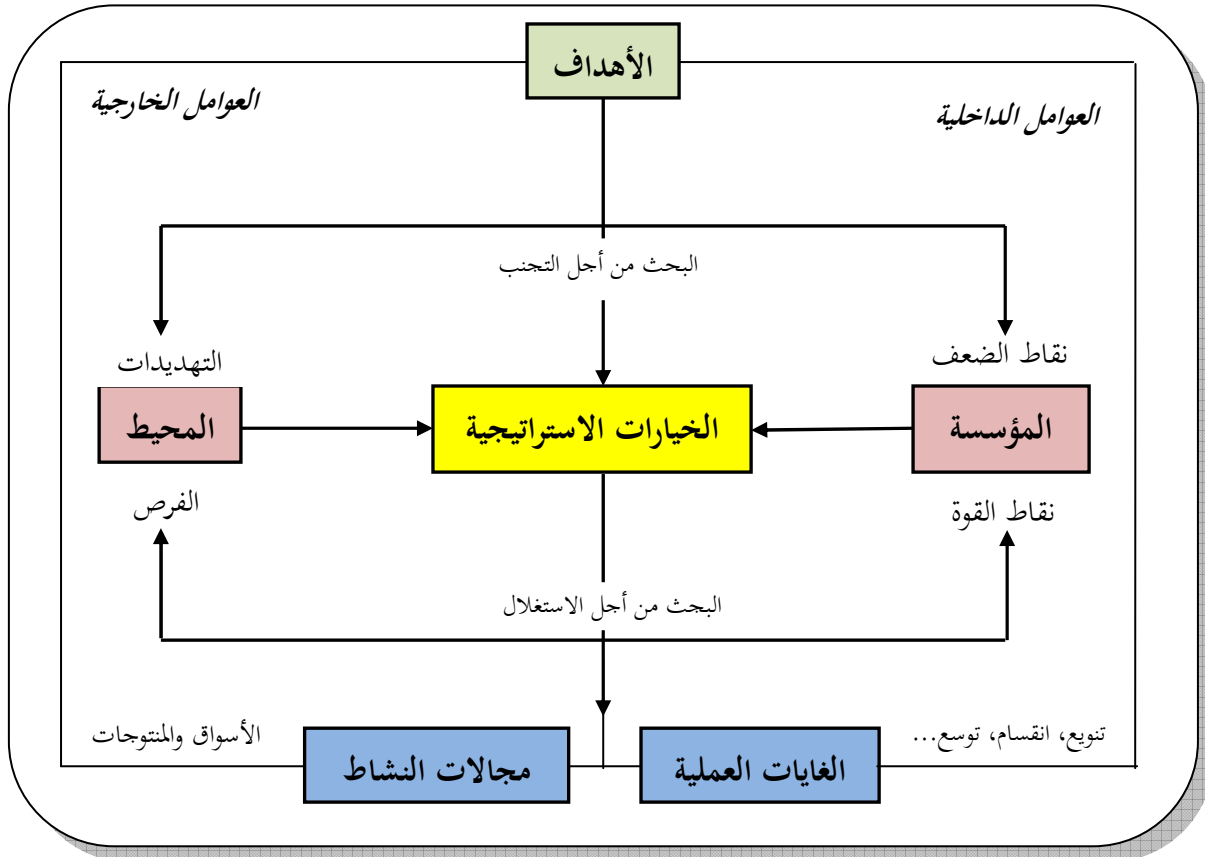
إنّ نموذج التخطيط الاستراتيجي *SWOT*، الذي وضعه *R.D. Irwin* و *K.R. Andrews*<sup>(50)</sup> يهدف إلى إعطاء المؤسسة نظرة طويلة المدى حول الاستراتيجية التي تنوي وضعها وفقاً للأهداف التي سطرتهما. وحسب *G. Johnson* و *K. Scholes*<sup>(51)</sup> فإنّ هذا التحليل يقوم على تحديد ما إذا كانت التوليفة نقاط القوة/نقاط الضعف للمؤسسة أو التنظيم قادرة على منحها وضعية أو مكانة تسمح لها بمواجهة تطور محيطها، وكذا تحديد أو خلق فرص لها تؤهلها لأن تستغل بصفة جيّدة الموارد والكفاءات التي تحوزها، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

*diversification,...*, les priorités, les alliances et les actions de contingence (que faire si les choses ne se passent pas comme prévu). ». THIETART (R.A), Le management, Que sais-je ?, PUF, Paris, 2003.

<sup>(49)</sup> SWOT : وهو مصطلح يتشكل من الأحرف الأولى للكلمات الانجليزية التالية: Strength، Weakness، Opportunity، Threat. وترجمته باللغة الفرنسية FFOM، وهو مشكل من الحروف الأولى للكلمات الفرنسية التالية: Forces، Faiblesses، Opportunités، Menaces. ومعناه نقاط القوة، نقاط الضعف، الفرص والتهديدات.

<sup>(50)</sup> Voir : ANDREWS (K.R) & IRWIN (R.D), The Concept of Corporate Strategy, Irwin Homehood, 1971.

<sup>(51)</sup> Voir : JOHNSON (G) & SCHOLES (K), Exploring corporate strategy, Prentice Hall International, New York, 1999. In, KISLIN (Ph), Opcit, p 59.



شكل رقم 02: نموذج SWOT

المرجع: KISLIN (Ph), Opcit, p 59.

من هذا الشكل يتضح بأنه على المؤسسة أن تركز أكثر على الفرص والتهديدات التي قد تظهر كنتيجة لأي تغير قد يحدث في محيطها، فعليها من هذا المنطلق أن تتولى مراقبته وتتبعه باستمرار، إذ أنّ المخاطر قد تؤثر على الخيارات الاستراتيجية للمؤسسة بالسلب على عكس الفرص. أما عن نقاط ضعف وقوة المؤسسة فهي عوامل داخلية يمكن أن تتغير فيها المؤسسة، فتحسن نقاط قوتها وتحاول إزالة أو التقليل من نقاط ضعفها. في إطار تحليل *SWOT*، يجدر الذكر أنّ هناك عدد كبير من النماذج التي حاولت إثراء نموذج *Andrews*، والتي نذكر منها: نموذج *LCAG*<sup>(52)</sup>، نموذج مصفوفة الـ *BCG*<sup>(53)</sup> وطريقة *ADL*<sup>(54)</sup>.

(52). نموذج *LCAG* : سمي بهذه التسمية نسبة لواضعيه وهم: *Learned*، *Christensen*، *Andrews* و *Guth* من جامعة *Harvard* في سنة 1965، وهو يقوم كنموذج *SWOT* على تحليل نقاط القوة والضعف للمؤسسة، وكذا فرص و تهديدات المحيط مضافا إليه أنظمة القيم لمسيري المؤسسة وقيم المحيط.

(53). نموذج مصفوفة الـ *BCG* (*Boston Consulting Group*) : وهو يهتم بتحديد مجال النشاط الاستراتيجي (*D.A.S*) للمؤسسة، فأخذ بعين الاعتبار لعوامل جذب مجال النشاط، فإن للمؤسسة الخيار بين أربعة أنواع من الاستراتيجيات، ممثلة في شكل مصفوفة  $2 \times 2$  : التوسع (*Expension*)، الانقسام (*Segmentation*)، السيطرة (*Domination*) والتصفية (*Liquidation*).

(54). طريقة *ADL* : تحمل تسمية واضعها *Arthur D. Little*، وهي تسمح بتقييم الوضعية التنافسية للمؤسسة على سلم يتكون من خمس درجات (ضعيف، مقبول، ملائم، قوي، مسيطر) ومحفظة نشاطاتها في منحنى حياة يتكون من أربع مراحل (الانطلاق، النمو، الرشد، الانحدار)، فالمصفوفة تقاطع بين الوضعية التنافسية للمؤسسة ودرجة رشاد إنجاز المهام فيها، تطبيقا لتوجيهات استراتيجية متنوعة كإعادة التوجيه، التطور الاختياري أو الإهمال.

ولكن ما يعاب على هذه النماذج هو أنّها لم تقدم إلاّ مقاربات تنظيمية أكثر منها تفسيرية لطرق تحديد الاستراتيجية، أما ما هو إيجابي فيها فيكمن في تحليلها الدقيق لمحيط المؤسسة. هذا التحليل الذي تمّ وفق أربعة مستويات:

- ◆ على مستوى السوق: بتحديد وتوضيح الفرص والتهديدات الخارجية؛
- ◆ على مستوى المؤسسة: بتقسيم الموارد والكفاءات الداخلية؛
- ◆ على مستوى صاحب القرار: عن طريق معرفة تطلعاته وقيمه الشخصية؛
- ◆ على المستوى الاجتماعي: وذلك بالأخذ بعين الاعتبار لالتزامات المؤسسة تجاه المجتمع، ونعني هنا الالتزامات الأخلاقية للمؤسسة ضمن محيطها الاجتماعي.

استنادا لنموذج *SWOT*، يمكن أن نقول بأنّ الذكاء الاقتصادي مهمته الأساسية هو التحديد بصفة قياسية للفرص والتهديدات، ومن ثمّ المساهمة في إعداد الحلول المناسبة لأصحاب القرار والتي من بينها صياغة استراتيجية تركز على نقاط قوة المؤسسة من أجل استغلال الفرص المتاحة لها.

## 2- نموذج Porter:

ويدعى كذلك بنموذج القوى التنافسية الخمس (*Modèle des Cinq forces Concurrentielles*)، وهو نموذج يقدم إطارا تلخيصيا يسمح بفهم الإمكانيات التي من خلالها يمكن للمتنافسين في قطاع معين أن يستفيدوا منها، والتهديدات التي عليهم مجابهتها تطبيقا لمبدأ يحمل اسمه والذي فحواه أنّ "حجم الربح الإجمالي المحتمل للمؤسسة في قطاع معيّن يتعلّق بجِدّة القوى التنافسية"<sup>(55)</sup>؛ وهذا ما يعني أنّ القوة التنافسية الأكثر أهمية هي التي تحدّد الربح الحقيقي لفرع معيّن من فروع النشاط، فعندما تحدّد هذه القوة التنافسية فإنّ مواجهتها يصبح من الأولويات الاستراتيجية للمؤسسة.

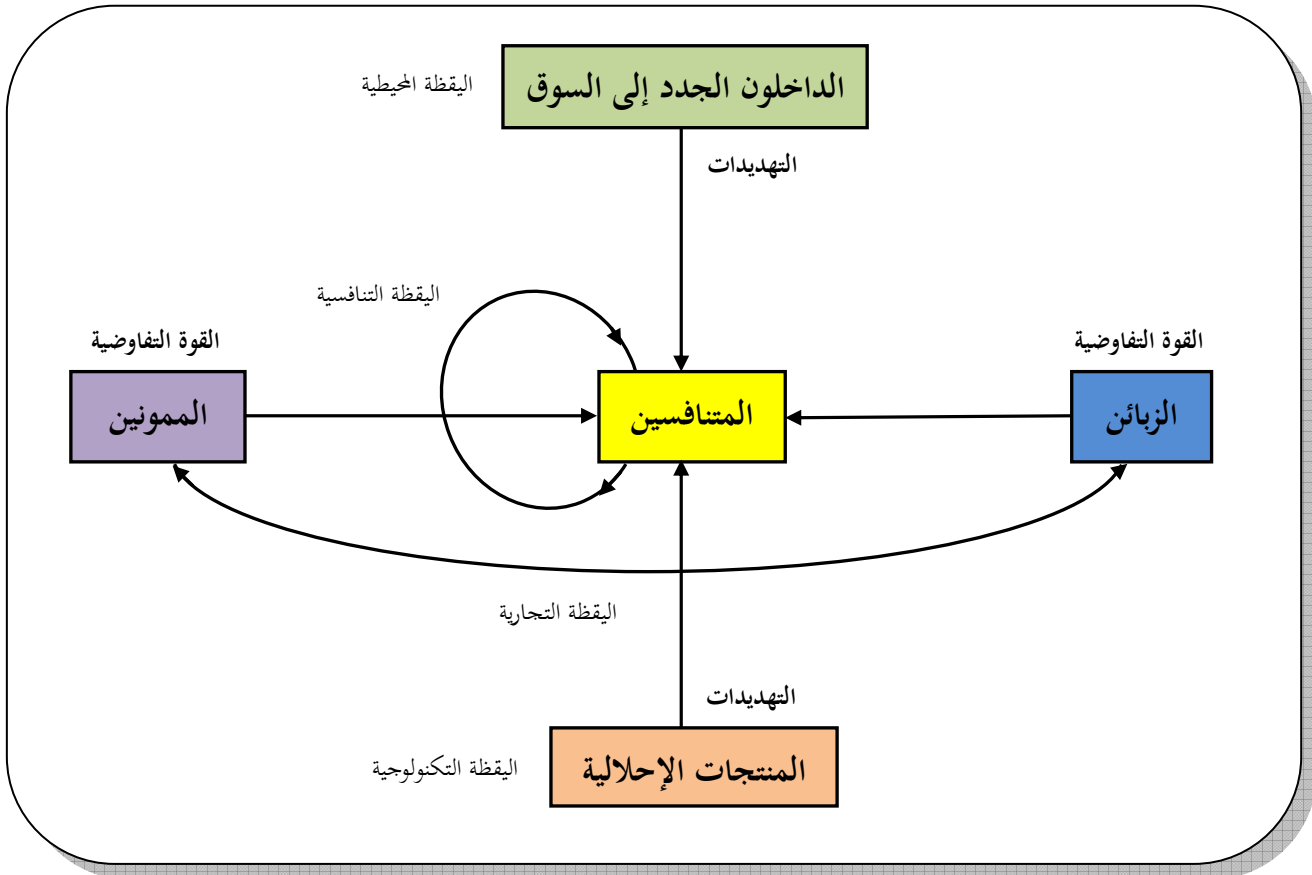
إنّ تنظيم قطاع معيّن من السوق ومردودية النشاطات فيه يتعلّق بالقوى الخمس التالية:

- تهديدات الداخلين الجدد للسوق أو معوقات الدخول؛
- القوة التفاوضية للممونين؛
- القوة التفاوضية للزبائن؛
- تهديدات المنتجات الإحلالية (منتجات أو تكنولوجيا قطاعات أخرى لها نفس استعمالات منتجات القطاع)؛
- حدّة المنافسة بين المؤسسات التي تشتغل في نفس قطاع النشاط (معدل نمو القطاع، عدد المنافسين واستراتيجياتهم...). إنّ مراقبة مختلف هذه المتغيرات هو الدافع الأساس لظهور اليقظة القطاعية (اليقظة

<sup>(55)</sup> Le principe de Porter prévoit que "La masse totale de profit potentiel dans un secteur d'activité dépend de l'intensité des forces de la concurrence". PORTER (M.E), *Competitive Strategy*, Free Press, New York, 1980. In, KISLIN (Ph), *Opcit*, p 61.



التنافسية، التجارية، التكنولوجية، إلخ.)، والتي سيرد تفصيلها فيما يلي من هذه الأطروحة. إنَّ هذه القوى الخمس التنافسية التي جاء بها Porter يمكن توضيحها في الشكل التالي:



شكل رقم 03: نموذج Porter للقوى التنافسية الخمس

المرجع: KISLIN (Ph), Opcit, p 61.

ومن هذا المنطلق، فإنَّ الإمكانيات التنافسية للمؤسسة حسب Porter تكون على ثلاثة أنواع وهي:

- المنافسة عن طريق التكاليف: وذلك بالبحث عن التكاليف المنخفضة كخفض تكاليف الإنتاج، التوزيع، إلخ. وذلك عن طريق إنزال المنتج في السوق ضمن علامات منخفضة الثمن (*Premier prix*) أو علامات لمنتج غير معروف كثيرا، وفي هذا النوع من المنافسة وبغرض تخفيض التكاليف يتطلب الأمر التفاوض وبشراصة حول أسعار المواد الأولية؛
  - المنافسة عن طريق التميّز (*Par différenciation*): والهدف منها الحصول على احتكارات عن طريق إنتاج سلع وخدمات جذابة بفضل التحديث التكنولوجي، التجاري والتنظيمي؛
  - المنافسة عن طريق التخصص (*Par focalisation*): وذلك بالتركيز على نشاط أو منتج معيّن في السوق، والعمل على التحكّم في تكاليف التعاملات (عن طريق تطبيق اقتصاد السّلم) أو التميّز في العرض.
- بعد عرض هذا النموذج، يجدر التوضيح بأنَّ هذا الأخير يوحي بأنَّ الذكاء الاقتصادي يقتصر على إقامة

يقظة قطاعية في كل المجالات التي وصفها *Porter*. إنَّ ما يعاب على هذا النوع من التقسيم القطاعي هو أنَّه لا يسمح بفهم السياق الاقتصادي في عمومه، كون أنَّه من الضروري التفتن إلى أنَّه في بعض الظروف والأحيان فإنَّ الشركاء أو الزبائن يمكن أن يتحولون إلى منافسين والعكس صحيح.

### 3- نموذج Simon:

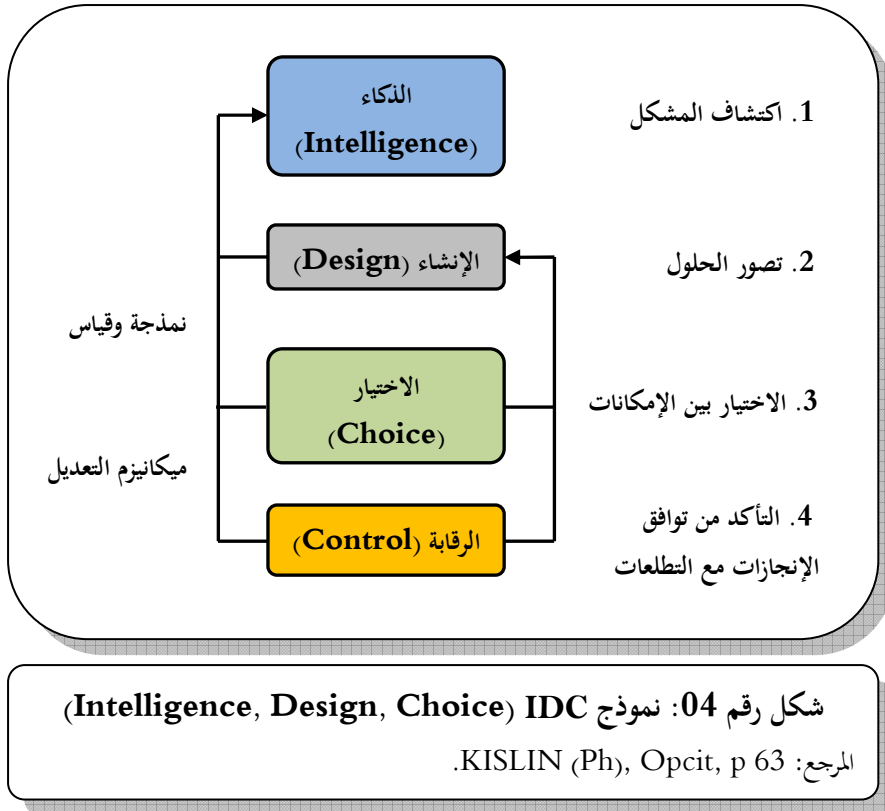
على الرغم من أنَّ النموذجين السابقين قد تطرقا إلى دور المعلومة في نظام التخطيط الاستراتيجي، إلاَّ أنَّه يبقى نموذج *IDC (Intelligence, Design, Choice)*، المقترح من طرف *H.A Simon*<sup>(56)</sup>، النموذج الذي بيّن دور حل المشاكل المتعلقة بالاستراتيجية خلال مسار اتخاذ القرار<sup>(57)</sup>.

لفهم المشاكل المتعلقة بالقرار في مختلف مستويات التنظيم، والتي تصنف إلى: مشاكل معتادة، مهيكلّة أو مبرمجة، فقد اقترح منهجية تقوم على أربع مراحل يمكن تلخيصها على النحو التالي:

- المرحلة الأولى: وهي مرحلة الاستعلام (*Intelligence*)، وتتمثل في دراسة المحيط من أجل البحث عن الشروط التي تستدعي اتخاذ القرار، إنّها مرحلة اكتشاف المشكل؛
  - المرحلة الثانية: وهي مرحلة إنشاء (*Design*)، خلق وتحليل السيناريوهات الممكنة تبعا للخيارات المختلفة، فهي إذن مرحلة تصور الحلول؛
  - المرحلة الثالثة: وهي مرحلة اختيار (*Choice*) حل أو منهج عمل مناسب مع التأكّد من أنّ ما تمّ إنجازه يتوافق والتطلعات الأولية؛
  - وأخيرا، المرحلة الرابعة: وهي مرحلة النتائج ومراجعة الرقابة، وهي كذلك مرحلة التعديل والتصحيح.
- وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

(56). Voir : SIMON (H.A) (1983), Opcit. In, KISLIN (Ph), Opcit, p 62.

(57). يهدف H.A. Simon عند تحليله لسيرورة اتخاذ القرار إلى استخلاص النمطية في التصرفات، وإدماجها إن أمكن في نموذج نظري أين تأخذ فيه في آن واحد أهداف ووسائل اتخاذ القرار، بمعنى آخر البحث في ابستمولوجية القرار.



لقد بيّن *Simon* بأنه من غير الممكن معرفة كل الإمكانيات المتعلقة بمشكل اتخاذ القرار، كون أن المحيط معقد جدا لفهمه بصفة شاملة، أضف إلى ذلك أن الخيارات مرتبطة بمجموعة التفضيلات والقيم؛ الأمر الذي يجعل الحلول في أغلب الأحيان حلول إرضائية لا أمثلية. على الرغم من الانتقادات<sup>(58)</sup> الموجهة لهذا النموذج خصوصا في أشكاله الأولية واعتباره نموذجا غير متكامل، وذلك لعدم بعين الاعتبار للعناصر السيكولوجية والإدراكية لصاحب القرار وكذا لرغباته وتطلعاته، فإنه قد أوضح أهمية الذكاء الاقتصادي في نشاطاته الهادفة إلى حل المشاكل المتعلقة بالقرار.

### المبحث الثاني: مؤثرات الذكاء الاقتصادي وطابعه المتعدد الأبعاد

في هذا المبحث سنحاول أن نتقصى مختلف المؤثرات التي ساهمت في بلورة مفهوم الذكاء الاقتصادي، كمفهوم أو كممارسة على الشكل الذي هو عليه اليوم.

#### المطلب الأول: مختلف المؤثرات في مفهوم الذكاء الاقتصادي

لقد تعددت تأثيرات مفهوم الذكاء الاقتصادي باختلاف البحوث والدراسات التي تناولته، فهو - بحق - يقع في مفترق مجالات علمية وتطبيقية عدّة، لقد شكل مصدر اهتمام كل تحليل استراتيجي سواء في الميدان

<sup>(58)</sup>. Voir entre autres :

- MARCH (J.G) & SIMON (H.S), Les Organisations, Paris, Dunod, 1965 ;
- JANIS (I.L) & MANN (L), Decision Making : a Psychological Analysis of Conflict, Choice and commitment, Free Press, New York, 1977 ;
- POUNDS (W.F), The Process of Problem Finding, Industrial Management Review, 11 (1), 1-20, 1969 ;
- COURBON (J.C), Processus de décision et aide à la décision, Cahiers de l'ISMEA, vol. 16, 12, 1982.

العسكري أو الاقتصادي، كما أنه يلفت اهتمام بعض الدارسين المهتمين بالأخلاقيات وكذا باستعمال التكنولوجيات الحديثة المتعلقة بمعالجة وتسيير المعلومات.

### الفقرة الأولى: التأثير العسكري

لقد أقام جمهور كبير من الدارسين مفهوم الذكاء الاقتصادي و/أو تطبيقاته على العناصر المكوّنة لفن الحرب، وبصفة أدق فن الاستعلام العسكري. ولعل هذا ما جعل كثير من دارسي الموضوع أمثال: C. Harbulot و P. Baumard و J. Baud و S.M. Shaker و P.G. Gembicki و P. Geffroy و R. Michaeli<sup>(59)</sup> يتطرقون عند معالجتهم لموضوع الذكاء الاقتصادي بصفة صريحة لمصطلح "الحرب الاقتصادية"، كما يشيرون في كثير من المحطات لمشاهير المنظرين العسكريين أمثال SunTzu صاحب كتاب "فن الحرب" و Clausewitz صاحب كتاب "عن الحرب" *De la Guerre*.

من هذا المنطلق، فإنّ الذكاء الاقتصادي وليد انشغالات مختلف المسؤولين العسكريين المنصّبة على تفادي مفاجآت من طرف العدو أو العكس، ومواجهة الجوسسة المضادة وذلك بالإنقاص من مجال عدم اليقين. إنّ الذكاء الاقتصادي يتعلق في نظرهم أساسا بحلقة (Cycle) الاستعلام وتقنيات تعبئة واستعمال الموارد المعلوماتية.

إنّ مسار أو حلقة الاستعلام المتكونة من المراحل الأربع المتمثلة في: جمع المعلومات، تحليلها، نشرها والتوجيه يسقطها البعض على تقنية الذكاء الاقتصادي، ويعتبرون أنه يتضمن نفس المراحل، أما البعض الآخر فقد أضاف لها مراحل أخرى كمرحلة التخزين في الذاكرة (*Mémorisation*)، مرحلة إنتاج معارف جديدة، مرحلة تأمين وحماية المعلومات، مرحلة التحديث<sup>(60)</sup>. وعموما تكمن أهمية تقسيم مسار الاستعلام إلى أربع مراحل متتالية واسقاطها على مسار الذكاء الاقتصادي في تسهيل دراسته بصفة تدريجية وتمويهه عن طريق إدراجه تحت مسميات عدّة كالاستعلام الاقتصادي، الاستعلام الاستراتيجي للمؤسسة أو استعلام الأعمال؛ وهذا ما يجعله موازيا للتعريف الأنجلوسكسونية الأولى والمتمثلة في الذكاء التنافسي (*Competitive Intelligence*)، وذكاء الأعمال (*Business Intelligence*).

(59). Voir dans ce cadre :

- HARBULOT (C) & BAUMARD (P) (1997), Opcit ;
- BAUD (J) (1998), Opcit ;
- SHAKER (S.M) & GEMBICKI (P.G), The War Room Guide to Competitive Intelligence, Editions MC Graw-Hill, New York, 1999 ;
- GEFFROY (P), De l'Intelligence Economique à l'Intelligence Territoriale : Une première approche organisationnelle par le dispositif lorrain d'Intelligence, Conférence Intelligence Economique : Recherches et Applications - IERA, Nancy, 2003 ;
- MICHAELI (R), Competitive Intelligence : The Art of Possibility, SCIP Conference, Zagreb, Croatia, 2004.

(60). من بين أهم من تكلم عن ذلك نذكر : A. Guilhon و S. Galland، طالع في هذا السياق:

- GALLAND (S) & al., L'implication des experts dans un processus de prise de decision, Actes du Colloque ATELIS Atelier d'Intelligence Stratégique. Poitiers, 2005, pp 61-71 ;
- GUILHON (A), Le processus d'intelligence économique et l'identité de la PME, Paru dans L'intelligence économique dans la PME : Visions éparées, paradoxes et manifestations, Editions L'harmattan, 2004, pp 21-42.

إنّ ظهور مصطلح مسح محيط الأعمال " *Scanning the business environment* " المسند إلى واضعه *F. Aguilard* سنة 1967، والمترجم إلى اللّغة الفرنسية بمصطلح الحذر (*Vigilance*) وفيما بعد إلى اليقظة (*Veille*)، يبيّن بحق الجذور الاستعلاماتية لمصطلح الذكاء الاقتصادي.

إنّ الأمثلة عن الآثار التي تركتها المناهج العسكرية في صياغة مفهوم الذكاء الاقتصادي كثيرة جدا، ولعل هذا ما جعل كل من: *J. Underwood* و *H. Mahe De Boislandelle* يعتبرون أنّ الذكاء الاقتصادي هو أقرب ما يكون من مصطلح الاستعلام الصناعي<sup>(61)</sup>.

وبصفة عامة، فإنّ التأثيرات العسكرية في مفهوم الذكاء الاقتصادي تنبع من نظرة التنظيمات لعلاقتها مع بعضها البعض باعتبارها علاقات عدائية أكثر منها تنافسية؛ ويظهر ذلك في استعمال عبارات حربية أكثر منها اقتصادية عند التطرق للذكاء الاقتصادي، ومن أمثلة ذلك اعتبار *D. Rouach* اليقظة التكنولوجية على أنّها أداة تساهم في حماية حاضر ومستقبل المؤسسات ضد ضربات المنافسين<sup>(62)</sup>، وهي بذلك شبيهة بفرن الحرب، كما نجد *H. Dou* (1995) يتحدث عن الدفاع عن المحيط أو الإقليم؛ أما *L. Hermel* فقد استعمل مصطلحات حربية بصفة صريحة لتعريف اليقظة الاستراتيجية كالاستراتيجية، الوضعيات، المناورات، إلخ<sup>(63)</sup>.

وتجدر الإشارة إلى ظهور نظريات عدّة للذكاء المضاد (*Contre Intelligence*) كإسقاط للجوسسة المضادة، إذ أنّه في نظر أصحاب هذه النظريات فإنّه على المؤسسة أن تمارس الذكاء الاقتصادي بصفة هجومية ودفاعية في آن واحد، وفي هذه الحالة الأخيرة يظهر دور الذكاء المضاد، وكأمثلة عن أصحاب هذه المقاربة نذكر: *A. Okanlawon* و *M.P. Gembicki*، *S.M. Shaker*، *R. Paturel*، *J. Levat*<sup>(64)</sup>.

### الفقرة الثانية: التأثير الاقتصادي

إنّ تنامي المنافسة بين المؤسسات الاقتصادية دفع بمسيري هذه الأخيرة للبحث عن أفضل الوسائل والسبل التي تسمح لهم بالحصول على مكانة مستدامة في السوق، سواء عن طريق التحكم في تسيير مواردها المادية، المالية وبخاصة البشرية، وكذا عن طريق الاطلاع عن ما يجري حولها؛ فبخصوص تسيير المعطى البشري للمؤسسة فإنّ البعض يرى بأنّ الدور الأساسي للذكاء الاقتصادي يكمن في مقدرة المؤسسة على الدمج وبصفة

<sup>(61)</sup>. Voir :

- UNDERWOOD (J), *Competitive Intelligence*, Editions Capstone Publishing, 2002, p 8;

- MAHE DE BOISLANDELLE (H), *Opcit*, p 223.

<sup>(62)</sup>. ROUACH (D), *La veille technologique et l'intelligence économique*, Editions PUF, Paris, 1996, p 7.

<sup>(63)</sup>. HERMEL (L), *Maîtriser et pratiquer la veille stratégique*, Editions AFNOR, 2001, p 3.

<sup>(64)</sup>. On cite à titre d'exemple :

- LEVET (J.L) & PATUREL (R), *L'intégration de la démarche d'intelligence économique dans le management stratégique*, Actes de la 5<sup>ème</sup> Conférence Internationale de Management Stratégique, Lille, 1996 ;

- SHAKER (S.M) & GEMBICKI (P.G), *The War Room Guide to Competitive Intelligence*, Editions MC Graw-Hill, New York, 1999 ;

- OKANLAWON (A), *Competitive Intelligence : The Good, the bad and the In-Between*, Actes du colloque ATELIS (Atelier d'Intelligence Stratégique), Poitiers, 2005, pp 225-241.

فعالة للكفاءات والخبرات الداخلية والخارجية لها قصد حل مشكل إنتاج ما، وهو بهذا الشكل عمل جماعي يتطلب تعبئة كل الكفاءات البشرية للمؤسسة<sup>(65)</sup>.

أما العوامل الاقتصادية الأخرى، فإننا نعتبر بأنها نابعة من المقاربة التنافسية للأسواق وكذا وضعية مسيري المؤسسات أي أصحاب القرار، فعن هذه المقاربة التي هي على عكس النظرة العسكرية للذكاء الاقتصادي فإنها ترى في منافسي المؤسسة كمتسابقين لها وليس كأعداء، وعلى المؤسسة أن تجد مكانة لها بينهم وتتعلم من خبراتهم، قصد تدعيم وضعيتها بينهم وتحسينها أي إيجاد وضعية استراتيجية مناسبة لها وهذا ما يستوجب استعمال أدوات مختلفة مثل التصوية (*Benchmarking*)<sup>(66)</sup>، والتي تعتبر كتقنية للبحث النظامي عن أفضل الطرق والممارسات التي يتبعها المنافسين أو غيرهم من المؤسسات الناجحة قصد تبنيها، تكييفها ومن ثمة تفعيلها قصد تحقيق أكبر فعالية للمؤسسة<sup>(67)</sup>.

ولعل هذا ما جعل مختلف المقاربات الاقتصادية للذكاء الاقتصادي مرتبطة بالمناجمت الاستراتيجية للمؤسسة، وهذا ما نلاحظه على سبيل المثال في تحليل كل من: *J.M. Ribaud* و *B. Martinet* (1989)، وكذا *H. Lesca* (1994)<sup>(68)</sup> عند تطرقهم لليقظة بمختلف أنواعها.

وعلى غرار المقاربات ذات المرجعية العسكرية التي تستوحي من حلقة الاستعلام، تجدر الإشارة إلى أن المقاربات الاقتصادية للموضوع تقوم على نموذج القوى الخمس (نموذج الماسة الخماسية للقوى التنافسية) ل *Porter* الذي سبق شرحه فيما تقدم من الأطروحة، والذي على أساسه تتموقع المؤسسة بين كل من منافسيها، الداخليين الجدد، زبائنها ومومنيها بما يمثلونه من فرص وتهديدات، الأمر الذي يستدعي وضع آليات لليقظة المحيطية من طرف المؤسسة، والتي تنقسم حسب هذا النموذج إلى اليقظة العلمية أو التكنولوجية المتعلقة بالمنتجات الإستبدالية، اليقظة التنافسية المتعلقة بالمنافسين واليقظة التجارية التي تتعلق بالزبائن والمومنين. من أمثلة المفكرين المتأثرين بهذه المقاربة نذكر على سبيل المثال: *R. Delbès* و *J. Guerny* بالإضافة إلى *B.G. James*<sup>(69)</sup>.

<sup>(65)</sup>. Selon G. Colletis l'IE est une "capacité à combiner efficacement des savoir-faire et des compétences internes et externes, en vue de résoudre un problème productif inédit".

Voir :

- COLLETIS (G), Intelligence Economique : Vers un nouveau concept en analyse économique ?, Revue d'Intelligence Economique, n° 1, Mars 1997. In , GORIA (S), OpCit, p 28 ;
- AFDIE, Modèle d'Intelligence Economique, Editions Economica, Paris, 2004, p 8.

<sup>(66)</sup>. لقد تحصلنا على ترجمة ال Benchmarking إلى اللغة العربية والمتمثلة في مصطلح التصوية من المرجع التالي:

- كرماللي سلطان، ترجمة بتصرف هيثم علي حجازي، إدارة المعرفة مدخل تطبيقي، الأهلية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2005، ص 15.

<sup>(67)</sup>. Selon P. Achard et J.P. Bernat le Benchmarking est "un processus de recherche systématique des meilleures pratiques et des innovations dans le but de les adopter, les adapter, et les appliquer pour une plus grande performance de l'entreprise.". ACHARD (P) & BERNAT (J.P), L'intelligence économique : mode d'emploi, Editions ADBS, Paris, 1998, p 234.

Et selon Chalus-Sauvannet (2000) " Le Benchmarking est un concept d'étalonnage compétitif qui consiste à rechercher des méthodes et des systèmes d'organisation performante par l'études d'entreprises concurrentes ou non. Moyen par lequel l'entreprise peut comparer ses processus, produits et services par rapport à ceux des meilleures entreprises au monde ". Repris par BULINGE (F), OpCit, p 228.

<sup>(68)</sup>. طالع مؤلفاتهم المشار إليها في الإحالات أعلاه.

<sup>(69)</sup>. Voir à titre d'exemple :

- GUERNY (J) & DELBES (R), Gestion concurrentielle, pratique de la veille, Editions Delmas, 1993 ;

إنّ علاقة المؤسسة بمحيطها لا يمنع من أن تنشأ شركات ضمنه، فالمؤسسة قد تصبح شريكة مع منافسيها أو العكس وهذا وفقا لما يفرضه السوق، وهو ما نستشفه من تعريف كل من: *J.L. Levet* و *C. Marcon* للذكاء الاقتصادي، حيث يريان بأنّه منهج تفكير وعمل يتناسب والتسيير الاستراتيجي لعلاقة المؤسسة بمحيطها الناجع (*Pertinent*). هذه العلاقة التي لا تكون منتجة للقيمة المضافة إلاّ عندما تستدعي الذكاء الجماعي للمؤسسة وشركائها لتثمين المعلومة<sup>(70)</sup>.

ومن بين التأثير الاقتصادي المقترن بالسياسي على الذكاء الاقتصادي نذكر استراتيجيات التأثير واللوبيات (*Lobbying*)، التي تعتمد في الأساس على طرق غير مباشرة في التأثير على موازين القوى وتحقيق ميزات تنافسية. وبهذا يظهر الذكاء الاقتصادي كمنشأ لتسيير شبكات من الأشخاص ليس فقط من أجل الحصول على المعلومة، وإنما للتأثير على مصادر القرار وتوجيهها على الشكل الذي يصون مصالح معيّنة.

كما يدخل كذلك في مجال التأثير الاقتصادي على الذكاء كل المقاربات التي تهتم بالمساعدة على اتخاذ القرار، والتي ترى بأنّ اليقظة أو كل ميكانيزمات الذكاء الاقتصادي الأخرى مهمتها هي تزويد صاحب القرار بالمعلومة الاستراتيجية اللازمة لتحديد أولوياته واتخاذ قراره<sup>(71)</sup>. كما وتعتمد هذه المقاربات على الاستشراف أي تنبؤ تغيرات السوق اعتمادا على المعطيات الميكرو-اقتصادية، إذ يرى فيه *J. Baud* كمعادل للاستعلام الميكرو-اقتصادي، وأنّ هذه النظرة هي التي جعلت من الذكاء الاقتصادي يكتسب بعض من أدوات التسيير الاستراتيجي كلوحة القيادة الاستراتيجية التي تساعد على اتخاذ القرار<sup>(72)</sup>.

### الفقرة الثالثة: التأثير الأخلاقي والرقمي

بعد استعراضنا للنوعين الأولين من التأثيرات في مفهوم الذكاء الاقتصادي ألا وهما التأثير العسكري والتأثير الاقتصادي، واللذين وبفعل أثر المرأة تطورا وانبثقت منهما جملة من تصنيفات التأثيرات الأخرى، لعل من أهمها التأثير الأخلاقي في تعريف الذكاء الاقتصادي، وذلك كرد فعل عن إصباغ تعريف الذكاء الاقتصادي ببعض الممارسات الناتجة عن التأثير العسكري والحربي كالجوسسة والاستعلام؛ لذا نجد على سبيل المثال استعمال *W.L*

- JAMES (B.G), Opcit.

<sup>(70)</sup>. Selon J.L. Levet et C. Marcon " *L'intelligence économique est un mode de pensée et d'action approprié à la gestion stratégique de la relation de l'entreprise à son environnement pertinent. Cette relation ne peut être créatrice de valeur ajoutée que lorsqu'elle fait appel à l'intelligence collective de l'entreprise et de ses partenaires pour valoriser l'information* ". MARCON (C) (1998), Opcit, p 10.

<sup>(71)</sup>. من أصحاب هذه المقاربة نذكر: Y. De Limarès و R. Salmon، J.E. Prescott، J.M. Ribault و B. Martinet. طالع

بالإضافة إلى كتاب المؤلفين الأولين الذي سبق ذكره ما يلي:

- PRESCOTT (J.E), *The evolution of Competitive Intelligence : Designing a process for action*, Proposal Management, Spring, 1999 ;

- SALMON (R) & DE LIMARES (Y), *L'intelligence compétitive, une combinaison subtile pour gagner ensemble*, Editions Economica, Paris, 1997.

<sup>(72)</sup>. من أصحاب هذه النظرة نذكر: B.Besson، J.C. Possin، C. Marmuse، A. David، O. Thierry و J.P. Mousnier. كما

يمكن أن نضيف لهم المؤلفين الذين يعرفون الذكاء الاقتصادي من خلال الأهداف المراد تحقيقها من طرف المؤسسة ونذكر منهم: R. H. Lesca،

Salmon، Y. De Limarès و M.C. Mendonça.

*Sammon* وفريقه في تعريفهم للذكاء الاقتصادي مصطلحات كالأخلاقيات (*Ethique*) والشرعية (*Légalité*). عموماً فإنّه من جملة التعاريف التي يضمها هذا التيار نجد تلك التعاريف التي قدمتها الهيئات القانونية والحكومية مثل ما جاء في تقرير *Martre* لسنة 1994، الصادر عن المحافظة السامية للخطة الفرنسية وكذا جمعية ترقية الذكاء التنافسي (*SPCI*)<sup>(73)</sup>، غير أنّه تجدر الإشارة إلى أنّ هناك كتاب لا ينظرون تحت مظلات حكومية أو جماعوية ولكنهم يعتقدون بأنّه لديمومة مصطلح الذكاء الاقتصادي يجب إعطاؤه بعداً أخلاقياً، ومن أمثلتهم نذكر: *P.G. Gembicki*، *S.M. Shaker*، *C.R.M. De Vasconcelos* و *P. Lointier*. هذا الأخير الذي عزّف الذكاء الاقتصادي على أنّه نشاط استعلافي في إطار قانوني وأخلاقي<sup>(74)</sup>.

أما عن التأثير الرقمي فتدخل ضمنه كل المقاربات المنحدرة من أنظمة المعلوماتية والتي تستعمل مصطلحات تدخل ضمن علم المعلوماتية (*Informatique*)، فنجد على سبيل المثال استعمال *A. Bloch* لمصطلح الواجهة (*Interface*) و *H.P. Luhn* وكذا *M. Meyer*<sup>(75)</sup> لمصطلح النظام (*Système*). كما أنّ *J. S. Sidhom* و *A. David*، *S. Guynes*، *R. Vedder*، *B. Bouchard*، *Bruffaert-Thomas* يستعملون مصطلحات مثل الجهاز (*Dispositif*) والسيرورة أو المسار (*Processus*).

وفي الأخير، يمكن الإدراج بين التأثيرين الأخلاقي والرقمي التأثير الناجم عن التوثيق وعلم المكتبات، حيث يرى أصحاب هذا النوع من العلم بأنّ وظيفة الذكاء الاقتصادي تكمن أساساً في وضع المعلومة في متناول كل أفراد التنظيم، الأمر الذي يتطلب جعل وظيفتي جمع واستغلال المعلومات نسقيتين وآليتين؛ فهم يرون بأنّ الوثائق هي مصدر جدّ هام للحصول على المعلومة الضرورية لاتخاذ القرار خصوصاً قبل تطور أنظمة الإعلام الآلي، ف *F. Bulinge* على سبيل التوضيح يرى بأنّ علم المكتبات هو الذي ساهم في بروز مصطلح اليقظة العلمية والتقنية أو ما يسمى كذلك باليقظة التكنولوجية<sup>(77)</sup>.

#### الفقرة الرابعة: التأثيرات الأخرى

بالإضافة إلى التأثيرات المذكورة أعلاه تجدر الإشارة إلى أنّ هناك عوامل أخرى ساهمت بطريقة ما في إكمال صقل صورة الذكاء الاقتصادي، ومن بين هذه العوامل نجد تلك المتعلقة بالجانب اللغوي، وذلك في تعدّد معاني المصطلح الإنجليزي الذكاء (*Intelligence*)، حيث يعتبره البعض كمنتوج في حد ذاته، بينما يعتبره البعض الآخر كمنهجية، كمقدرة أو كسيرورة. إنّ مختلف وجهات النظر هاته قد تأثرت في حد ذاتها بالمؤثرات الرئيسية السالفة الذكر، ومن بين الكتاب الذين عزّفوا الذكاء الاقتصادي وفقاً لهذه الازدواجية الأنجلوفونية نذكر على سبيل

<sup>(73)</sup>. SPCI : La Société pour la Promotion de la Compétitive Intelligence (France).

<sup>(74)</sup>. Voir à titre d'illustration : LOINTER (P), Les limites de l'intelligence économique, La revue de l'Association des Diplômés de l'IAE, n° 15, 2000, p 162.

<sup>(75)</sup>. Selon M. Meyer "La Business Intelligence est un radar pour le business (...) comme radar, un système de Business Intelligence (...) doit simplement illuminer sur ce qui se passe à partir de l'hypothèse qu'une bonne information fournie à un personnel compétent pourra presque toujours obtenir une réponse appropriée".

MEYER (M), Opcit. In, Gorla (S), Opcit, p 33.

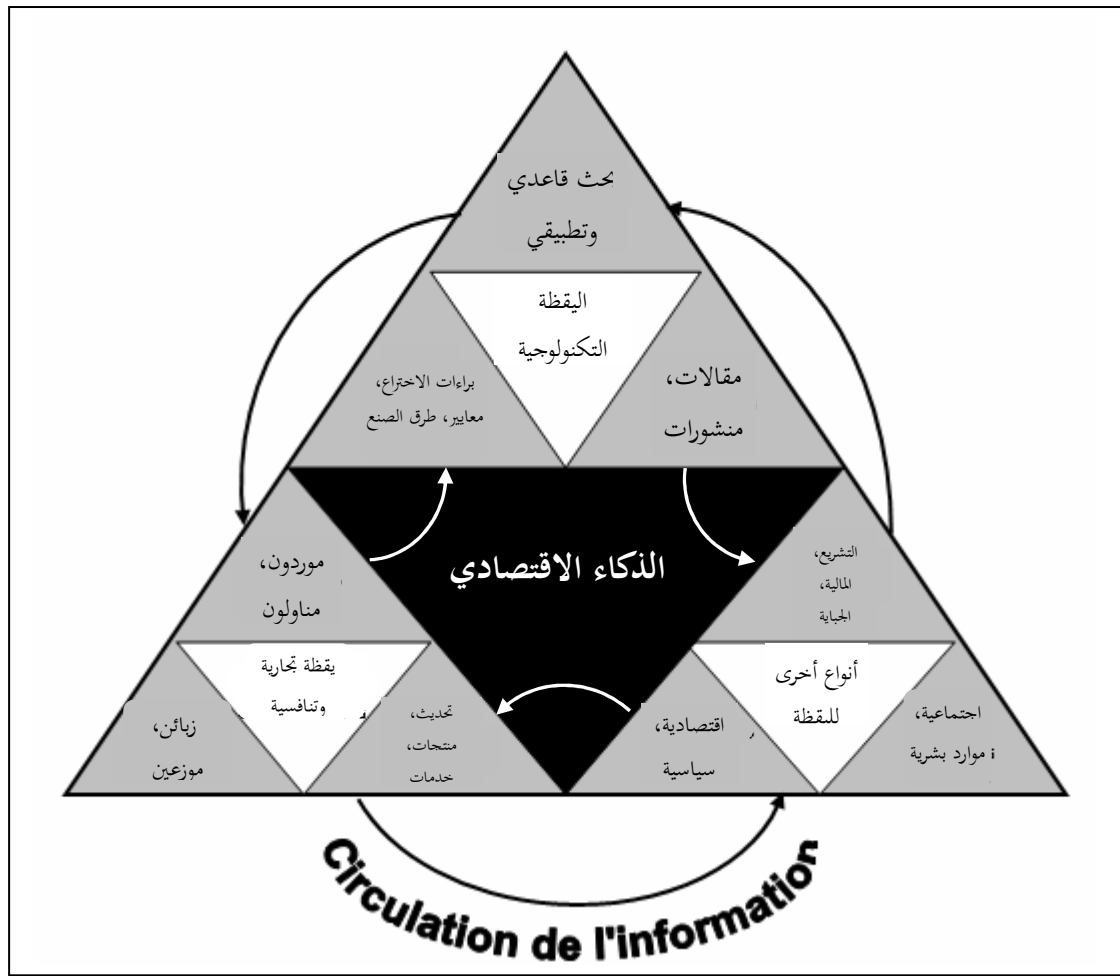
<sup>(76)</sup>. VEDDER (R) & GUYNES (S), A study of competitive intelligence practices in organizations, Journal of Computer Information Systems, n° 412, 2001, pp 36-40.

<sup>(77)</sup>. BULINGE (F), Opcit, p 171.



المثال: *R. Vedder*، *S. Guynes*، *A. Guilhon*، *A. Okanlarwon*؛ كما يمكن أن نضيف لهم: *D. C.G. Fleicher* (78) وكذا *L. Kahaner*، *L.M. Fuld*، *T. Gilad*، *B. Gilad*، *Vriens*.

يضاف إلى هذا التأثير تأثير آخر قائم على المقارنة المقارنية (*Comparative*)، والتي تأخذ كأساس لها التعاريف المتفق عليها لمصطلحات قريبة، مجاورة أو جنيسة لمصطلح الذكاء الاقتصادي، وذلك باستخدام أسلوب المقارنة واستخراج نقاط التشابه والاختلاف؛ ومن بين المؤلفين الذين يضمهم هذا المذهب يمكن أن نذكر: *F. Jakobiak* الذي يعرفه مقارنة بالذكاء التنافسي المستعمل من طرف الأمريكيين و *J. Baud* الذي يستخدم المصطلح الإنجليزي (*Economic Intelligence*)، الذي يعني الاستعلام الاقتصادي، هذا إلى جانب *D. Rouach*، الذي يستعين باليقظة بمختلف أنواعها لوضع تعريف للذكاء الاقتصادي كما يوضحه الشكل التالي:



شكل رقم 05: نموذج الذكاء الاقتصادي تبعا لمختلف أشكال اليقظة حسب **Rouach (1996)**  
المرجع: *GORIA (S) (2006), Opcit, p 35*.

(78). في مؤلفاتهم المشار إليها في الإحالات أعلاه.

في الأخير، ومن خلال استعراض مختلف التأثيرات في مصطلح الذكاء الاقتصادي، نخلص إلى أنّ هذا المصطلح يبقى بعيدا عن الاستقرار والاكتمال، فهو في تطور مستمر ودائم<sup>(79)</sup> وقابل لاستيعاب كل الرؤى الهادفة إلى التسيير الفعّال للمعلومة من أجل تحقيق قيمة مضافة للمؤسسة بصفة خاصة والاقتصاد بصفة عامة.

### المطلب الثاني: أبعاد الذكاء الاقتصادي

لقد بيّنت الدراسات المختلفة للذكاء الاقتصادي طابعه المتعدّد الأبعاد<sup>(80)</sup>، فهو يتضمن أبعادا وظيفية، تنظيمية، ثقافية، سوسيو-اقتصادية، تكنولوجية، أمنية، إثنية، قانونية وأخلاقية. وهي في تفاعل دائم فيما بينها، فأى منظومة للذكاء الاقتصادي يجب أن تصاغ ضمن هذه الأبعاد وإلا تكون قاصرة عن تحقيق الأهداف والغاية التي من أجلها وضعت.

### الفقرة الأولى: البعد الوظيفي

إنّ الذكاء الاقتصادي هو في الأساس منظومة عملياتية، الغرض من وضعها هو تحقيق بعض الأهداف وتأدية بعض الوظائف التي تحتاج إليها كل من المؤسسة والدولة على حد سواء باعتبارها تنظيمين ديناميين هدفهما هو تحقيق التطور والنمو الاقتصاديين في محيط يتّسم بالتنافسية الحادة.

فإذا كان الاستعلام هو الوظيفة التقليدية التي أريدت للذكاء الاقتصادي شغلها والتي تستمد جذورها - كما سبق الذكر - من التفكير العسكري الهادف إلى الحصول على المعلومة الحربية الاستراتيجية بغرض استعمالها في التكتيك الهجومى أو الدفاعي؛ فإنّه يمكن أن يحقق وظائف أخرى، فـ *J.L. Levet* يرى بأنّ الوظائف الأساسية للذكاء الاقتصادي تكمن - فيما تكمن - في التحكم والحفاظ على التراث (المعلوماتي خصوصا)، اكتشاف وتحديد التهديدات والفرص، تنسيق الأنشطة العملية وكذا ممارسة التأثير عن طريق المعلومة<sup>(81)</sup>.

أما *F. Bulinge*<sup>(82)</sup> واعتمادا على نموذج منهجي ووظيفي للاستعلام فقد صنف هذه الوظائف للذكاء الاقتصادي في أربع مجموعات هي: التنشيط (*Animation*)، الاستعلام (*Renseignement*)، الحماية (*Protection*) والفعل (*Action*).

### الفقرة الثانية: البعد التنظيمي

يرى كل من *S. Larivet* و *E. Schein* بأنّ البعد التنظيمي للذكاء الاقتصادي يصبو إلى تفعيل نظام قائم على البينشعبية (*Interdisciplinarité*) والترابط (*Transversalité*)، بمعنى أنّه قائم على ثقافة، تصور وإطار عمل؛ ومنه فمبدأ الشبكية (*Réticularité*) يفرض نفسه كشرط تنظيمي ضمن منظومة الذكاء

<sup>(79)</sup>. وهذا ما يبيّنه الملحق رقم 02 الذي يظهر توزع التعاريف المتعلقة بالذكاء الاقتصادي بحسب العوامل الأساسية المؤثرة فيه.

<sup>(80)</sup>. Voir :

- LARIVET (S), Proposition d'une définition opérationnelle de l'intelligence économique, Cahier de Recherche du CERAG, Série Recherche, n° 04-00, 2000 ;

- BOURNOIS (F) ROMANI (P.J), L'intelligence économique et stratégique dans les entreprises françaises, Editions Economica, Paris, 2000.

<sup>(81)</sup>. LEVET (J.L), Sortir la France de l'impasse, Economica, 2<sup>ème</sup> édition, Paris, 1997. In, BULINGE (F), Opcit, p 242.

<sup>(82)</sup>. BULINGE (F), Opcit, p 243.

الاقتصادي. ويضيفان بأنه لا يمكن لهذه المنظومة أن توجد دون إقامة هذا النظام الشبكي الذي يربط داخل المؤسسة بخارجها<sup>(83)</sup>.

ومن هذا المنطلق، فإنّ مبدأ التلاحم يتطلب أرضية خصبة ومحفزة للتفاعل العلاقائي المبني على تكامل الكفاءات، حيث يرى *F. Bulinge* في هذا الصدد أنّ البعد التنظيمي للذكاء الاقتصادي قائم على عنصر أساسي ألا وهو حلقة أو مسار حركة المعلومة (*Cycle de l'information*)، التي تتمحور بدورها حول عامل مفتاحي يضمن نجاحها وهو التنشيط (*Animation*)، وهنا لا يعني التنشيط بمعنى التسيير وإنما النشاط الذي يمنح التنظيم طاقة جديدة ومتجددة؛ ومنه فممارسة الذكاء الاقتصادي يتطلب منشط لكفاءات التنظيم ضمن تناغم أو اتساق بناء، وما يجب أن يفهم من هذا التناغم هو التوجيه الواضح للكفاءات والطاقات التي يضمها التنظيم<sup>(84)</sup>.

وعلى هذا الأساس، فإنّ من بين الصفات التي يجب أن يتحلى بها المنشط نذكر: الإنصات، الصبر وأن يكون متاحا وبيداغوجيا. إنّ هذه الصفات تجعل منه القلب النابض للتنظيم المتناغم. إنّ الذكاء الاقتصادي - في واقع الأمر - مبني على ثقافة وعلى تفكير مناجميتين قائمين على المشاركة، على عكس الأنظمة الكلاسيكية التي تعتمد على التنظيم الفردي، الذي يضعه ويسيره شخص الرئيس.

### الفقرة الثالثة: البعد الثقافي

كما أسلفنا الذكر فإنّ الذكاء الاقتصادي هو قبل كل شيء ثقافة، وهي الثقافة التنظيمية للمؤسسة، أي الثقافة الجماعية لمختلف أفرادها، والتي هي - في حقيقة الأمر - مجموعة القواعد والمبادئ المشتركة والمتقاسمة بين مختلف أفراد المؤسسة. فهي البوتقة التي تنصهر فيها الثقافات الفردية لأفرادها وتنتج ثقافة موحدة ومتفق عليها ضمنا وتؤثر في الثقافات الفردية وتتأثر بها، كما أنّها تتشكل في جزء كبير منها من التاريخ التسييري للمؤسسة (التجارب الإيجابية والسلبية على حد سواء)، وكيفية تفاعلها مع محيطها الخارجي إلى جانب التفاعل الذي يحدث في داخلها.

فالذكاء الاقتصادي من هذا المنظور هو عبارة عن مسعى لتكييف المؤسسة مع محيطها مع تنسيق كفاءاتها الداخلية بشكل تساهمي وشبكي من أجل تحقيق أهدافها، عن طريق الاستغلال الأمثل لمواردها خصوصا غير المادية منها. وعلى هذا النحو يعدّ الذكاء الاقتصادي كنظام لتسيير المعلومة المساهمة في اتخاذ القرار، وهو كذلك محصلة الكفاءات، القدرات والمبادئ المتقاسمة بين أفراد التنظيم<sup>(85)</sup>، وأنّ أي تغيير في هذه العناصر يؤدي حتما إلى

<sup>(83)</sup>. Dans leurs ouvrages respectifs :

- SCHEIN (E), *Organizational culture and leadership*, Jossey-Bass Publishers, San Fransisco, 1992 ;

- LARIVET (S), *Opcit*.

Cités par : BULINGE (F), *Opcit*, p 244.

<sup>(84)</sup>. BULINGE (F), *Opcit*, p 245.

<sup>(85)</sup>. KEESING (R), « *theories of culture* », *Annual Review of Anthropology*, N° 3, 1997, p 73-97. In, BULINGE (F), *Opcit*, p 246.

تغيّر في الثقافة الجماعية في المؤسسة، وبالتالي تغيّر في منظومة الذكاء الاقتصادي. وعلى هذا يرى *P. Contal* بأنّ الذكاء الاقتصادي لا يُرى وإنما يُعاش<sup>(86)</sup>.

#### الفقرة الرابعة: البعد السوسيو- اقتصادي

إنّ كون الذكاء الاقتصادي ثقافة جماعية للتنظيم يرفع عنه الاحتكار في الممارسة، إذ لا يجب أن يتولى ممارسته فقط مجموعة من الأشخاص في هذا التنظيم وإنما يجب أن يمتد إلى كل شخص فيه، ولكن مع التوضيح الدقيق لمهام كل فرد وضمان التنسيق بين هذه المهام. وعلى هذا النحو فعلى كل العاملين في التنظيم العمل على جلب المعلومات التي يحتاج إليها التنظيم، مع الاحترام في ذلك لمبدأ التخصص في المهام الذي يضمن التحكم الأمثل في الكم الهائل من المعلومات المتحصّل عليها، سواء فيما يتعلق بتنشيط المنظومة، البحث ومعالجة المعلومات أو حتى اتخاذ القرار.

وأمام هذا التحدي، فإنّه يبرز الدور الاجتماعي للذكاء الاقتصادي والذي يتمثل في التسيير الرشيد للفئات الاجتماعية داخل التنظيم، على وجه يضمن نوع من الاندماج المثالي لتحقيق أهدافه، فالتنظيم في حقيقة الأمر هو كيان اجتماعي بالدرجة الأولى. ويشمل تسيير المورد البشري الذي يتكون منه التنظيم، تنشيط كل عماله بصفة عامة والعمال المتخصصين والذين ينشطون أساسا في منظومة الذكاء الاقتصادي بصفة خاصة، وذلك وفق منهج يضمن التعاون المتبادل والاستغلال الأمثل لكل الطاقات الخلاقة في التنظيم. هذا من جهة، ومن جهة أخرى فعلى التنظيم باعتباره كيان ينشط ضمن المجتمع أن يتأقلم معه ويحسن تلقي الإشارات التي ينتجها هذا المجتمع، كما أنّه ينبغي أن تكون له مكانة ودور كفاعل فيه وذلك بمحاولة خلق مناخ يخدم مصالحه.

أما الجانب الاقتصادي للذكاء الاقتصادي فإنّه يعدّ الجانب الأهم منه لأنّه يشكل غاية وجوده، فالغرض الأساسي من إنشاء الذكاء الاقتصادي هو خلق مكانة مستدامة للمؤسسة في السوق، وبالتالي تحقيق الأرباح التي ترجوها، كما وقد رأينا بأنّ الذكاء الاقتصادي كذلك يهتم بطرق تسيير التنظيم وتحديد نقاط ضعفه وقوته الداخلية، فيتولى محاولة إزالة أو التخفيض من الأولى وتأمين الثانية بغية تحقيق تسيير مثالي له، وبالتالي تحقيق مكاسب اقتصادية.

إنّ الدول التي تمتلك منظومات فعّالة للذكاء الاقتصادي تتولى تدعيمها عن طريق إقامة برامج تكوينية معمّقة في مختلف مجالات أنشطة الذكاء الاقتصادي وفي مختلف مستويات وأطوار التعليم والبحث (التدرج وما بعد التدرج والتكوين المتخصص)<sup>(87)</sup>.

<sup>(86)</sup> "L'Intelligence économique ne se voit pas, elle se vit". CONTAL (P), Une expérience concrète d'intelligence économique vécue au quotidien, 2002. In, BULINGE (F), Opcit, p 262.

<sup>(87)</sup> طالع على سبيل المثال مرجع المهن والكفاءات لجمعية محترفي المعلومة والتوثيق (ABDS) لسنة 1999 و 2001 والمذكور في:

- BULINGE (F), Opcit, p 249.

### الفقرة الخامسة: البعد التكنولوجي

إنّ منظومة الذكاء الاقتصادي بحاجة دائمة إلى أدوات ووسائل التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال، كأنظمة معالجة المعلومات، أنظمة تحديد وتحليل المخاطر، أنظمة تخزين المعلومات، الربط الشبكي، إلخ. إنّ المنافسة الشديدة بين المؤسسات تفرض ضرورة الحصول على أفضل الوسائل التكنولوجية التي تضمن التفوق على المنافسين، كما أنّه عليها أن تسهر على التجديد المستمر لهذه الأدوات، وذلك بالنظر لكون أنّ المجال التكنولوجي يتميّز بالتحديث الدائم والمتسارع. وعليه فذكاء هذه المؤسسات يكمن من هذا المنظور في الحصول على الوسائل التكنولوجية المناسبة في الوقت المناسب وبأخفض التكاليف. كما تجدر الإشارة إلى أنّ البعد التكنولوجي للذكاء الاقتصادي مرتبط بصفة وثيقة بالبعد الثقافي، إذ أنّ الاهتمام بالجانب التكنولوجي يتطلب نوع من الثقافة التكنولوجية والرغبة الجماعية في تحديث كل الوسائل للوصول إلى تحقيق ما يسمى بالكل تكنولوجي، لأنّه إذا لم تكن هذه الثقافة موجودة فإنّ كل مساعي التطوير سوف تكون محدودة النتائج.

### الفقرة السادسة: البعد الأمني

يتمثل البعد الأمني للذكاء الاقتصادي في حماية تراث المؤسسة ومكتسباتها وبخاصة التراث غير المادي (المعلوماتي بصفة خاصة). وهذا لن يتأت إلاّ بالسماح لمختلف الفاعلين في المؤسسة بتوقع وضعيات السوق وتطوير المنافسة، ومنه تحديد الفرص والمخاطر المحتملة المحيطة بالمؤسسة، وهذا ما يسمح لها برسم الميكانيزمات الهجومية والدفاعية بحسب الحالة.

يضم البعد الأمني كذلك الأنظمة المعلوماتية للمؤسسة وحتى ممتلكاتها المادية على حد تعبير *F. Bulinge*<sup>(88)</sup>.

إنّ البعد الأمني للذكاء الاقتصادي يعود لجذوره العسكرية المتمثلة بصفة أساسية في الاستعلام وتأمين المعلومات، إذ أن المعلومة تملك تكلفتين، تكلفة عند التملك وتكلفة عند الفقد، ومنه فعلى الناشطين في حقل الذكاء الاقتصادي السهر على الحفاظ على المعلومة كسهرهم على الحصول عليها.

### الفقرة السابعة: البعد القانوني والأخلاقي

إنّ البحث عن المعلومة في إطار الذكاء الاقتصادي يتطلب تحديد السبل الملائمة لذلك، إذ أنّه ليست كل الطرق مسموحة للبحث عن المعلومة على عكس ما هو معمول به في الاستعلام والجوسسة الحربية والعسكرية التي - كما أسلفنا التأكيد - تشكل الجذور الأولى للذكاء الاقتصادي. من هذا المنطلق يتعيّن على المؤسسة أن تضع إطارا داخليا للأخلاقيات في هذا المجال. هذا الإطار الذي يجب أن يدعم من طرف الدولة على المستويين الداخلي والدولي.

(88). BULINGE (F), Opcit, p 255 et 256.

إنّ التأطير الأخلاقي والقانوني للذكاء الاقتصادي يجب أن يكون عند المنبع وعند المصب في آن واحد، أي في كيفية الحصول على المعلومات من جهة، وذلك بعدم التعدي على الملكيات والحريات الخاصة للأطراف الأخرى، وكذا عند نشر المعلومات من جهة أخرى، عن طريق تفادي كل المناورات والأساليب التي من شأنها أن تؤدي إلى تشويه المعلومات وتعكير المحيط المعلوماتي للمؤسسات، بسبب انتهاج أساليب التجريد المعلوماتي (*Désinformation*)، التلويث المعلوماتي (*Info-polluation*)، إلخ.

إنّ غياب هذين الإطارين الأخلاقي والقانوني من شأنه أن يخلق جو من اللأمن في الأسواق، الأمر الذي لا يخدم أي فاعل من الفاعلين فيه.

في الأخير، وبعدما تطرقنا إلى جل أبعاد الذكاء الاقتصادي لا يسعنا إلا أن نلفت النظر إلى أنّ هناك من المؤلفين من يضيف أبعاداً أخرى للذكاء الاقتصادي كالبعد الغائي (*Téléologique*) والبعد البيداغوجي<sup>(89)</sup> اللذين نعتبر بأنهما ليسا بعدين أساسيين، كون أنّ الأول يدخل ضمن البعد الوظيفي أما الثاني فإنه يدخل ضمن البعدين التنظيمي والثقافي.

### المبحث الثالث: أدوات الذكاء الاقتصادي، فاعليه ووظائفه

إنّ الذكاء الاقتصادي باعتباره ممارسة يعدّ مجالاً خصباً يتضمن وظائف عدّة، ويستدعي تجنيد مجموعة من الفاعلين واستعمال أدوات مختلفة ومتنوعة، وهذا ما سنوضحه فيما يلي من هذا المبحث.

#### المطلب الأول: أدوات الذكاء الاقتصادي

انطلاقاً من كون أنّ الذكاء الاقتصادي برنامج عمليّ، فإنه يتطلب نوعاً من الأدوات التي تتنوع بتنوع مراحلها، هذه الأدوات التي قد تكون مستعملة كذلك في برامج التسيير الأخرى، لكن وباعتبار الذكاء الاقتصادي يتّسم نوعاً ما بالتعقيد فإنه يستلزم بعض الأدوات الخاصة التي تتلائم مع الوظائف المسندة له.

#### الفقرة الأولى: الأدوات المساعدة على تحديد الحاجة للمعلومة

وهي تضم الأدوات المساعدة على إنجاز التدقيقات، استمارات الاستبيانات، الأدوات المساعدة والمرافقة على وضع الاستراتيجيات (مثل بيانات *Ishikawa*<sup>(90)</sup>) وكذا الأدوات التي تعنى بتحديد خصائص (*Profiling*) طالبي وطلبات المعلومات.

(89). طالع في هذا الصدد المرجع التالي:

- BULINGE (F), Opcit, pp 243-244 et pp 250-251.

(90). إنّ بيانات *Ishikawa* هي طريقة للتعبير وفهم المشاكل المعلوماتية، قام بوضعها المتخصص الياباني في الجودة Kaoru Ishikawa، وهي بيانات بشكل العمود الفقري للسمكة تجمع فيها الأسباب والنتائج التي تتعلق بمشكل معلوماتي ما قصد استخراج نقاط التوافق الممكنة. ولعل هذا ما جعل البعض يطلق عليها تسمية بيانات الأسباب/النتائج.

لمزيد من الاطلاع على هذه البيانات، أنظر:

- GORIA (S) (2006), Opcit, pp 281-282.

### الفقرة الثانية: الأدوات المساعدة على جمع المعلومات

إنّ هذه المجموعة من الأدوات تضم عموماً محركات البحث وأدوات تتبع صفحات الإنترنت والإنذار بحسب المعايير المرغوب فيها، الأدوات التي تتولى إعادة صياغة طلبات المعلومات في محركات البحث بالإضافة إلى الوسائل التي تتكفل بإعداد التقارير (*Reporting*). كما يمكن أن نضيف إلى هذه المجموعة من الأدوات علب الأفكار (*Boites à idées*) ولوحات النشر التي تسمح بجمع وتقاسم المعلومات إلى جانب نشرها.

### الفقرة الثالثة: الأدوات المساعدة على معالجة وتحليل المعلومات

وتضم أدوات التحليل القياسي (*Scientométrie*) واستغلال المعلومات المتاحة (*Datamining*)<sup>(91)</sup>، علم المكتبات والتوثيق وكل البرامج الخبيرة للإحصائيات، الأدوات المساعدة على وضع خريطة البيانات الإجمالية المتعلقة بالفاعلين، الأنظمة التي تتولى الربط بين مواقع الواب وتصنيفها بحسب المضمون. كما يمكن أن نضيف إلى هذه المجموعة الأدوات المساعدة على تصنيف المعطيات والوثائق، أدوات المحاكاة (*Simulation*)، وألعاب وغرف العمليات الحربية (*War-rooms, Wargames*)، هذا ناهيك عن الأنظمة المساعدة على الترجمة، وأنظمة تلخيص النصوص الأنوماتيكية ونصف الأنوماتيكية.

### الفقرة الرابعة: الأدوات المساعدة على نشر المعلومات

ويدخل ضمنها الأدوات المساعدة على التحرير (الكتابة) وتقاسم المعلومات، الأنظمة المعلوماتية بصفة عامة، الشبكات الهاتفية، شبكات العلاقات الإنسانية الممارسة لوظيفة التأثير، الملصقات والمنشورات، وسائل الإعلام، إلخ.

كما يمكن أن نضيف إلى هذه المجموعة تلك الأدوات المساعدة على تشكيل وعرض النتائج كالمواقع الخاصة (*Blogs*)، البيانات، الرسوم والأشكال، أدوات التخطيط، التمثيل ورسم مسارات الظواهر كالبرنامج الإلكتروني *Visio*<sup>(92)</sup> على سبيل المثال، وكذا كل أدوات ووسائل الاتصال وتبادل المعلومات الحديثة.

### الفقرة الخامسة: الأدوات المساعدة على حفظ وحماية التراث المعلوماتي

ويندرج تحتها مجموعتين فرعيتين من الأدوات، الأولى تضم تلك الأدوات التي تساعد على حماية التراث المعلوماتي من الهجمات الخارجية أو تسرب المعلومات الهامة، والتي نذكر منها: الأدوات والبرامج التي تحمي أنظمة الحواسيب (*antispyware, antivirus, firewall*)، إلخ.)، الأدوات القانونية لحماية الملكيات الفكرية كبراءات الاختراع واتفاقيات عدم تسريب المعلومات.

أما المجموعة الفرعية الثانية فتضم الأدوات التي تساعد المنظمة على عدم نسيان تراثها المعلوماتي والتي نذكر منها على سبيل المثال: كل أنظمة تخزين المعلومات وتفادي ضياعها مع مرور الوقت كالـ *Post-it*، بنوك المعلومات، أدوات التهميش (*Outils d'annotations*).

(91). Voir : JAKOBIAK (F), L'intelligence Economique : La comprendre, l'implanter, l'utiliser, Editions d'Organisation, 2<sup>ème</sup> édition, Groupe Eyrolles, Paris, 2006, p 205.

(92). Voir : GORIA (S) (2006), Opcit, p 38.

الشكل الموالي يتضمن خارطة مختصرة لمجمل الأدوات المستعملة في منظومة الذكاء الاقتصادي مقسمة في خمس مجموعات رئيسية.



## المطلب الثاني: وظائف الذكاء الاقتصادي والفاعلين ضمنها

لقد عرفت وظائف الذكاء الاقتصادي تطورا بمرور الزمن وتطور حاجات المؤسسة للمعلومة المفيدة، قصد التفاعل بصفة إيجابية وفعالة مع محيطها المتغير والذي عرف عوامة في شتى المجالات. هذه الأخيرة فرضت على أصحاب القرار في المؤسسات اتخاذ قراراتهم بصفة سريعة، الأمر الذي يتطلب تطورا دائما للرأس المال المعرفي للمؤسسة، فإستجابة لذلك طوّرت مهام مختلفة وعدة للذكاء الاقتصادي نتجت في بداياتها عن تطور مهام التوثيق كمجمع المعطيات، المحلل، الأرشيفي، المكلف بالملاحق (*Indexeur*)، المخبر (*Informateur*). إن هذه المهام تعدّ كهزمة وصل بين مصادر المعلومات وأصحاب القرار، وبظهور التفكير الاستراتيجي تمت إعادة النظر في هذه الوظائف كي تستجيب لمسار الذكاء الاقتصادي، وبهذا ظهرت على سبيل المثال مهام جديدة كالمكلف بالذكاء الاقتصادي، الياقض، المستشار في مناجمت المعلومة، المستشار في تنظيم الأنظمة المعلوماتية، إلخ.

في الرابع من شهر سبتمبر 2006، قام *Alain Juillet* وفريقه<sup>(93)</sup> بوضع قائمة لوظائف الذكاء الاقتصادي والكفاءات اللازمة لكل وظيفة، تشمل كل الوظائف الممارسة بصفة دائمة أو غير دائمة من طرف

<sup>(93)</sup>. JUILLET (A) & al., Liste des métiers et de compétences de l'Intelligence Economique, Le 4 Septembre 2006, p 2. In, KNAUF (A), Caractérisation des rôles du Coordinateur-Animateur : Emergence d'un acteur nécessaire à la mise en pratique d'un dispositif régional d'intelligence économique, Université Nancy 2, Ecole doctorale Langages, Temps & Sociétés, Spécialité : Sciences de l'Information et de la Communication, Laboratoire LORIA, Soutenue le 12 Octobre 2007, p 186.



أشخاص طبيعيين أو معنويين ضمن المؤسسة أو خارجها. إنّ ما يمكن توضيحه بشأن هذه القائمة هو أنّها غير جامعة لكل المهام المتعلقة بالذكاء الاقتصادي، هذه الأخيرة التي تختلف من مؤسسة إلى أخرى ومن مكان لآخر. من جملة الوظائف الواردة في هذه القائمة نذكر:

- المكوّن في الذكاء الاقتصادي؛
- الياقض؛
- المحلل؛
- مدقق الذكاء الاقتصادي؛
- المستشار في الذكاء الاقتصادي؛
- مصمم البرامج المعلوماتية الموجهة للذكاء الاقتصادي؛
- مدير أو مسؤول الذكاء الاقتصادي<sup>(94)</sup>؛
- المفوض العام للذكاء الاقتصادي؛
- ممارس التأثير (*Lobbyiste*).

في تقديمنا لهذا العنصر سوف نعتمد على هذه الوظائف ونحاول إثرائها بصفة منهجية موضحين الوظائف القاعدية أو الرئيسية التي ترتبط بمهام التوثيق (*Documentation*)، اليقظة (*Veille*) والتحليل (*Analyse*)، والتي هي في حقيقة الأمر وظائف مدججة داخل التنظيم باستثناء بعض التنظيمات التي ليس لها الوسائل والإمكانات اللازمة لإنشائها، لذا نجد أنّ هذه التنظيمات تقوم بمناولة بعض هذه الوظائف كاليقظة على سبيل المثال.

أما وظائف الدّعم أو التقوية (*Métiers Supports*)، فتمارس بصفة أساسية في مجالي التكوين والاستشارة وهي في غالب الأحيان ما تتم مناوالتها لجهات خاصة ومتخصّصة. بالإضافة إلى هذين النوعين من الوظائف التي تمّ إنشاؤها بإتباع أسلوب ومنهج الذكاء الاقتصادي، سواء على المستوى الجزئي أي لدى المؤسسات الاقتصادية أو على المستوى الكلي ونقصد به لدى أجهزة ودواليب الدولة، هناك وظائف أخرى يمكن تسميتها بالوظائف التكميلية.

كل هذه الوظائف باختلاف أنواعها وأخرى سوف يتم عرضها بالشرح المفصل فيما يلي من الدراسة.

### الفقرة الأولى: الوظائف القاعدية

لقد تطرق كل من *Y.M. Marti* و *B. Martinet*<sup>(95)</sup> لموضوع المتخصصين في الذكاء الاقتصادي، وفي ذلك إشارة إلى كون الذكاء الاقتصادي ميدان خصب يستلزم التخصص فيه وممارسته من طرف إحترافيين

<sup>(94)</sup> يرى B. Besson بأن الفرق بين مدير الذكاء الاقتصادي والمفوض العام للذكاء الاقتصادي هو أن الأول يخص القطاع الخاص ويتطور في المؤسسة، أما الثاني فيخص القطاع العام ويتطور في الإدارة العمومية (المعيار العضوي للترقية).

<sup>(95)</sup> Selon Martinet (B) & Marti (Y.M), L'Intelligence économique : les yeux et les oreilles de l'entreprise, Editions d'Organisations, Paris, 1995, p 245. "Possidant des objectifs, des outils, des méthodes et des pratiques communs, l'intelligence économique a tout ce qu'il faut pour être considérée comme un vrai métier avec de

مضطربين بمكنوناته، والذين سوف نحاول عرضهم مصنفين ضمن المهام الأساسية المتمثلة في التوثيق، اليقظة والتحليل.

### أ- الموثق:

الموثق (*Documentaliste*) هو الشخص المسؤول عن المعلومة الوثائقية (أي التي مصدرها الوثائق باختلاف أنواعها) كما يخلو لـ *F. Jakobiak* تعريفه، فهو الشخص الذي يتولى البحث ونشر المعلومة بمختلف أشكالها والتي مصدرها الوثائق التي تحوزها المنظمة أو التي يعمل على الحصول عليها. إن تقديمه للمعلومة يكون حسب الطلب الداخلي للمنظمة، فهو يتكفل بصفة أساسية بمعالجة وتخزين المعلومات وذلك عن طريق عمليات التلخيص، التحرير، الترميز وتعيين الرصيد المعلوماتي الذي تحوزه المنظمة والتي يكون تحت إشرافه. عموماً فالموثق مطالب بممارسة الوظائف والمهام الأساسية التالية<sup>(96)</sup>:

- **التحصل على المعلومات:** إن الموثقين في علاقة دائمة مع المكتبات، المؤلفين، دور النشر، ومساحات بيع الكتب المختلفة. فهم يتحققون من جدوى طلبات الحصول على الوثائق المختلفة عن طريق دراسة أهميتها وتجنب البحث عن وثائق تمتلكها المؤسسة.
- **معالجة الوثائق:** فبعد التحصل على الوثائق المرغوبة وفحصها وتسجيلها، يتولى الموثق حفظها بصفة مرتبة بإعطائها رموز مختصرة واستعمال المصطلحات التوثيقية في تقييدها.
- **نشر الوثائق:** ويتم عن طريق توجيه ومساعدة المستعملين، بالإضافة إلى إعداد دلائل الاستعمال، المصنفات، المجالات التلخيصية؛ فهو يتولى ما يسمى بالنشر الانتقائي للمعلومات (*Diffusion Sélective de l'Information (DSI)*).

يجدر التوضيح بأن مهام الموثق تجمع وتفوق مهام كل من الأرشيفي الذي يقوم بمجرد وتصنيف الوثائق، وكذا المكتبي (*Bibliothécaire*) الذي يتولى جمع الوثائق. فالموثق يضطلع كذلك بتحليل وتوزيع الوثائق<sup>(97)</sup>. إن مهام الموثق قد تأثرت وبصفة واضحة بالتطور التكنولوجي<sup>(98)</sup> في مجال الإعلام والاتصال، فإلى جانب مهامه التقليدية يتولى إدارة المصلحة الالكترونية للمعلومات والبنوك المعلوماتية.

### ب- الياقض:

يختلف الياقض (*Veilleur*) عن الموثق في الهدف، إذ أنّ الياقض له هدف محدد كالبحث عن حل لمشكل ما، تتبع منتج أو تقنية معينين. فهو بذلك مدعو لإيجاد تحليل خاص ومحدد لمجال اختصاصه قصد الخروج بنتائج عملية وتوصيات يرفعها للشخص صاحب القرار<sup>(99)</sup>.

*vrais professionnels. Provenant soit du monde de la documentation, soit de celui du renseignement, soit de celui de l'entreprise elle-même, ils ont commencé à être reconnus en tant que tels et à mettre en place des organisations dans leurs entreprises* .

<sup>(96)</sup>. تجدر الإشارة إلى أن ADBS في سنة 2001 قد جمعت مهام الموثق وحصرتها في 29 مهمة مختلفة، طالع في هذا الشأن:

- ADBS, Référentiel des métiers-types des professionnels de l'information-documentation, ADBS éditions, 2001, p 95.

<sup>(97)</sup>. KNAUF (A), Opcit, p 190.

<sup>(98)</sup>. ACCART (J.P) & RETHY (M.P), Le métier de documentaliste, Editions du cercle de la librairie, 1999, p 23.

إنّ الياقض في عمله الذي يمتد من البحث عن المعلومة إلى نشرها داخل المؤسسة عن طريق عرضها على صاحب القرار، مدعو لإنشاء وخلق قيمة مضافة سواء في بحثه عن المعلومة عن طريق تحديد المعلومة الملائمة، بل أبعد من ذلك عن طريق تحديد المصدر الناجع للمعلومة. هنا تجدر الملاحظة أنّ المصدر الناجع للمعلومة قد لا يتوفر دوماً عن المعلومة الناجعة أو المبتغاة، كما أنّ الياقض ملزم بتحليل المعلومة وإثرائها ودراسة النتائج المحتملة التي قد تنتج عن استعمالها، ولهذا كله يتعيّن على الياقض المعرفة الدقيقة للحاجة المعلوماتية لصاحب القرار والهدف المتوخى منها، وذلك لتزويده بها وفي الوقت المناسب.

وأمام هذا الأمر، يرى *P. Achard*<sup>(100)</sup> بأنّ أدوار الياقض يمكن أن يتم تحديدها عن طريق جملة من

الأسئلة التي تتمحور حول ما يلي:

- ماذا تريد أن تعرف؟: وذلك لتحديد الحاجة المعلوماتية لصاحب القرار؛
- لماذا تريد أن تعرف؟: لتحديد الهدف المسطر لصاحب القرار من الحصول على المعلومة؛
- متى تريد أن تعرف؟: وذلك للحصول على الإجابة في الوقت المناسب.

من خلال هذه الأسئلة يتّضح بأنّ الياقض في ارتباط وثيق مع صاحب القرار من حيث معرفة حاجته المعلوماتية، الأهداف المسطرة للمعلومة، الوقت المناسب لتلبية هذه الحاجة، وذلك حتى يتسنى له وضع مخطط ملائم قصد الحصول على المعلومة المبتغاة من المصادر الملائمة. فمن هذا المنطلق يظهر الياقض بأنّه هو كذلك صاحب القرار فيما يخص استراتيجية البحث عن المعلومة الخامة ومن ثم العمل على تنظيمها وتجهيزها للاستعمال من طرف صاحب القرار؛ إذن فالياقض يقوم بدورين أساسيين: الأول استراتيجي والثاني عملي<sup>(101)</sup>، فهو بهذا الشكل يلعب دور الوسيط المعلوماتي (*Infomédiaire*)<sup>(102)</sup> بين الأشخاص المتدخلين في البحث عن المعلومة وصاحب القرار.

إنّ الياقض يتولى ويشرف على منظومة مناجمت أو تسيير المعلومة (*Knowledge Management*)، وهو المسؤول عنها ويضمن التنسيق بين مختلف المتدخلين والفاعلين فيها<sup>(103)</sup>.

إنّ ما تجدر الإشارة إليه هو أنّه قد أستعملت عدّة تسميات للياقض في مراجع مهنية (*Référentiels Métiers*)<sup>(104)</sup> عدّة ومختلفة والتي يمكن أن نذكر منها على سبيل المثال: المكلف بالدراسات (*Chargé*)

<sup>(99)</sup>. KNAUF (A), Opcit, p 193.

<sup>(100)</sup>. ACHARD (P) & BERNAT (J.P), Opcit, p 250.

<sup>(101)</sup>. Voir : BOULANGER (N) & al., L'appropriation de l'information par les destinataires de la démarche de veille stratégique, 6<sup>ème</sup> Forum Européen sur l'Intelligence Economique au cœur de la concurrence, Menton, Le 25-27 Septembre 2002.

<sup>(102)</sup>. KNAUF (A), Opcit, p 195.

<sup>(103)</sup>. Selon Ph. KISLIN : « Le veilleur sera donc à la fois un infomédiaire (par rapport aux besoins et à la gestion/protection de l'information), un intermédiaire (un connecteur, un facilitateur de ces échanges) et un interlocuteur privilégié (par le décideur et son problème décisionnel). C'est sur cet acteur que repose l'intégralité du processus de veille inclus dans la démarche d'IE : il en assure de ce fait le management, la responsabilité et la coordination. Le veilleur est donc pour nous un décideur particulier qui interagit à la fois dans le domaine de l'information et avec son (hommologue) dans le domaine économique ». KISLIN (Ph), Modélisation du problème informationnel du veilleur dans la démarche d'intelligence économique, Thèse de doctorat, Université Nancy 2, Ecole doctorale Langages, Temps & Sociétés, Spécialité : Sciences de L'Information et de la Communication, Laboratoire LORIA, soutenue le 5 novembre 2007, p 148.

(*d'études*)، المكلف بالذكاء الاقتصادي (*Chargé d'IE*)، المكلف باليقظة (*Chargé de veille*)، السمسار المعلوماتي (*Courtier en information/Broker*)، الياقض الوثائقي (*Veilleur-documentatiste*)<sup>(105)</sup>. بعد استعراض مهام الياقض تجدر الإشارة إلى أنه من الخطأ اعتبار أنّ الياقض ينشط من أجل تلبية الحاجة المعلوماتية لصاحب القرار فقط على الرغم من أنّها مهمة أساسية يتولى القيام بها كما أوضحنا سابقا، فهو يتولى كذلك السهر على المراقبة الدائمة والمستمرة لمحيط المؤسسة الخارجي وميكانيزمات عملها الداخلية كما يتولى دراسة وتمحيص كل معلومة من شأنها أن تفيد المؤسسة وأن تخدم أهدافها الاستراتيجية، التي هو على دراية تامة بها بحكم احتكاكه المستمر بصاحب القرار.

### ج- المحلل:

يعرف *A. Juillet* المحلل (*Analyste*) على أنه " شخص طبيعي أو معنوي يمارس عمله بحسب الطلب أو استنادا لمبادرته الشخصية، بدوام تام أو جزئي في القطاع العام أو الخاص، نشاطه يتمحور حول المصادقة، الترجمة وتحليل المعلومات في مجال معين أو في عدّة مجالات. إنّ المحلل يساهم بشكل أساسي في نجاعة، تطوير التنظيم وكذا في الوقاية من المخاطر والتهديدات المحتملة وبصفة عامة حماية التنظيم"<sup>(106)</sup>.

فعلى عكس الكثير من الكُتاب الذين يعتبرون أنّ المحلل ليس خبيرا أمثال: *F. Bulinge*، *Lopes Da Silva*، *C. Tallec* و *K. Loyer* وكذا *S. Galland*، فإنّ *A. Knauf* و *G. Ebelmann*<sup>(107)</sup> يريان بأنّه

(104). من ضمن هذه المراجع المهنية يمكن ذكر:

- ADBS ;
  - CIGREF (Club Informatique des GRandes Entreprises Françaises) ;
  - CDIES (Centre de Diffusion de l'Intelligence Economique et Stratégique de la région Nord Pas de Calais (France)) ;
  - CEDIES (CEntre de Documentation et d'Information sur l'Enseignement Supérieur de Luxembourg).
- Voir : KNAUF (A), Opcit, p 195 et 196.
- (105). KNAUF (A), Opcit, p 196.
- (106). Selon A. Juillet l'Analyste est "Une personne physique ou morale exerçant à la demande ou d'initiative, à temps plein ou partiel, dans le secteur privé ou public, une activité de validation, d'interprétation et d'analyse de l'information dans un ou plusieurs domaines de compétences. L'analyste contribue à la performance, à l'innovation, à la prévention des risques et des menaces et à la protection de l'organisation. ". JUILLET (A), Opcit. In KNAUF (A), Opcit, p 197.
- (107). Voir :
- TALLEC (C) & LOYER (K), La contribution des experts et des dirigeants au dispositif de veille, 6<sup>ème</sup> Forum Européen sur l'Intelligence Economique au cœur de la concurrence, Conférence AAAF, Menton, Le 25-27 septembre 2002 ;
  - BÜLINGE (F), Opcit ;
  - LOPES (Da Silva), L'information et l'entreprise : Des savoirs à partager et à capitaliser, méthodes, outils et application à la veille, Thèse de Doctorat en Sciences de l'Information et de la Communication, Université Aix Marseille III, 2002 ;
  - GALLAND (S), Le partage de l'expertise et de la connaissance technique dans le cadre de la veille stratégique : Aide à l'innovation et à la prise de décision, Thèse de Doctorat en Sciences de l'Information et de la Communication, Université du Sud Toulon-Var, Soutenue le 21 Novembre 2005 ;
  - EBELMANN (G), Les enjeux de la veille et de l'intelligence économique, ADEC, 2004 ;
  - KNAUF (A), Opcit.

خبير في عمله، إذ أنّه ينشئ قيمة مضافة لعمل الياقض عن طريق التحليل الدقيق لنتائج اليقظة وكذا مساعدة صاحب القرار في القيام بعمله<sup>(108)</sup>.

وحسب مدققي الذكاء الاقتصادي لمعهد الدراسات العليا للدفاع الوطني الفرنسي (AAIE/IHEDN)<sup>(109)</sup>، فإنّ المحلل مهمته الاتيان بتوضيحات حول الوضعيات اللايقينية التي يواجهها صاحب القرار. إنّ دور ووظيفة المحلل تكمن في معرفة كيفية معالجة، تصنيف، وتجزئة المعلومات المفيدة الصادرة من مختلف المصادر وتمحيصها وفهما فهما دقيقا.

ويرى V. Leveille بأنّه يقع على عاتق المحللين مراقبة المحيط والمجال الذي ينشطون فيه بصفة إضافية لما يقوم به الياقض<sup>(110)</sup>، فهم (أي المحللون) يستعملون معارفهم النظرية والتطبيقية لوضع مؤشرات نوعية وكمية تدعم وجهات نظرهم أو حدسهم للعالم الخارجي المدروس.

### الفقرة الثانية: وظائف الدعم

بعدها تطرقنا للوظائف القاعدية للذكاء الاقتصادي وهي - كما رأينا - تلك الوظائف التي تشكل مساره، سنعمد في هذه الفقرة إلى إظهار نوع آخر من الوظائف التي لا تدخل ضمن مسار الذكاء الاقتصادي ولكنها تعدّ ضرورية لإنجاح منظومة الذكاء الاقتصادي على الرغم من طابعها الظرفي والمتكرر. هذه الوظائف تدخل عادة في مجالي الاستشارة والتكوين.

#### أ- المستشار:

وهو الشخص الذي يضع خبرته في خدمة المؤسسة سواء من أجل التكفل باليقظة حول المصادر الرسمية و/أو غير الرسمية للمعلومة، أو من أجل توصية المؤسسة عند وضعها لنظام اليقظة (كتحليل الحاجات المعلوماتية، بناء النظام، إلخ).

ويعرّفه A. Juillet على أنّه "الشخص الطبيعي أو المعنوي القادر بفضل كفاءته في اليقظة، تحليل المعلومات وكذا في مجال حماية الرصيد المعرفي على توصية أصحاب القرار في المؤسسة في المجالات التي تدخل ضمن الذكاء الاقتصادي".

إذن، فتوصية المؤسسة يستدعي خبرة في مجال الذكاء الاقتصادي، تنظيم المؤسسات والتنظيمات بصفة عامة وكذا في تسيير المشاريع. فهو يستدعي بحق معرفة كاملة بالمؤسسة، وهذه المعرفة لا تتم إلا عن طريق

<sup>(108)</sup>. G. Ebelmann voit que " afin de gagner en efficacité et en pertinence dans le traitement (analyse) de certains sujets de veille faisant appel à des savoirs et des compétences spécifiques, il est opportun de mettre à contribution des analystes spécialistes, et faisant montre de l'expertise et des compétences requises. Ce type de dispositif, qui s'appuie sur des analystes recrutés au sein des différentes directions et départements de l'entreprise, et pour lesquels la fonction d'analyste constitue une quote-part du temps de travail, s'oppose à un mode d'organisation souvent rencontré en milieu PMI, qui privilégie la fonctionnalisation du dispositif de veille. ". EBELMANN (G), Opcit, p 9.

<sup>(109)</sup>. AAIE/IHEDN : Association des Auditeurs Intelligence Economique de l'Institut des Hautes Etudes de Défense Nationale (France).

<sup>(110)</sup>. LEVEILLE (V), De l'organisation des données dans les systèmes d'information : Réalisation d'un outil de données hétérogènes et formelles appliquée à la veille technologique, Thèse de Doctorat en Sciences de l'Information et de la Communication, Université Aix Marseille III, Soutenue en janvier 2000, p 192. In, KNAUF (A), Opcit, p 198.

تشخيص مسبق للمؤسسة ومتابعتها بصفة مستمرة عن طريق وضع لوحات للقيادة، تسمح بتحديد وقياس الفروق بين النتائج والأهداف المتوخاة.

إنّ المستشار يأتي بنظرة جديدة للمؤسسة، وهي نظرة خارجية عن كيفية تنظيمها وتحديد مشاكلها وسبل حلها.

### ب- المكوّن:

لقد عرف قطاع التكوين الوظيفي تغييرات جذرية نتيجة للتطور السريع للعلوم والتقنيات التي أنتجت حاجة كبيرة للمعلومات، فانقسم الدور التقليدي للمكوّن (*Formateur*) وتشعب في إتجاهين اثنين هما: إعداد خدمات (مرنة ومتخصّصة) وكذا توفير الأدوات المرافقة والمناسبة التي تتطلب تقنية خاصة<sup>(111)</sup>.

فالمكوّن بالنسبة لـ *A. Juillet* هو أستاذ أو خبير في الذكاء الاقتصادي يشارك بدوام كامل أو جزئي في نشر المعارف والخبرات ضمن التعليم العالي أو التكوين الوظيفي المستمر.

### الفقرة الثالثة: الوظائف التكميلية

هناك مجموعة من الوظائف التي لا تعدّ وظائف صرفة للذكاء الاقتصادي ولكنها تلعب دورا محوريا في إرساء وحسن سير أي منظومة للذكاء الاقتصادي، ومن بين هذه الوظائف نذكر:

#### أ- المفوض العام للذكاء الاقتصادي:

والذي يشغل دور مدير منظومة الذكاء الاقتصادي في إقليم ما أو في إدارة أو تجمع تنظيمي معينين (كأقطاب المنافسة، فروع مهنية، نقابة، تجمع إقليمي، إلخ.)، تتمثل مهامه في الربط بين الفاعلين في منظومة الذكاء الاقتصادي وكذا السلطات العمومية، فهو يهتم بالجانب العلاقي ولا يتدخل مباشرة في مسار الذكاء الاقتصادي.

#### ب- المنشط:

وهو يتكفل بالتنسيق فيما بين شبكة الفاعلين ويسير المعلومات التي يجلبها مختلف الفاعلين والهياكل المتدخلة في منظومة الذكاء الاقتصادي، كما يقترح الأدوات اللازمة لتجسيد واستعمال هذه المعلومات، فهو يساهم في إظهار وإبراز مجالات جديدة تستدعي الاهتمام والتتبع من طرف مختلف الأعوان المعنيين.

#### ج- رئيس المشروع:

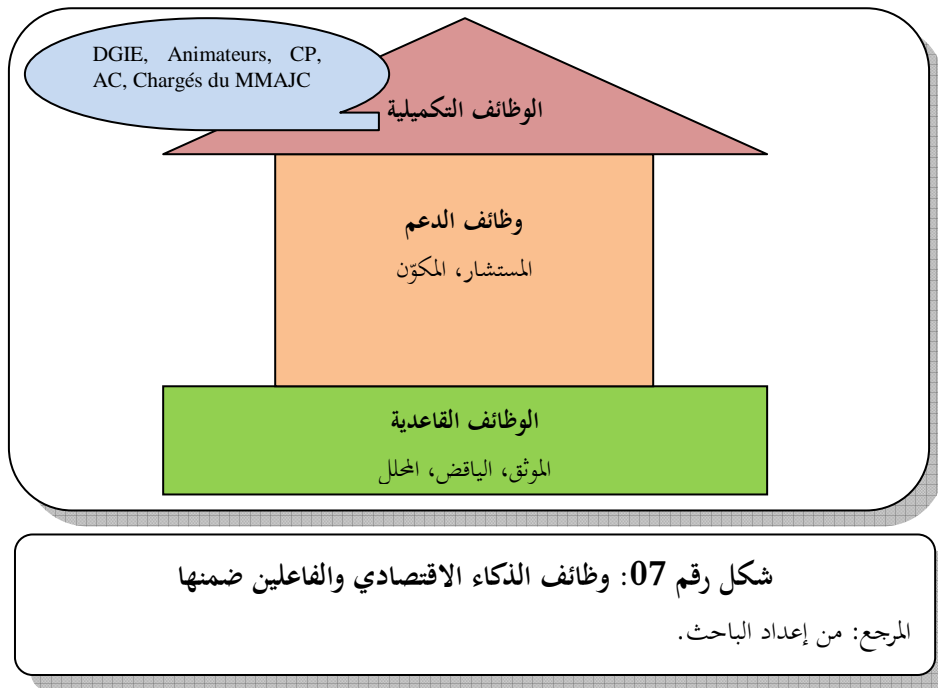
وهو الذي يتكفل فيما يتكفل بالتوظيف لهذه المنظومة، التكوين، هندسة المشروع مع ضمان المتابعة المالية وتدقيق الحسابات، إلخ.

<sup>(111)</sup>. FERCHAUD (B), Penser l'infopolis pour organiser ensemble la société de l'information, Documentaliste-Sciences de l'Information, Volume 39, n° 1-2, 2002. In, KNAUF (A), Opcit, p 200.

## د- مسير المحتوى:

يتكفل بتنشيط النظام المعلوماتي للتنظيم كالبوابة الالكترونية، الأترانات، إلخ، ويتولى إدارة المستعملين لها. فهو باعتباره منظم للموقع يقوم على سبيل المثال باعتماد وإقرار النصوص والمحتوى بصفة عامة الذي يجب وضعه على الخط أو الموقع. كما يتولى تصنيف، جمع وتقاسم المعلومات المتحصّل عليها إلكترونياً. وبالإضافة إلى هؤلاء الفاعلين في حقل الذكاء الاقتصادي نجد المكلفين بقسم التسويق والصفقات الذين يتولون البحث عن المشاريع والمشاركة في العروض، المكلفين بالشؤون القانونية الذين يعتبرون المرجع فيما يخص المسائل المتعلقة بقانون الإعلام والاتصال؛ هذا إلى جانب المكلفين بالاتصال الذين يعتبرون اللسان الناطق للمؤسسة.

في الأخير، فالشكل التلخيصي التالي يبيّن مختلف وظائف منظومة الذكاء الاقتصادي والفاعلين فيها.



## خلاصة الفصل الأول

إنّ مفهوم الذكاء الاقتصادي الذي هو ممارسة عملية قديمة جديدة، قديمة بالنظر لوجود تطبيقات كلاسيكية أو بدائية لبعض الممارسات التي يمكن تصنيفها على أنّها تدخل ضمن الذكاء الاقتصادي، كمرآة المحيط ومحاولة فهمه وحتى التأثير فيه وكذا الاستعلام عن المنافسين من حيث نقاط قوتهم وضعفهم قصد اتخاذ القرارات المناسبة؛ وجديدة من حيث أنّها تسمح بالتسيير الاستراتيجي للمنظمة سواء أكانت أجهزة الدولة أو المؤسسات الاقتصادية.

فالذكاء الاقتصادي قبل أن يصل إلى ما هو عليه حاليا يعود في أصله إلى مجموع من المرجعيات والجدور، والتي تتمثل في النظريات المختلفة المتعلقة بتنظيم وتسيير المنظمات كالمقاربة الميكانيكية، المقاربة المصفوية (المتعددة الأقسام)، مقارنة التسيير عن طريق المشاريع، المقاربة الشبكية ومقاربة التنظيم الذاتي للمؤسسة المتعلّمة التي تعدّ مكان إنتاج، تخزين واستعمال المعرفة.

إنّ للذكاء الاقتصادي عدّة أبعاد منها ما يتعلق بالجوانب الثقافية والسوسيو-اقتصادية، ومنها ما يتعلق بالجوانب التنظيمية، الوظيفية والتكنولوجية، ناهيك عن كل ما هو أممي، أخلاقي وقانوني. فمفهوم الذكاء الاقتصادي قد تأثر بالعديد من المؤثرات منها ما هو عسكري لأنّه مفهوم وجد بداياته في بعض الممارسات العسكرية، والتي نذكر منها على وجه التحديد الاستعلام وممارسة التأثير، ومنها ما هو اقتصادي والمتمثل في تقوية القوة الكامنة للمؤسسات من حيث التنافسية لتحسين مكانتها وفرض قواعد اللعبة، ومنها ما هو رقمي وتكنولوجي عن طريق استعمال الوسائل الحديثة للإعلام والاتصال قصد اكتشاف المعلومة الاستراتيجية والتحصّل عليها في الوقت المناسب لاتخاذ القرار المناسب، ومنها ما هو قانوني وأخلاقي وهي مؤثرات حديثة الهدف منها أنسنة عملية البحث عن المعلومة وفصلها عن الاستعلام العسكري، الذي تغيب فيه الأخلاقيات بالنظر إلى رهانات العمل العسكري؛ وكذا ممارسة عملية التأثير التي يجب أن تحكمها مجموعة من الضوابط التي تهدب نوعا ما من الميكانيكية الموجودة وراءها، هذا بالإضافة إلى مؤثرات أخرى متنوعة.

كما أنّ للذكاء الاقتصادي مجموعة من الأدوات المساعدة سواء في تحديد الحاجة للمعلومة، معالجة وتحليل المعلومات ومن ثمّ نشرها للأشخاص المناسبين بالإضافة إلى تلك التي تضمن حفظ وتأمين المعلومة، لأنّ جانب الأمن المعلوماتي هو بنفس القدر من الأهمية وجانب الحصول على المعلومة، كون أنّ للمعلومة ثمن عند الفقد كما عند الحصول.

إنّ ممارسة الذكاء الاقتصادي يتطلب التحكم في العديد من الوظائف منها ما هو قاعدي، تدعيمي ومنها ما هو تكميلي، فالذكاء الاقتصادي هو نشاط محوري تدور حوله عدّة أنشطة ومهن، وأنّ كل من هذه الأنشطة والمهن تتطلب نوعا من الميزات التي يجب أن تتوفر في ممارستها والفاعلين فيها. فمن؟ يعمل ماذا؟ يجب أن يحدّد بأكثر دقة في الذكاء الاقتصادي قصد ضمان الفوز بحرب المعلومة (Info-Guerre)، التي يشهدها عصرنا الحالي.



# الفصل الثاني:

## الذكاء الاقتصادي ومجاله الاصطلاحي

المبحث الأول: جينالوجية الذكاء الاقتصادي

المبحث الثاني: اليقظة

المبحث الثالث: مناخمت المعرفة

**تمهيد:**

إنّ المجال الاصطلاحي لمفهوم الذكاء الاقتصادي يتميّز بوجود مصطلحات أخرى مجاورة له كثيرا ما يتم الخلط بينها وبينه، ومن بين هذه المفاهيم نذكر على سبيل المثال كل من اليقظة ومناجنت المعرفة. هذين المصطلحين بقدر ما هما متقاربان وملازمان من حيث الظهور والتطور لمفهوم الذكاء الاقتصادي فإنّ هناك بعض نقاط التباين بين هذه المصطلحات كلها، والتي سوف نوضحها في معرض دراستنا هاته.

ولكن وقبل هذا كلّه سنعمد أولا إلى توضيح الأصول التي انحدر منها هذا المفهوم، والتي أطلقنا عليه تسمية ذات مصدر أجنبي ألا وهي الجينياالوجية (*La généalogie*)، لنوضح بعد ذلك طابعه المتشعب من حيث الشعب والتخصصات العلمية (*Caractère pluridisciplinaire*) التي عنيت به من حيث الدراسة والتحليل.

**المبحث الأول: جينياالوجية الذكاء الاقتصادي**

إنّ الذكاء الاقتصادي باعتباره منظومة تهدف إلى تحقيق النجاعة الاقتصادية للمؤسسات والدول على حد سواء عن طريق الاستغلال الأمثل لكل الإمكانيات المالية، المادية والبشرية، ناهيك عن انتهاج أفضل الطرق والمناهج التنظيمية والتسييرية، وهو ما يمكن تسميته بالحوكمة والرشادة الاقتصادية، جعل من المفكرين يبحثون عن أحسن الطرق لتحقيق ذلك عن طريق إشراك كل الشعب العلمية في البحث والتنظير، وهذا ما جعل من مصطلح الذكاء الاقتصادي يتّسم بنوع من التعقيد من حيث الانحدار الجينياالوجي، إذ أنّه يعدّ كنتيجة لتطور مصطلحات عديدة أخرى بفعل المراجعة والتطوير المستمرين لها.

إنّ تعدّد الرؤى والمشارب العلمية لدارسي الذكاء الاقتصادي قد جعل منه مصطلحا يتميّز بنوع من الشراء من حيث التعريف، هذا الشراء جعل من الصعوبة - بمكان - حصر مجاله الابستمولوجي، هذا الأخير الذي يتميّز بدوره بنوع من التمايز المكاني أي يختلف بحسب الدول المهتمة به ومن دولة إلى أخرى (الدول الأنجلوسكسونية، الدول الآسيوية، الدول الأخرى)؛ والتمايز العلمي الذي يظهر في اختلاف معالجته باختلاف المذاهب العلمية التي تطرقت له (الاقتصاد، الإعلام والاتصال، علوم التسيير، القانون، الإعلام الآلي، إلخ).

إنّ هذا الاختلاف قد أثر بصفة واضحة في القاموس الاصطلاحي المستعمل، إذ أنّه يبدو بأن كثيرا من المصطلحات المستعملة في معالجته لم يتم الاتفاق عليها بصفة نهائية، الأمر الذي يصعب على الباحث في هذا المجال ضبط دراسته وذلك لكون أنّه ملزم بدءا بالبحث عن التقريب بين المصطلحات ومحاولة ضبطها، كي يتسنى له النظر في مضمون الأطروحات المختلفة ودراستها ومقارنة بعضها البعض.

**المطلب الأول: إثراء في المصطلح يعمق غموض المفهوم**

إنّ إثراء مصطلح الذكاء الاقتصادي وعدم ضبطه بصفة دقيقة يعود بالإضافة إلى تطور المصطلحات التي

سبقتها وتباينها باختلاف المدارس التي عالجته، إلى عدم الاتفاق على مصطلح "الذكاء" في حد ذاته حيث يرى *H.P. Luhn* بأنه "نقول عن نظام للاتصال بأنه ذكي إذا كان يهدف إلى الإنجاز الجيد للأعمال بمفهومها الواسع". أما *H.A. Simon* فيعتبر بأن نشاط الذكاء هي المرحلة الأولى لمسار اتخاذ القرار وهي تتضمن استكشاف المحيط<sup>(112)</sup>، أما *G. Labouërie* فيعتبر بأن عدم وضوح المصطلح يعود للنظريتين المختلفتين الأنجلوسكسونية والفرنسية، فالمدرسة الفرنسية ترى بأن الذكاء هو المقدرة الدماغية للفرد، أما المدرسة الأنجلوسكسونية فترى فيه المقدرة على توجيه الفعل عن طريق امتلاك معارف عملية، ويضيف قائلاً بأن التعريف الأنجلوسكسوني للذكاء على أنه استعمال هي وليدة النظرة الفرنسية في القرن السادس عشر ميلادي<sup>(113)</sup> التي ترى في الذكاء استعمال وحتى تجسس.

أم نظرية الذكاء المتعدّد لـ *Gardner* والتي ترى - كما توضحه تسميتها- بأن الشخص لا يمتلك ذكاء عام وإنما ذكاء متعدّد باختلاف المجالات. وفي نفس السياق يرى كل من *J.P. Bernat* و *P. Achard* بأن الذكاء أنواع تحليلي، خلاق، عملي وبينشخصي أو معاملاتي<sup>(114)</sup>.

وعلى هذا الأساس فإنّ اختيار مصطلح الذكاء الاقتصادي قد طرح مشكلاً اصطلاحياً، إذ أنّ *E. Pateyron* يرى فيه البصمة العسكرية بسبب الطرق المنهجية للاستعمال<sup>(115)</sup>، أما *B. Martinet* و *Y.M. Marti* فيريان أنّ مصطلح الذكاء الاقتصادي يجب أن يفهم بالمعنى الأنجلوسكسوني للمصطلح وهو الاستعمال العسكري<sup>(116)</sup>، الأمر الذي لا يشاطره فيه كل من *H. Wilensky*، *P. Baumard* و *C. Harbulot*<sup>(117)</sup>، الذين يرون في هذه المصطلحات والذكاء الاقتصادي على وجه التحديد مصطلحات أكاديمية وليست عسكرية.

أما *H.A. Simon* فإنّه يساند الطرح العسكري لمصطلح الذكاء الاقتصادي، فنجدّه يستعمل مصطلحات عسكرية في تعريفه حيث صرح بأنه لا يوجد أي نقاش حول الجذور العسكرية للذكاء الاقتصادي.

إنّ هذا الاختلاف بين المختصين في الذكاء الاقتصادي هو في واقع الأمر ناتج عن اختلاف مشارهم العلمية وكذا مجالاتهم المهنية، فكل يقدم مقارنته وفقاً لمرجعته العلمية والمهنية وحتى الاجتماعية.

إنّ الملحق رقم 01 المتضمن لمختلف تعاريف مصطلح الذكاء الاقتصادي يبيّن هذا الثراء من حيث

(112). Selon H.A. Simon l'activité d'Intelligence est "la première phase de processus de la prise de décision : explorer l'environnement pour identifier les situations appelant décision."

(113). BULINGE (F), Opcit, p 219.

(114). BULINGE (F), Opcit, p 220.

(115). PATEYRON (E), La veille stratégique, Economica, Paris, 1998. In, BULINGE (F), Ibid.

(116). "Le môl Intelligence (...) est à prendre bien sûr au sens anglais du terme, c'est-à-dire de renseignement. L'intelligence économique est donc en fait le renseignement industriel". MARTINET (B) & MARTI (Y.M), Opcit. In, BULINGE (F), Opcit, p 221.

(117). Voir :

- WILENSKY (H), Organizational Intelligence : Knowledge and Policy in Government and Industry, Editions Basic Books, 1967 ;

- HARBULOT (C) et BAUMARD (P) (1997), Opcit.

التعريف، الذي هو بقدر ما يلمّ بالموضوع فإنه يخلق نوعا من الغموض لدى دارسيه، كون أنه يجعل منه موضوعا متشعبا وصعب التأطير.

### المطلب الثاني: الذكاء الاقتصادي في مفترق الشعب العلمية

لقد عرف الذكاء الاقتصادي خلال العشرين سنة الأخيرة تطبيقات عدّة في المؤسسات وبالخصوص كبريات المؤسسات<sup>(118)</sup>، وذلك لما تمتلكه من مناهج وأدوات مقتبسة من الاستراتيجية العسكرية. إنّ الذكاء الاقتصادي يقوم على مجموعة من الميادين العلمية، ومن أهمها علوم الإعلام والاتصال فيما يتعلق بالجوانب المعلوماتية والعلاقاتية، علوم التسيير فيما يخص الجوانب الاستراتيجية واتخاذ القرار<sup>(119)</sup>، العلوم الاقتصادية فيما يخص جوانب التحليل الاقتصادي، وكذا العلوم القانونية<sup>(120)</sup> وحتى السياسية.

تجدر الإشارة إلى أنّ هناك عنصرين محدّدين لهذا التشعب العلمي (*Interdisciplinarité*) للذكاء الاقتصادي؛ الأول يعود إلى كون أنّ المشاكل التي تتعرض لها المؤسسة واقتصاديات الدول بصفة عامة لا يمكن حلها باستعمال مجال علمي واحد، أما الثاني فيعود - كما أسلفنا الذكر - لاختلاف التكوين القاعدي للباحثين فيه، هذا الاختلاف الذي بقدر ما ساهم في إثراء المجال الاصطلاحي للذكاء الاقتصادي بقدر ما زاد في تعقيده.

وعلى هذا الأساس، فإنّ الأمر مرهون بصفة جوهرية بضرورة الاتفاق والاجماع الاصطلاحي بين مختلف الشعب العلمية على حد تعبير *E. Morin*<sup>(121)</sup>.

إنّ التشعب العلمي وتمازج الاختصاصات العلمية يتطلب تحويل وتبادل المعارف، التحاليل والمناهج. كما يحول دون التخصص الجاد ويُحفز اندماج المعارف.

إنّ هذا الأمر يمكن أن ينطبق بين قطاعات أو مصالح المؤسسة الواحدة، ونعني تبادل المعارف بين مصالح

<sup>(118)</sup>. وهذا حسب دراسة قام بها المعهد العالي الفرنسي لدراسات الدفاع الوطني (IHEDN) الواردة في مرجع P.J. Romani و F. Bournois (2000) السابق الذكر.

<sup>(119)</sup>. Voir : DESCHAMPS (J), L'intelligence économique : Une discipline en émergence, Colloque Européen d'intelligence économique " approche comparée des pratiques ", Poitiers, 27 et 28 janvier 2005, 11 pages.

<sup>(120)</sup>. وعن علاقة الذكاء الاقتصادي بالقانون، فإنّه يرى البعض بأنّه لا يمكن للذكاء الاقتصادي إهمال الجوانب القانونية، كون أنّ أي منظومة ناجحة للذكاء الاقتصادي يجب أن تراقب المستجدات القانونية التي تعتبر عنصرا هاما في تسيير المؤسسة، وكذا اكتساب ميزات تنافسية مقارنة بالمؤسسات الأخرى التي لا تهتم بهذا الجانب. كما أن القانون كذلك عليه أن يهتم بمجال الذكاء الاقتصادي ويقننه من حيث شرعية الطرق المستعملة في الحصول على المعلومات، بالإضافة إلى حماية الملكية الفكرية، إلخ. لمزيد من الإطلاع في هذا السياق، أنظر:

- WARUSFEL (B), Intelligence économique et droit, Cahiers de la fonction publique et de l'administration, n° 140, Novembre 1995, p 13-15.

<sup>(121)</sup>. Selon E. Morin "Il ne suffit pas d'énoncer la nécessité de contextualiser et celle de relier les savoirs ; il faut encore envisager les méthodes, outils, opérateurs, concepts aptes à ces reliances". MORIN (E) & al., Relier les connaissances : Le défi du XXI<sup>ème</sup> siècle, Editions Le Seuil, Paris, 1999. In, BEGIN (L) & al., Une approche interdisciplinaire de l'intelligence économique, Cahiers de la Haute Ecole de Gestion de Genève (CRAG : Centre de recherche appliquée en gestion), 2007, p 10.

التسويق، الإنتاج، الإعلام الآلي، المالية والمحاسبة، إلخ. إنّ هذا التقاسم للمعارف كثيرا ما لا يرضي الكثيرين، كون أنهم يرون فيه تهديدا لمجال اختصاصهم الذي يتقنونه ويمتلكون معلومات هامة حوله، هذه الأخيرة التي تشكل في الغالب مصدر سلطتهم الفعلية في هذا المجال، وعليه فإنّ تقاسم المعلومات بشأنها هو - في نظرهم - نوع من التخلي عن هذه السلطة.

وبهدف تحصيل المنافع من الذكاء الاقتصادي نرى بأنّه من الضروري إقامة حوار بين الشعب والتخصصات العلمية والمهنية، وغرس ثقافة التعاون الجماعي المبنية على الفهم الدقيق للأهداف التنظيمية والاستراتيجية وكذا توحيد وتنسيق الخطاب الاصطلاحي، فمساهمة الذكاء الاقتصادي حسب *J.P. Bernat* و *P. Achard* يكمن أساسا في طابعه الموحد والشمولي<sup>(122)</sup>.

### المبحث الثاني: اليقظة

تعدّ اليقظة (*La veille*) من المصطلحات والميكانيزمات التي سبقت ظهور الذكاء الاقتصادي كمصطلح وكمحتاج عمل، فبتطور ميكانيزم اليقظة التي تعدّ كمشاط عملياتي، الغرض منه تغذية مسار اتخاذ القرار بالمعلومات المفيدة التي يتم جمعها من المحيط الخارجي للمؤسسة أو حتى من داخلها، فاليقظة في واقع الأمر لها جانب خارجي موجّه لمحيط المؤسسة<sup>(123)</sup> وجانب داخلي موجّه لتنظيم المؤسسة، لأنّه غالبا ما تكون المؤسسة - خصوصا إذا كانت ذات حجم كبير - مصدرا للمعلومة<sup>(124)</sup>. إذ أنّها كثيرة تلك الحالات التي تكون فيها مصلحة ما في المؤسسة في جهل تام لما تقوم به مصلحة أخرى في نفس المؤسسة.

ومن هذا المنطلق، فإنّه من غير المجدي أن تنصب بحوث المؤسسة عن معلومات خارجية قد تكون متاحة لديها، ولكن وبالنظر لطريقة تنظيمها والروابط الوظيفية والاتصالية التي توجد بين مصالحها فإنّ ذلك يحول دون الحصول على المعلومة المناسبة في الوقت المناسب.

إنّ اليقظة بمفهومها الإخباري تعدّ من النشاطات البشرية القديمة جدا<sup>(125)</sup>، وهذا راجع للحاجة الدائمة للإنسان لمراقبة محيطه المعيشي بما فيه من أعداء، منافسين وحتى أصدقاء ومقارنة نفسه بهم.

ولقد ظهرت أهميتها بأكثر إلحاح مع تطور المجتمعات الإنسانية وارتباطها فيما بينها اقتصاديا، تجاريا، إلخ،

<sup>(122)</sup>. Selon P. Achard & J.P Bernat "L'apport de l'intelligence économique réside dans son effet unificateur et globalisant". ACHARD (P) & BERNAT (J.P), Opcit, p 13.

<sup>(123)</sup>. في هذا السياق يعتبر كل من: H. Lesca, F. Valette-Delamarre, M.P. Vergnaud-Schaffer، بأنّ اليقظة هي عبارة عن إنصات استشرافي للمحيط (Une écoute prospective de l'environnement).

<sup>(124)</sup>. VERNA (G), La veille technologogique : Une ardente nécessité, Département du management, Université LAVAL, P6. In, <http://www.fsa.ulaval.ca/personnel/vernag/pub/veille.html>. (Page consultée le 15/06/2014).

<sup>(125)</sup>. لقد أعطى M. Camberousse عدّة أمثلة عن اليقظة في العهود القديمة، ومن بينها أسطورة وفاة الجندي MARATHON من أجل إخبار سكان أثينا (Athènes) بفوز جيشهم على الفرس. لمزيد من المعلومات في هذا المجال، طالع:

- CAMBEROUSSE (M), Histoire de l'information scientifique et technique, Nathan, Paris, 1999, p 9-16.

بالإضافة إلى عوامة مصادر الطاقة والمواد الأولية وكذا الأسواق. في هذا السياق يجدر التوضيح بأنّ اكتساب مكانة لائقة في السوق الوطنية، الإقليمية والعالمية مرهون بحصول الشخص المناسب على المعلومة المناسبة في الوقت المناسب لاتخاذ القرار المناسب، وهذه هي المهمة الأساسية لليقظة على حد تعبير *C. Germont*<sup>(126)</sup>.

ومع تطور أنظمة الإعلام الآلي فإنّه أصبح من الممكن معالجة أكبر قدر ممكن من المعلومات في وقت قصير؛ وبهذا تكون اليقظة نشاطا أكثر تنظيما ويؤدي بالفعل الغرض الذي وجد من أجله ألا وهو التحصل على المعلومة المفيدة والاستراتيجية.

في هذا المبحث سوف نحاول معالجة موضوع اليقظة عن طريق البحث في مفهومها ومعناها حسب الأدبيات والدراسات الأكاديمية، وكذا وجهة نظر المحترفين فيها مبيّنين مختلف المجالات التي تمسّها (المطلب الأول)، ثم نتطرق بعد ذلك لمسارها وعلاقتها بالذكاء الاقتصادي (المطلب الثاني)، لنخلص في الأخير إلى إبراز أهميتها وكيفية وضع نظام تطبيقي لها (المطلب الثالث).

### المطلب الأول: وصف اليقظة ومجالاتها

إنّ دراسة اليقظة باعتبارها منهج أو تقنية تستوجب بادئا تحديداً لإطارها المفاهيمي وكذا الوظيفي، أي مختلف المجالات التي تمسّها.

#### الفقرة الأولى: مفهوم اليقظة

من الضروري قبل عرض مفهوم اليقظة إعطاء نوع من اللمحة التاريخية عنها. حيث يرجع الكثيرون ظهور اليقظة في التاريخ المعاصر للمجتمع الياباني، إذ أنّ اهتمام اليابانيين بالمعلومة يعدّ ثقافة اجتماعية لديهم تعود لأزمنة قديمة. ففي دستورهم لسنة 1868 تظهر العبارة التالية: "سوف نبحت عن المعرفة في العالم بأكمله من أجل تدعيم أسس وقواعد السلطة الامبريالية"<sup>(127)</sup>.

وبهدف مواجهة ترسانة اليقظة اليابانية، بدأت كبريات المؤسسات الأمريكية بوضع مصالح مهيكلة لليقظة في سنة 1950<sup>(128)</sup>، أما في فرنسا فإنّ أول ظهور لمثل هذه المصالح يعود لسنة 1980، أي بعد ثلاثين سنة من التطبيق الفعلي لها في الولايات المتحدة الأمريكية وأكثر من قرن مقارنة باليابان؛ أضف إلى ذلك كون الجهود

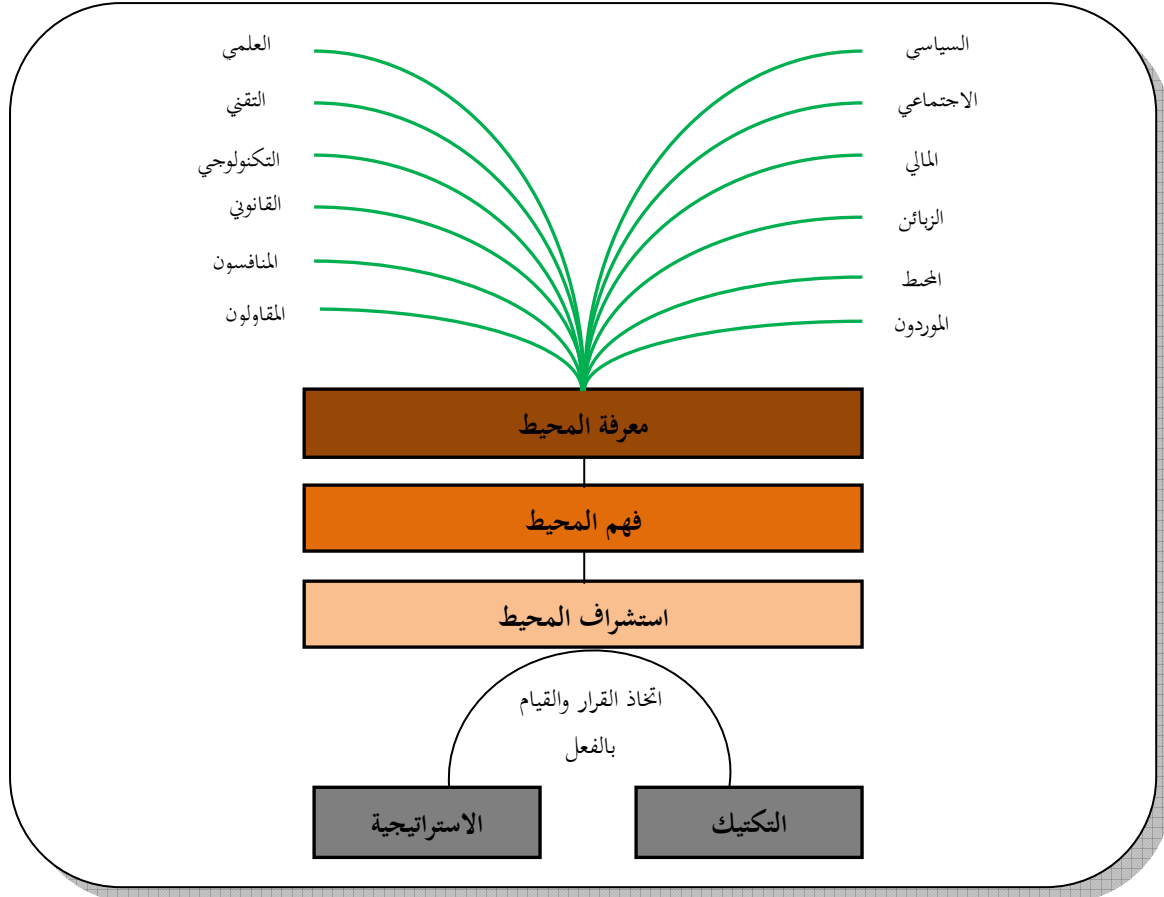
(126). GERMONT (C), Propositions pour la mise en valeur de l'offre française de biens et de services et le développement d'un secteur de l'information industrielle et commerciale, Services du Premier Ministre, Paris, 1985. In KISLIN (Ph), Opcit, p 66.

(127). La Constitution japonaise du 1868 prévoit : "Nous irons chercher la connaissance dans le monde entier afin de renforcer les fondements du pouvoir impérial". Cité par ROSTAING (H), Veille Technologique et Bibliométrie : Concepts, Outils, Applications, Thèse de doctorat en Sciences de l'Information et de la Communication, Université Marseille III, 58-59, 1993, p 15.

(128). Voir :

- JAKOBIAK (F), L'intelligence économique en pratique, Les Editions d'Organisation, Paris, 1998, p 54-55 ;  
- BOURTHOUMIEU (L) & al., La veille, Réseau Urfist, 1999. In, www.urfist.cict.fr/veille.html (Page consultée le 3 mars 2008).

الفرنسية في مجال اليقظة منصبة على البحث عن المعلومة العلمية والتقنية فقط وليست موجهة للمنافسة كما هو الشأن في الولايات المتحدة الأمريكية<sup>(129)</sup>. وتجدر الإشارة إلى التأثير الثقافي في فرنسا بالثقافة اليابانية في هذا المجال، والذي ترك بعض البصمات -لاسيما- في تمثيل مسارات اليقظة، أين نجد بعض المؤلفين أمثال J. H. Rosting و Villain<sup>(130)</sup> الذين لا يجدون حرجا بتمثيلها على شكل شجرة الـ *Bonzai*<sup>(131)</sup>، بمعنى يقظة جد مشددة تمس كل المجالات. وهذا كما يوضحه الشكل التالي:



شكل رقم 08: شجرة الـ *Bonzai* لمراقبة المحيط

المرجع: من إعداد J. Villain وتكييف H. Rosting في مؤلفيهما السابق ذكرهما.

أما حاليا فإنّ اليقظة موجودة - تقريبا - في التقاليد التنظيمية للمؤسسات في مختلف أسواق المعمورة<sup>(132)</sup> وفي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كما في كبريات الشركات.

(129). KISLIN (Ph), Opcit, p 66-68.

(130). Voir :

- VILLAIN (J), L'entreprise aux aguets, Masson, Paris, 1990 ;  
- ROSTAING (H), Opcit.

(131). شجرة الـ *Bonzai* شجرة آسيوية صغيرة الحجم لا يتعدى طولها بعض السنتيمترات، تستعمل في الزينة وتنبت بشكل أساسي في اليابان والصين.

(132). Voir :

- AGUILAR (F), Scanning the business environment, Mac Millan, New York, 1967 ;  
- KAHANER (L), Competitive Intelligence : How to Gather, Analyze and Use Information to move your business to the Top, Simon & Schuster, New York, 1996 ;

وتجدر الإشارة إلى أنّ مصطلح اليقظة على غرار مصطلح الذكاء الاقتصادي قد عرف نوعاً من الغموض في تعريفه، ومما زاد في حدّة هذا الغموض استعمال المختصّين فيها لعدّة مصطلحات باللّغتين العربية والفرنسية للتعبير عنها والتي نذكر من بينها<sup>(133)</sup> ما يوضحه الجدول التالي:

الترجمة	باللّغة الانجليزية	الترجمة	باللّغة الفرنسية
المسح الاستراتيجي	Strategic Scanning	اليقظة الاستراتيجية	Veille Stratégique
المراقبة الاستراتيجية	Strategic Monitoring	اليقظة التنافسية	Veille Concurrentielle
المشاهدة	Watching	اليقظة القطاعية	Veille Sectorielle
ذكاء الأعمال	Business Intelligence	اليقظة التكنولوجية	Veille Technologique

جدول رقم 01: بعض المصطلحات المستعملة باللّغتين الفرنسية والانجليزية للتعبير عن اليقظة

المرجع: من إعداد الباحث.

إنّ الغموض الذي يكتنف مصطلح اليقظة مصدره كذلك استعمال المصطلح في حد ذاته، هذا الأخير الذي يمثل في آن واحد عنصرين أساسيين: مسار (*Processus*) اليقظة ونتيجة هذا المسار، هذا ما لم يتم خلطه مع مصطلح الذكاء الاقتصادي الذي يشمل.

إنّ مصطلح اليقظة يختلف كذلك باختلاف المجال الجغرافي واللّغة المستعملة، فهو في تطور دائم ولكن لم

- FRIEDMAN (G) al., The Intelligence Edge, Crown Publishers, New York, 1997 ;
- FANN (G.L) & SMELTZER (L.R), The use of information from and about Competitors in Small Business. In, Entrepreneurship : Theory and Practice, 13, 4, 35-46, 1989 ;
- RAYMOND (L), Mondialisation, économie du savoir et compétitivité : un cadre de veille des tendances et des enjeux stratégiques pour la PME, Revue de Gestion, 25, 2, 29-38, 2000.

<sup>(133)</sup>. لقد أحصى F. Brouard المصطلحات التي تدور حول مفهوم اليقظة، فوجد بأنّها تفوق الأربعين مصطلحاً. لمزيد من الاطلاع في هذا السياق، أنظر:

- BROUARD (F), Développement d'un outil diagnostique des pratiques existantes de la veille stratégique auprès des PME, Thèse de Doctorat en Administration des Affaires, Université du Québec, Trois Rivières, 2004. In, KISLIN (Ph), Op.cit, p 68.



يصحب ذلك ضبط إطار اصطلاحي واضح له ومتفق عليه<sup>(134)</sup>.

ومن هذا المنطلق، فإنّ معظم تعاريف اليقظة تتسم بعدم التناسق، ولكن ما يجمع بينها هو اعتبار كل المؤلفين بأنّ اليقظة أصبحت أكثر من ضرورة نتيجة لعدم اليقين الذي يصبغ المحيط، ومن ثمة ظهور حتمية البحث عن أفضل السبل لتقيص مجال عدم اليقين هذا، وهذا ما تم اسناده بصفة أساسية لليقظة.

إنّ الدراسة المعمّقة لمختلف تعاريف اليقظة يبيّن بأنّ هناك تيارين رئيسيين من المختصّين فيها:

✓ **التيار الأول<sup>(135)</sup>**: يرى في اليقظة بأنّها ممارسة غير منتظمة وسليمة (*Passive*)، فهي تشبه بذلك الرقابة على محاور عدّة، كما أنّ الحاجة المعلوماتية فيها ليست بالضرورة معبر عنها، فهي أشبه ما تكون بالاستعلام النسقي الدائم والمستمر.

✓ **التيار الثاني<sup>(136)</sup>**: بالنسبة لهذا التيار، فاليقظة هي ممارسة منظّمة وهجومية (*Proactif*)، فهي بحاجة إلى منهجية وأهداف واضحة ومسطرة مسبقا؛ وعليه فإنّها بهذا الشكل بحث هادف عن المعلومة.

### الفقرة الثانية: مجالاتها

لقد اقترح العديد من المفكرين<sup>(137)</sup> تقسيم اليقظة إلى عدّة أنواع بحسب تنوع واختلاف المجالات التي تخص كل واحدة منها، وهذا التقسيم أو التخصص لليقظة راجع في الأساس إلى تعقّد محيط المؤسسة من جهة، ومن جهة أخرى لتعدّد العوامل المؤثرة في سيرورة وتطور المؤسسة من قوى السوق بما تتضمنه من منافسين، مصادر المواد الأولية، الزبائن، التحديث المستمر للمنتوجات، اليد العاملة، إلخ، وكذا المناخ السياسي والاجتماعي السائد في محيطها.

فانطلاقاً من نموذج *Porter* للقوى الخمس المؤثرة في المؤسسة - والتي سبق شرحها في الفصل الأول - قدّم كل من *B. Martinet* و *M. Ribault* في سنة 1989 تصنيفاً لليقظة بحسب هذه القوى الخمس على النحو التالي:

❖ **اليقظة التنافسية**: وهي تهتم بمنافسي المؤسسة الحاليين والمحتملين، وهي عبارة عن ميكانيزم موجه للخارج يرى

(134). BERGERON (P), Veille stratégique et PME : Comparaison des politiques gouvernementales de soutien, Presses de l'Université du Québec, Sainte-Foy, 2000. In, KISLIN (Ph), Ibid.

(135). من أصحاب هذا التيار نذكر: H. Lesca, T. Atamer, R. Calori, D. Rouach, H. Rostaing.

(136). من أتباع هذا التيار نذكر: F. Jakobiak, J.C. Tarondeau, S. Lardera, B. Quinio.

(137). نذكر منهم: M. Salles, A.M Aquier, F. Jakobiak, B. Martinet, J.M. Ribault, T. Atamer, P. Laurent,

A. Portnoff

فيها البعض<sup>(138)</sup> مرادفاً للتصويية (*Benchmarking*)، كون أنّها تأخذ منافسي المؤسسة أو المؤسسات الرائدة في مجال نشاطها كمرجع للمقارنة ومصدر إلهام واقتباس، وذلك في مختلف المجالات من إنتاج، تسويق، تسيير، إلخ.

❖ **اليقظة التجارية:** وهي تهتم بكل من الزبائن والموردين المتواجدين في السوق بما فيهم الموردين من نوع خاص، ونقصد بهم موردي اليد العاملة، كما تهتم كذلك بدراسة التوجهات المستقبلية للأسواق الداخلية وكذا الأسواق العالمية وحركة المبادلات التجارية.

❖ **اليقظة التكنولوجية:** وهي كما يعرفها *F. Jakobiak* "ملاحظة وتحليل المحيط العلمي، التقني والتكنولوجي، وذلك من أجل تحديد مخاطر (تهديدات) وكذا فرص التطور"<sup>(139)</sup>. من هذا التعريف يظهر بأنّ اليقظة العلمية مدرجة ضمن اليقظة التكنولوجية<sup>(140)</sup>، كون أنّ مجال تدخلهما متجاور.

إذن، فاليقظة التكنولوجية تقوم على جمع المعلومات المتعلقة بالابتكارات التكنولوجية وتحديثاتها، تطوير أساليب الصنع، ظهور مواد جديدة أو طرق حديثة للتسيير، بالإضافة إلى تقوية الأنظمة المعلوماتية للمؤسسة.

❖ **اليقظة المحيطة:** وهي تهتم بباقي المجالات الأخرى التي تحيط بالمؤسسة والتي نذكر منها: الأمور القانونية والتنظيمية (القوانين، المراسيم، القرارات، المقررات، المناشير والتعليمات)، الشؤون الاجتماعية، العوامل الثقافية<sup>(141)</sup>، العوامل السياسية والايديولوجية.

من هذا المنطلق، فإنّ كل من اليقظة القانونية، السوسيو-اجتماعية، والحيو-سياسية التي تطرق إليها كثير من المؤلفين أمثال: *Ph. Kislin* و *A. Knauf*، يمكن إدراجها ضمن المفهوم الواسع لليقظة المحيطة<sup>(142)</sup>.

<sup>(138)</sup>. ونقصد هنا *A. Knauf* الذي يرى بأنه لا يوجد أي فارق بين اليقظة التنافسية وال *Benchmarking*، وهو في رأينا وجهة نظر نسبية كون أن اليقظة تمتد على عكس ال *Benchmarking* لتشمل حتى مراقبة المنافسين و/أو غير المنافسين، الذين قد لا يتواجدون بعد في السوق أو على الأقل في مجال نشاط المؤسسة، فهؤلاء كثيرا ما لا يدخلون في مجال اهتمام ال *Benchmarking*.  
لمزيد من الاطلاع بهذا الخصوص، أنظر:

- KNAUF (A), Opcit, p 25.  
<sup>(139)</sup>. VERNA (G), Opcit, p 4.

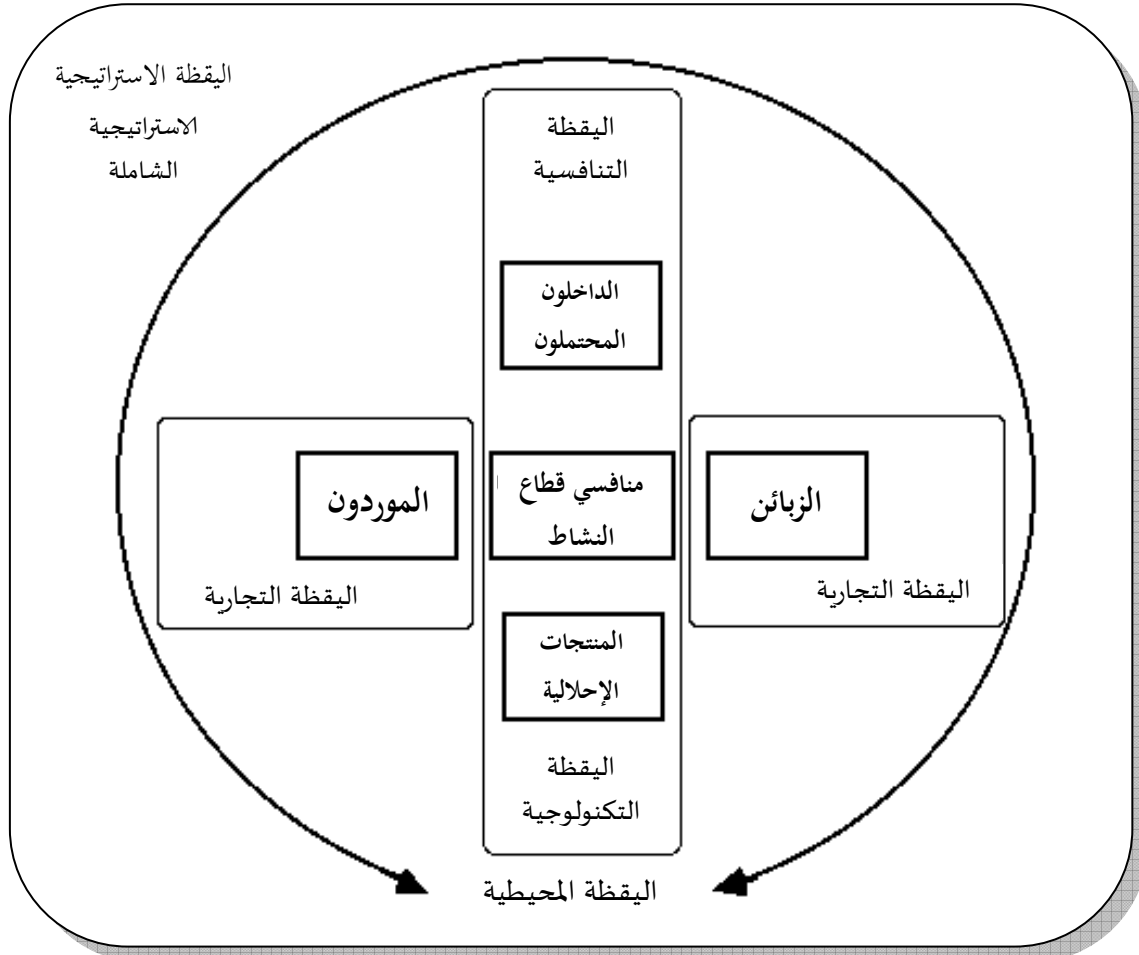
<sup>(140)</sup>. كثير من المفكرين يفصلون بين اليقظة العلمية والتكنولوجية ومن أمثلتهم *Ph. Kislin*. أنظر:

- KISLIN (Ph), Opcit, p 70.

<sup>(141)</sup>. إنّ العوامل الثقافية التي تسود مجتمع ما تعدّ من الأهمية - بمكان - للمؤسسة ويجب عليها عدم تجاهلها. ففي هذا الصدد يقدم *A. Knauf* مثلا عن مُنتج فرنسي للخمر والذي أراد تسويق إنتاجه في الدول الآسيوية، حيث أن إنتاجه كان لا يتماشى مع العوامل الثقافية لهذه المجتمعات، إذ كان لون قنينات الخمر أبيض؛ وهو يجهل بأنّ اللون الأبيض في كثير من هذه المجتمعات يعبر عن الحزن.

<sup>(142)</sup>. نحن نذهب أبعد من هذا، حيث نرى بأنّه من الصحيح القول - في نظرنا - بأنّ اليقظة المحيطة تشمل كل أنواع اليقظة الموجهة للمحيط سواء كانت تنافسية، تكنولوجية أو غيرها. فهي تمثل النوع الأوسع من أنواع اليقظة، فإذا ما أضفنا إليها اليقظة الداخلية أو الموجهة إلى داخل المؤسسة نحصل على حصر جامع ومانع لأنواع اليقظة. كما نرى كذلك بأنّ اليقظة المحيطة يمكن أن تشمل حتى اليقظة الداخلية إذا اعتبرنا أن المؤسسة في حد ذاتها تعدّ محيطا داخليا.

وإذا أضفنا إلى طرح *B. Martinet* و *J.M. Ribault* مفهوم اليقظة الاستراتيجية<sup>(143)</sup> الذي اقترحه كل من: *T. Atamer* و *P. Laurent* في سنة 1988، والذي يشمل كل أنواع اليقظة التي سبق ذكرها نحصل على الشكل العام التالي لأنواع اليقظة ومجالاتها.



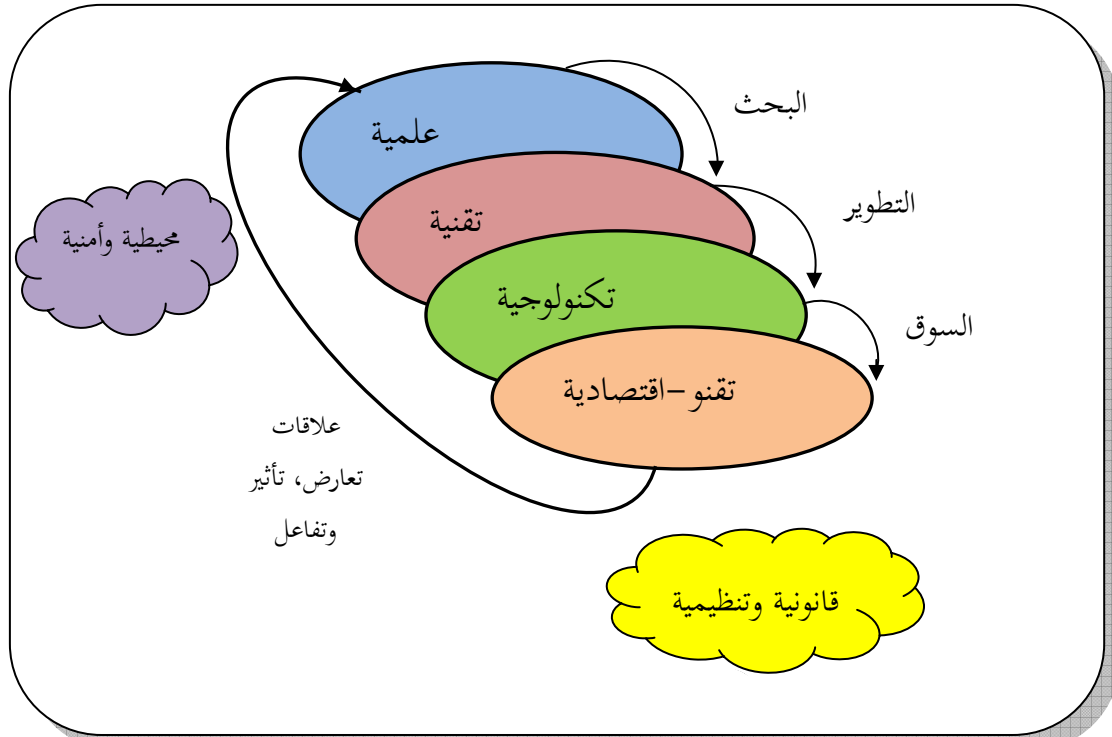
شكل رقم 09: أشكال ومجالات اليقظة حسب *Martinet* و *Ribault* مطعمة بطرح *Atamer*،

**Portnoff و Laurent**

المرجع: من إعداد الباحث اعتماداً على: *VERNA (G), Opcit, p 3*.

أما *F. Jakobiak* فقد قدم تصنيفاً لليقظة بحسب المجالات الرئيسية المؤثرة في المؤسسة ألا وهي: البحث، التطوير والسوق. فهو يرى بأنّ هناك نوع من التفاعل الضريفي (*Interaction cyclique*) وليس الخطي بين مختلف هذه المجالات التي تخضع للتأثيرات والعوائق، الأمر الذي يستدعي تعديلات وإعادة توجيه محاور اليقظة كما يبيّنه الشكل التالي:

<sup>(143)</sup> إنّ مصطلح اليقظة الاستراتيجية حسب *G. Verna* هو مرادف لمصطلح الاستراتيجية الشاملة (*Stratégie Globale*)، الذي قدمه *A.Y. Portnoff* سنة 1990. أنظر:



شكل رقم 10: مجالات التأثير الرئيسية لمختلف أشكال اليقظة القطاعية حسب F. Jakobiak  
المرجع: KISLIN (Ph), Opcit, p 71.

من خلال ما تمّ عرضه يتضح بأنّ تعدّد أنواع اليقظة هو بتعدد القطاعات المراقبة، وأنّ هذا التعدّد القطاعي لليقظة (التخصص) على الرغم من الإيجابيات التي يتضمنها، كتركيز الجهود حول قطاع معيّن أو معلومة معيّنة وبالتالي ربح للوقت واقتصاد في الوسائل، فإنّ من بين السلبيات التي يتضمنها - حسب رأينا - هي أنّه لا يسمح بإعطاء نظرة شاملة عن محيط المؤسسة، وبالتالي عدم المقدرة على تقدير النتائج على القطاعات الأخرى، فمن هذا المنطلق فإنّنا نشاطر رأي كل من *Ph. Kislin* و *H. Rostaing*، هذا الأخير الذي يرى بأنّه "لا توجد تفرقة مطلقة بين مختلف قطاعات الرقابة، إذ أنّ نفس المعلومة قد تؤثر على عدّة قطاعات لليقظة"<sup>(144)</sup>.

أخذاً بهذا الطرح، فإنّه من الضروري إقامة جسور بين هياكل مختلف أنواع اليقظة الممارسة من طرف المؤسسة، أي إقامة نوع من التخصص المرن الذي يحمل في ذات الوقت الدقة والشمولية.

في الأخير، يجدر التوضيح بأنّه في دراستنا هاته قد ركزنا على اليقظة في المؤسسة وبخاصة المؤسسة الاقتصادية، ولكن هذا لا يعني أن اليقظة لا تمارس إلّا فيها، بل بالعكس فإنّها تجد مكاناً لها في تنظيمات أخرى وفي مجالات عدّة كالتعليم العالي (في الجامعات والمعاهد)، التربية، الصحة، إلخ. فاليقظة في حقيقتها هي وسيلة اتصالية واستكشافية، وأنّ أي تنظيم في أي مجتمع بحاجة للاتصال واستكشاف محيطه الذي يبدأ بمعرفة الآخر ومن ثم منافسته أو نسج علاقات تعاون معه.

(144). ROSTAING (H), Opcit. In KISLIN (Ph), Opcit, p 71.

## المطلب الثاني: مسار اليقظة وعلاقتها بالذكاء الاقتصادي

على غرار ما قمنا به في دراستنا للذكاء الاقتصادي، فإننا نستعرض مسار اليقظة وهذا لتمكيننا من توضيح مَكَمَن نقاط الشبه والاختلاف بين المصطلحين، وكذا العلاقة بينهما.

### الفقرة الأولى: مسار اليقظة

إنّ مسار (*Processus*) اليقظة يمكن أن يعرف على أنه نظام مركب من عدّة أنظمة فرعية<sup>(145)</sup>، تتجاز فيه تدفقات معلوماتية من مصادر مختلفة (إنسانية، وثائقية، إلخ.) ضمن مختلف الأشكال (رسمية، غير رسمية). إنّ هذا النظام يتأثر بطبيعة المناجمت المتّبع في المؤسسة أو التنظيم، الموارد المتاحة، ثقافة وهيكلية التنظيم الذي يشغل فيه؛ وكذا بدرجة تحفّز وانضمام الفاعلين المكلفين بوضعه واستعماله بطبيعة الحال.

هناك العديد من المفكرين<sup>(146)</sup> الذين قدموا نماذج لمسارات أو سيرورة اليقظة بمختلف المراحل التي تتضمنها والعلاقات الوظيفية لكل مرحلة.

ونحن في دراستنا هاته سوف نحاول أن نقدم وبصفة مختصرة كل من النموذج المقتبس من الاستعلام العسكري، نموذج *H. Lesca*، نموذج *F. Jakobiak* ونموذج *ADIT*.

### أولاً: النموذج المقتبس من الاستعلام العسكري

إنّ اليقظة على غرار الذكاء الاقتصادي تجد جذورها في المناهج والممارسات العسكرية ومن بينها الاستعلام، فكثير من المفكرين يشبهون اليقظة بالاستعلام العسكري ويجاولون أن يسقطوا عليها مراحل مسار الاستعلام العسكري، التي تتمثل حسب *F. Beau*<sup>(147)</sup> في المراحل التالية:

**I. مرحلة التحصّل (*Acquisition*) على المعلومات:** وهي تنقسم إلى عمليتين هامتين هما: البحث عن

المعلومة استنادا إلى الحاجة المعلنة من طرف صاحب القرار، وجمع المعلومات عن طريق الملاحظة المادية للمصادر المختلفة (قراءة، إنصات، التقاط، إلخ.) وفق مخطط معدّ مسبقا وقائم على تحديد الأولويات.

**II. مرحلة ترجمة المعلومات:** وتقوم على تقييم المعلومات المتحصّل عليها من طرف المختصين، تجميعها

وتصنيفها وكذا مقارنتها ببعضها البعض قصد استخلاص معلومات جديدة نتيجة الروابط التي قد توجد بينها.

**III. مرحلة التقدير (*Appréciation*) النهائي للمعلومات:** وهي مرحلة أساسية الهدف منها هو إدماج

<sup>(145)</sup>. DUTTON (J.E), FABEY (L) & NARAYANAN (V.K), Toward understanding Strategic Issue Diagnosis, Strategic Management Journal, 4, 1, 1983, pp 307-323. In, KISLIN (Ph), Opcit, p 72.

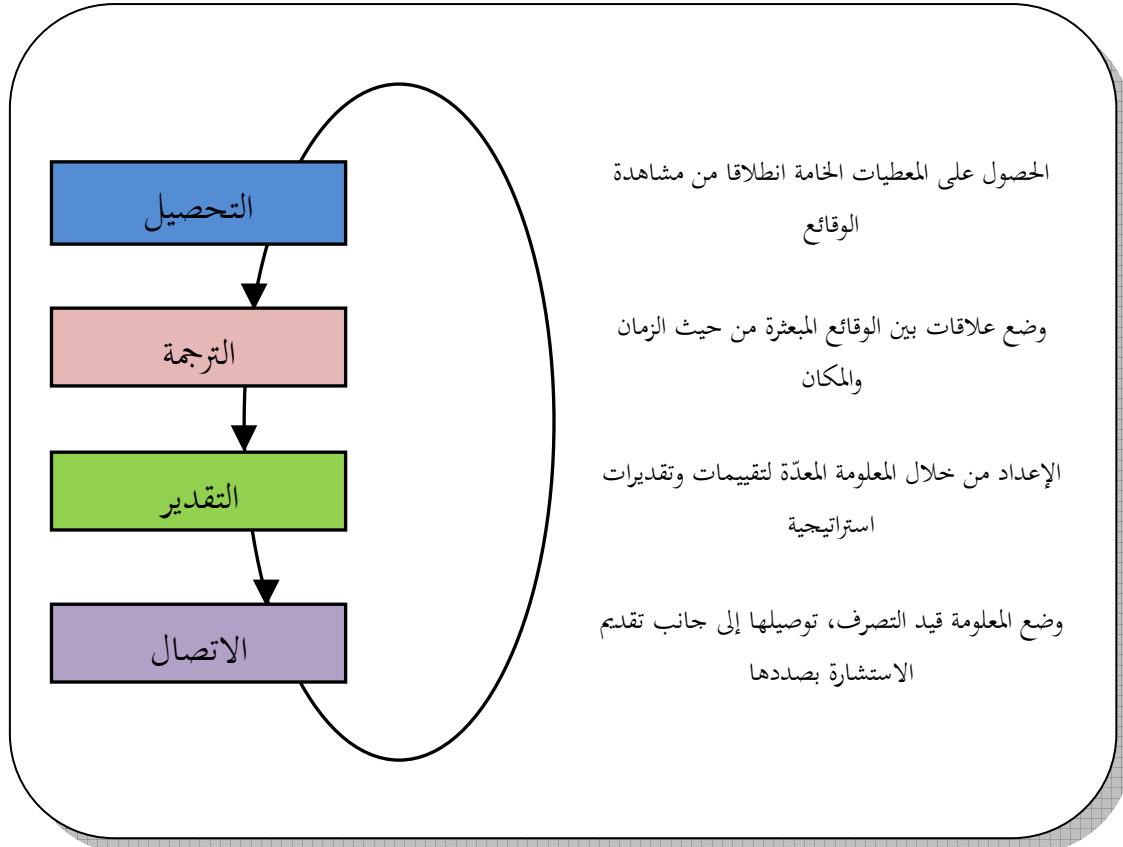
<sup>(146)</sup>. نذكر منهم على سبيل المثال: S.C. Jain (1984)، Draft و Coll (1988) و Lackmann (2004)، إلخ. لمزيد من الاطلاع في هذا الشأن، أنظر:

- KISLIN (Ph), Ibid.

<sup>(147)</sup>. BEAU (F), Renseignement et société de l'information, Fondation pour les Études de Défense, La Documentation Française, Paris, 1997, p 73-74.

المعلومات المتحصّل عليها ضمن الإطار الاستراتيجي العام بنية دراسة سلوك المنافسين عن طريق بناء سيناريوهات ونماذج تكتيكية واستراتيجية. إنّ مهام هذه المرحلة يتم اسنادها لمختصين في الميادين التي تشملها اليقظة.

**IV. مرحلة الاتصال المؤمن:** ويتم فيها إعداد تلاخيص حول النموذج المعهود، والتي لا تتضمن إلا المعلومات المرغوب فيها، أي التي يطلبها صاحب القرار. إنّ الشكل التالي يبيّن مسار اليقظة حسب منظور *F. Beau*.



شكل رقم 11: مسار اليقظة إسقاطا لمسار الاستعلام العسكري حسب *F. Beau* (1997)

المرجع: KISLIN (Ph), Opcit, p 73.

يجدر التوضيح في هذا الصدد بأنّ اليقظة في المجال الاقتصادي تختلف عن الاستعلام العسكري، كون أنّ هذا الأخير، ونظرا لطابعه العسكري فإنّه يتميز بنوع من السلمية وأنّ الأوامر والتوجيهات تصدر من صاحب القرار لتنفيذ فورا؛ أما اليقظة فتتميّز بنوع من التشاور ومناقشة رغبات صاحب القرار من المعلومات والأهداف الاستراتيجية من ورائها، الأمر الذي يجعل الفاعلين في اليقظة على دراية تامة بطبيعة المعلومات التي يجب الحصول عليها والغاية من ذلك، وهذا ما يساهم في الحصول على معلومات تتصف نسبيا بالجودة.

ثانيا: نموذج *H. Lesca* (اليقظة من أجل المناجنت الاستراتيجي)<sup>(148)</sup>

لقد قدم *H. Lesca* في سنة 1994 عرضا لمسار اليقظة، عمل على تطويره في السنوات العشر (10) الموالية<sup>(149)</sup> يقوم على ثماني (8) مراحل أساسية، يمكن تلخيصها فيما يلي:

1. تحديد توجهات اليقظة؛
  2. تحديد الفاعلين وأنواع المعلومات الواجب مراقبتها والموارد تحصيلها؛
  3. مساعدة الفاعلين على اختيار المعلومات الجيدة، وعليه ضرورة التحديد الدقيق لمؤشرات البحث والإنذار؛
  4. توضيح ميزات وخصائص الباحث الجيد عن المعلومات الواردة من المؤشرات الضعيفة (مؤشرات الإنذار المبكر)<sup>(150)</sup>؛
  5. تحديد خصائص الأداة الجيدة والفعالة لتوصيل المعلومات من نوع المؤشرات الضعيفة؛
  6. تحويل المؤشرات الضعيفة إلى معلومات مفيدة وذات معنا؛
  7. إدماج المعلومات التي تم جمعها بهذه الطريقة ضمن مسار اتخاذ القرار؛
  8. وضع تشخيص (*diagnostic*) لليقظة من أجل ضمان التطور.
- وفي تعريفه لليقظة يرى *H. Lesca* بأنها "مسار أو سيرورة معلوماتية تقوم فيه المؤسسة بالإنصات الاستباقي للمؤشرات الضعيفة لمحيطها بقصد خلاق يتمثل في اكتشاف الفرص وتقليص عدم يقينها"<sup>(151)</sup>.

<sup>(148)</sup>. Voir : KISLIN (Ph), Opcit, p 76 et 77.

<sup>(149)</sup>. LESCA (H), Veille stratégique pour le management stratégique : Etat de la question et axes de recherche, Economies et Sociétés, Sciences de Gestion, 20, 5, 1994, pp 31-50. In, KISLIN (Ph), Opcit, p 76.

Voir également :

- LESCA (H), ROUIBAH (K), Des outils au service de la veille stratégique, Systèmes d'Information et Management, 2, 2, 1997, pp 101-131 ;
- LESCA (H), Veille stratégique : La méthode L.E.SCAning, EMS, Paris, 2004.

<sup>(150)</sup>. المؤشرات الضعيفة أو مؤشرات الإنذار المبكر وتسمى باللغة الفرنسية *Signaux faibles* أو *Signaux d'alerte précoce*، وباللغة الإنجليزية *Weak signals* استوحاها H.I. Ansoff من الالكترومغناطيسيات ومعالجة المؤشرات. هذا المفكر الذي حاول أن يوضح بأنه في حالة عدم اليقين من المحيط فإن استقبال، معالجة وترجمة المؤشرات الضعيفة (ضعيفة من حيث الكثافة ووضوح الرؤية، ولكنها غنية بدرجات متفاوتة بالمعنى) تظهر بأنها ضرورية لتسيير التنظيم، وأن البحث والتعرف على هذه المؤشرات الضعيفة يكتسي أهمية بالغة في عملية اتخاذ القرار والتسيير بصفة عامة، فهو يُعَلِّق عملية إقامة منظومة لليقظة ومراقبة هذه الإنذارات الضعيفة.

ويعرفها H.I. Ansoff على أنها معلومات نوعية (*Qualitatives*)، استباقية (*Anticipatives*)، غير يقينية (*Incertaines*) و مبهمة (*Ambigües*).

ويرى Peter Senge بأنه من الضروري اتخاذ المؤسسة لرد فعل سريع ومضبوط حيال هذه المؤشرات الضعيفة الفجائية، ومثل هذا برد فعل الضفدعة التي إذا رمينا بها في إناء يحتوي على ماء يغلي، فبمجرد ملامستها للماء وإحساسها بحرارته العالية تقفز من الإناء وتنجو بحياتها، على عكس ما إذا وضعناها في إناء به ماء فاتر الحرارة، ونقوم برفع درجة حرارة هذا الماء ببطئ وبصفة تدريجية فإن الضفدعة قد لا تتحس بالخطر المحدق بها، الأمر الذي يعرض حياتها للخطر.

لمزيد من الاطلاع في هذا الموضوع، أنظر:

- ANSOFF (H.I), Managing Strategic Surprise by Response to Weak Signals, California Management Review, Lol XVIII, n° 2, 1975, pp 21-33;
- SENGE (P), La 5<sup>ème</sup> discipline : L'art et la pratique des organisations intelligentes, Ed. First, Paris, 2002, pp 212-213.

كما يؤكد (H. Lesca) في عرضه بأنَّ إعطاء معنا للمعلومات المتحصّل عليها هي عملية جماعية وتساهمية تضم إلى جانب الياقضين كل من الخبراء ومسؤولي المؤسسة، وعليه فإنَّ مسار اليقظة يجب أن يقوم على مقارنة بناء جماعي (Co-constructive) كما هو الأمر في لعبة الـ *Puzzle* التي تقوم على جمع القطع المتناثرة ضمن نسق معيّن (152).

### ثالثاً: نموذج F. Jakobiak (مسار الرقابة القطاعية)

إنَّ التمثيل الآخر الجدير بالدراسة لمسار اليقظة يتمثل في تمثيل F. Jakobiak، الذي وضعه في سنة 1995 وهو كسابقه (نموذج H. Lesca) يقوم على ثماني (8) مراحل أو خطوات هي:

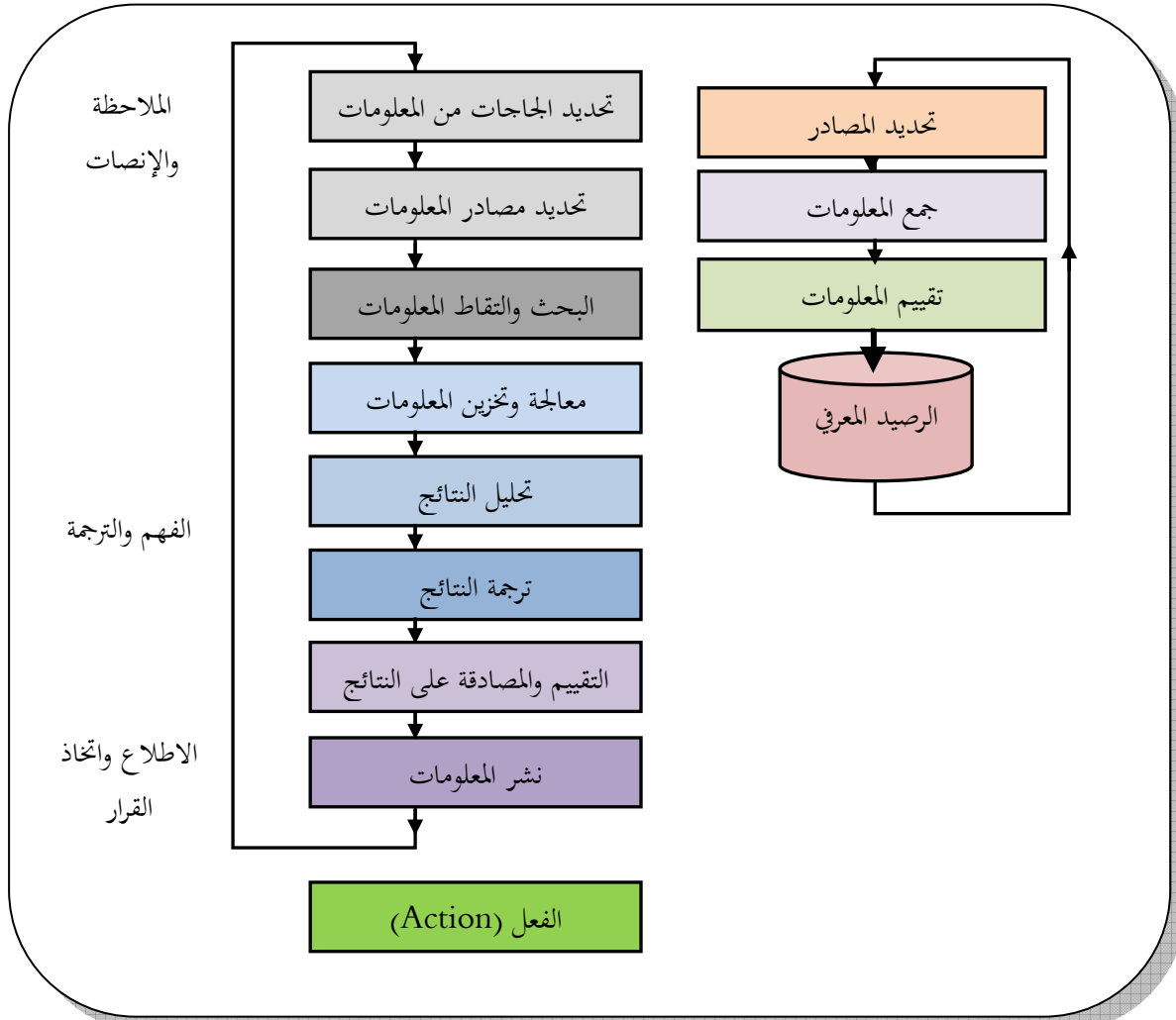
1. تحديد الحاجات للمعلومات والأهداف المراد تحقيقها: فلبداء أيّ عملية يقظة يجب أولاً التحديد الدقيق للمعلومات المراد البحث عنها، المحاور الرئيسية للبحث والأهداف المتوخاة من عملية البحث هاته؛
2. تحديد مصادر البحث: وذلك باستعمال قنوات داخلية وخارجية عن المؤسسة لجمع المعلومات وفق المحاور الرئيسية للبحث المسطرة مسبقاً؛
3. البحث والتقاط المعلومات: وتتم هذه العملية ضمن المصادر المحددة، فعملية البحث التي تمس هذه المصادر يجب أن تكون شاملة، جامعة ومانعة. وفي حالة كون الحاجات للمعلومات متنوعة وتشمل مجالات مختلفة فإنَّ محاور البحث والرقابة سوف تتم تجزأتها إلى محاور فرعية قصد التحكم في مصادر البحث ومعالجة المعلومات المستقاة منها؛
4. معالجة وتخزين المعلومات المتحصّل عليها: إنَّ المعلومات التي تمّ التحصّل عليها إلى غاية هذه المرحلة تتمّ معالجتها واستخراج أبعادها الاستراتيجية، ومنه فإنَّه من المهم أن تكون هذه المعلومات فعّالة. إنَّ هذه المعلومات بعد أن يتم تنظيمها وفق معايير محدّدة يتم تخزينها ضمن رصيدها المعرفي (*Le corpus*)؛
5. تحليل النتائج: وتتم هذه المرحلة باستعمال مؤشرات تحديد النزعة لهذه المعلومات (*Indicateurs de tendance*) وتستلزم التحكم في تقنيات المعالجة الكمية للمعلومات، التقنيات الإحصائية، برامج الإعلام الآلي وكذا طرق عرض النتائج؛
6. ترجمة النتائج: إنَّ هذه المرحلة يتكفّل بها الخبراء الذين عليهم إعطاء معنا للمعلومات المجمّعة.

(151). D'après H. Lesca la veille (précisamment la veille stratégique) est "le processus informationnel par lequel l'entreprise se met à l'écoute anticipative des signaux faibles de son environnement dans le but créatif de découvrir des opportunités et de réduire son incertitude". LESCA (H), Veille stratégique pour le management stratégique : Etat de la question et axes de recherche, Economies et Sociétés, Sciences de Gestion, 20, 5, 1994, pp 31-50.

(152). "la recherche du sens peut être comparée à un jeu de puzzle consistant à regrouper des pièces incomplètes et en désordre avec la différence qu'il ne s'agit pas de reconstituer quelque chose qui existerait déjà et la non-disposition de toutes les pièces. L'output de la co-construction du puzzle dépend de la capacité des acteurs d'ajouter du sens aux informations éparses, fragmentaires et incertaines en utilisant leurs connaissances tacites". SADOK (M), BENABDALLAH (S) & LESCA (H), Apports Différentiels de l'Internet pour la Veille Anticipative : Application au cas de Réponse aux Atteintes à la Sécurité des Réseaux d'Entreprise, 8<sup>ème</sup> congrès de l'AIM 2003, Grenoble, 21-23 mai 2003. In, KISLIN (Ph), Opcit, p 77.



7. التقييم والمصادقة على النتائج: ويتم فيها مقارنة المعلومات المتحصّل عليها وتمحيصها واستخراج الأنجع منها ومن ثمة اعتمادها ليتم فيما بعد أخذها كأرضية لاتخاذ القرارات الملائمة.
8. نشر المعلومات: وتتمّ عن طريق تلخيص النتائج وعرضها على الأشخاص المعنيين، أي وضع المعلومات المفيدة في متناول مستعمليها من الفاعلين في المؤسسة سواء أكانوا أصحاب القرار أو فاعلين آخرين فيها. إنّ هذه المراحل كلها يلخّصها الشكل الموالي الذي يوضّح بنية مسار اليقظة الذي قدمه *F. Jakobiak*.



شكل رقم 12: مسار اليقظة حسب *F. Jakobiak* (1995)

المرجع: KISLIN (Ph), Opcit, p 78 بتصرف.

#### رابعاً: نموذج ADIT

إنّ النموذج المعتمد من طرف الـ *ADIT* لمسار اليقظة يشبه إلى حد بعيد نموذج *F. Jakobiak*، وهو يحتوي على ست (6) مراحل يمكن تلخيصها فيما يلي:

1. التحديد الدقيق للحاجات المعلوماتية؛
2. صياغة برنامج عمل لكيفية ممارسة اليقظة وجمع المعلومات المرغوب فيها؛

3. جمع المعلومات البيضاء؛

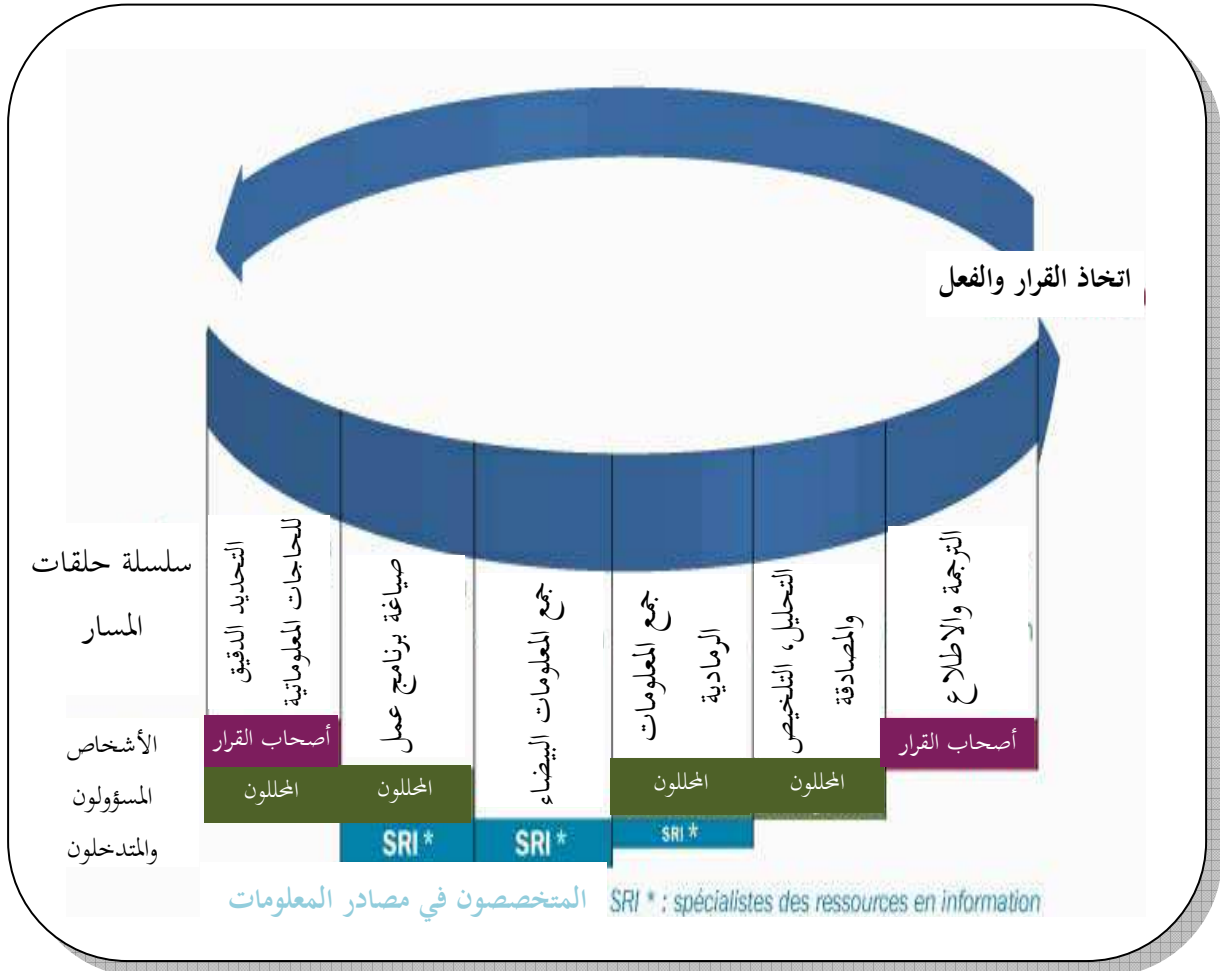
4. جمع المعلومات الرمادية؛

5. التحليل، التلخيص والمصادقة على المعلومات المتحصّل عليها؛

6. الترجمة وإطلاع الأشخاص المعنيين بالمعلومة المفترض بأنّها مفيدة واستراتيجية.

وهذا كما يوضّحه الشكل الموالي، الذي يتضمن بنية هذا النموذج لليقظة بمراحلها الست (6) وكذا تبيان

الأشخاص المتدخلين والمسؤولين في كل مرحلة.



شكل رقم 13: مسار اليقظة حسب ADIT

المرجع:

Ministère de l'Équipement (DRAST), Intelligence économique, Veille scientifique et technologique, Rencontre AUGC, XXI<sup>èmes</sup> Rencontres universitaire de Génie civil, France, p 7. Extrait de la représentation de l'ADIT.

إنّ ما يمكن ملاحظته من الشكل هو حرص الـ ADIT على تبيين البعد الأخلاقي لليقظة عن طريق تقسيم مرحلة جمع المعلومات إلى مرحلتين (جمع المعلومات البيضاء وجمع المعلومات الرمادية)، وذلك للتأكيد على

أنّ اليقظة لا تلمس المعلومات السوداء أي المعلومات السّرية، وهو رأي لا يشاطرها فيه كثير من المفكرين كون أن اليقظة يمكن أن تلمس كل أنواع المعلومات بما فيها السوداء.

إنّ التمعن في النماذج التي تمّ عرضها سابقا يؤدي بنا إلى الاستنتاج الذي مفاده أنّ هذه النماذج باختلاف واضعيتها تشترك في كون أنّ مسار اليقظة يتضمن بصفة أساسية أربع مراحل، يمكن تلخيصها في: تحديد الحاجات المعلوماتية، جمع المعلومات، استغلالها ونشرها للأشخاص المعنيين باستعمالها؛ وفي رأينا فإنّ تمثيل مسار اليقظة بهذه المراحل الأربع كاف ويبي الغرض المطلوب، وهو ما سوف نعتمده في التحاليل الآتية من الدراسة، كون أنّ هذا التمثيل هو أقرب ما يكون من تمثيل مسار الذكاء الاقتصادي السالف توضيحه.

### الفقرة الثانية: علاقة اليقظة بالذكاء الاقتصادي

بعدما تطرقنا إلى مفهوم اليقظة ومختلف المجالات التي يمكن أن تمارس فيها، وكذا مسارها والميكانيزم الذي تشتغل وفقه، يجدر بنا أن نتساءل عن الفرق بين كل من اليقظة والذكاء الاقتصادي باعتبارهما نظامين يعنيان بالمعلومة المفيدة والاستراتيجية التي تكسب المؤسسة ميزات تنافسية هامة مقارنة بنظيراتها، فضلا عن العلاقة الوظيفية الموجودة بينهما.

لقد سبقت اليقظة من الناحية التاريخية ظهور الذكاء الاقتصادي، وهذا ما يعلّل كون هذا الأخير هو في واقع الأمر تحديث لليقظة وتتمّة له.

تري *N. Bouaka* بأنّ اليقظة هي وسيلة تسمح بفهم المحيط وتحديد نقاط القوة والضعف للمنافسين، فهي بذلك وسيلة استطلاعية واستعلامية، أما الذكاء الاقتصادي فإنّه يتولى التأثير في المحيط عن طريق معرفته معرفة جيّدة<sup>(153)</sup>، إذ أنّ الذكاء الاقتصادي له جانب هجومي (*Proactif*) إضافة إلى الجانب الدفاعي السلمي الذي يشترك فيه مع اليقظة.

وفي هذا السياق، فقد عمدنا إلى جمع مختلف أوجه الاختلاف بين المصطلحين كما يبيّنه الجدول التالي:

(153). BOUAKA (N), Développement d'un modèle pour l'explicitation d'un problème décisionnel : un outil d'aide à la décision dans un contexte d'intelligence économique, Thèse de doctorat, Université Nancy 2, Ecole doctorale Langages, Temps & Sociétés, Spécialité : Sciences de l'Information et de la Communication, Laboratoire LORIA, Soutenue le 13 décembre 2004, p 38.

اليقظة	الذكاء الاقتصادي
من المعلومة تأتي الاستراتيجية	من الاستراتيجية تظهر الحاجات للمعلومة
جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات	البحث عن أقل عدد من المعلومات الضرورية
تحصيل المعارف	المساعدة على اتخاذ القرار
البحث عن التحصيل الشامل للمعلومات حول موضوع معين	الاطلاع على عينات من المعلومات
تراكم المعلومات	إعداد المعلومات
جمع معلومات كثيرة بيضاء ومتكررة	استعلام حول معلومات رمادية ومتغيرة
طابع جامد ومستقر للمعلومة	طابع ديناميكي للمعلومة
استعمال تقنيات الملاحظة والاستشراق	تموضع استراتيجي وهجوم شرعي
مقاربة مباشرة وتركيز الجهود	مقاربة غير مباشرة وتوزيع الجهود

### جدول رقم 02: المقارنة بين اليقظة والذكاء الاقتصادي

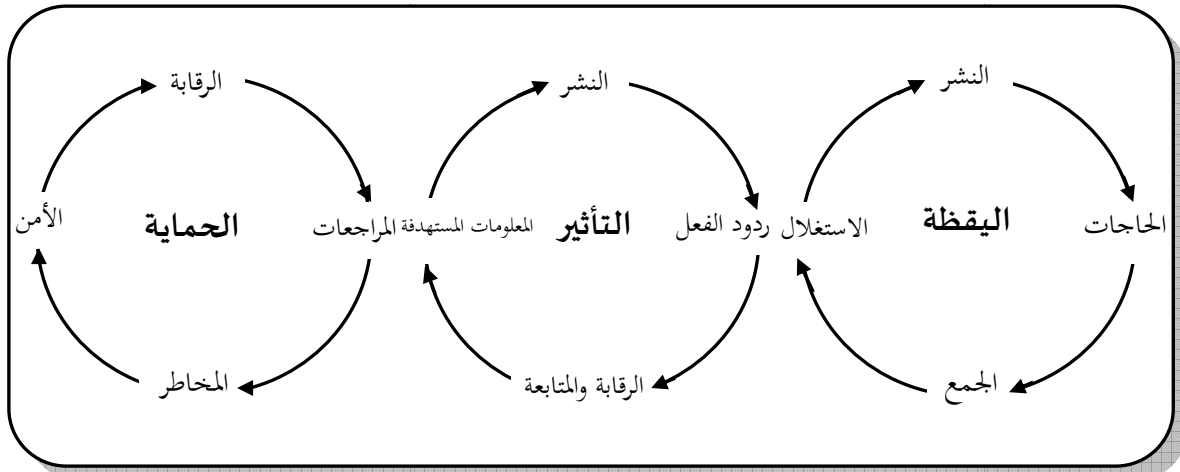
المرجع: BOUAKA (N), Opcit, p 37.

من خلال هذا الجدول يتضح بأنّ اليقظة ما هي إلاّ أداة هدفها الجمع المستمر للمعلومات، فهي أشبه ما تكون بمضخة للمعلومات. أما الذكاء الاقتصادي فهو منظومة استراتيجية تعمل على خلق المعلومات استنادا إلى المعلومات التي تمّ جمعها من مختلف المصادر وهو كذلك يساعد على اتخاذ القرار، ويتميّز بديناميكية ذات إتجاهين (الدفاع والهجوم) من أجل فهم المحيط الخارجي والداخلي للمؤسسة ومحاولة التأثير فيه وتعديل قواعده. وبهذا تظهر اليقظة كنظام فرعي للذكاء الاقتصادي، هذا الأخير الذي يتكون إضافة إليها إلى ركيزتين أخريين هما: الحماية والتأثير. ومنه فإنّ معادلة الذكاء الاقتصادي شاملة لأطراف ثلاثة، ويمكن كتابتها على النحو التالي:

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

هذه العلاقة التي يمكن تمثيلها وفقا للشكل التالي الذي يبيّن الأنظمة الثلاثة<sup>(154)</sup> التي تقوم عليها منظومة الذكاء الاقتصادي.

(154). QUINLAN (P) & al., Une intelligence économique qui favorise l'innovation (Innovation fostered by business intelligence), BIT Conference, Lugano, Le 02/06/2006, p 6 (Conférenciers de HEG Genève). In, <http://hesge.ch/heg> (Site consulté le 23/06/2013).



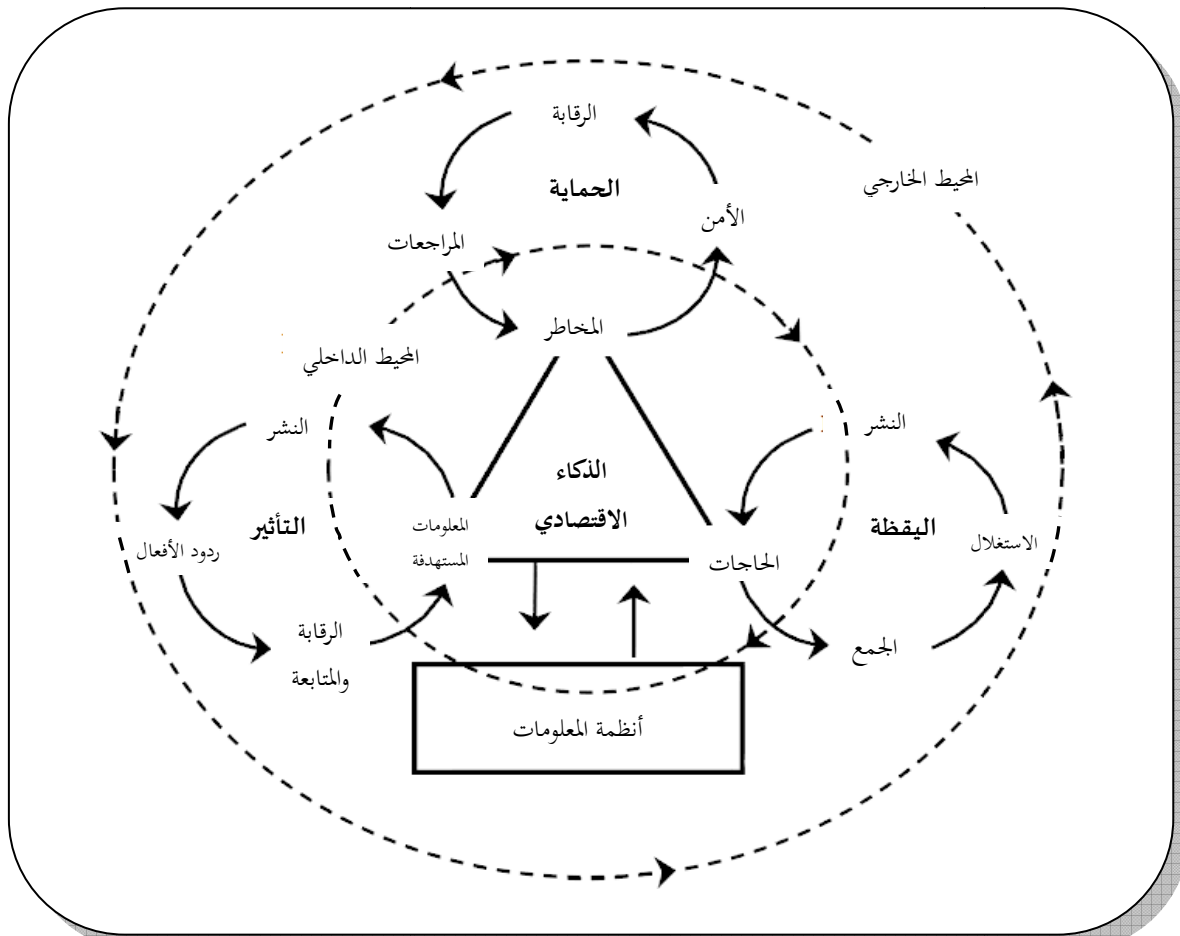
شكل رقم 14: الأنظمة القاعدية الثلاث للذكاء الاقتصادي

المرجع:

BEGIN (L) & al., Une approche interdisciplinaire de l'intelligence économique, Cahiers de la Haute Ecole de Gestion de Genève, Centre de Recherche Appliquée en Gestion (CRAG), Genève, 2007, p 5.

وإذا أضفنا إلى هذه الأنظمة الثلاثة أنظمة المعلومات التي يشتغل بها الذكاء الاقتصادي نحصل على

التمثيل التالي له:



شكل رقم 15: تركيبة الذكاء الاقتصادي (المثلث الذهبي)

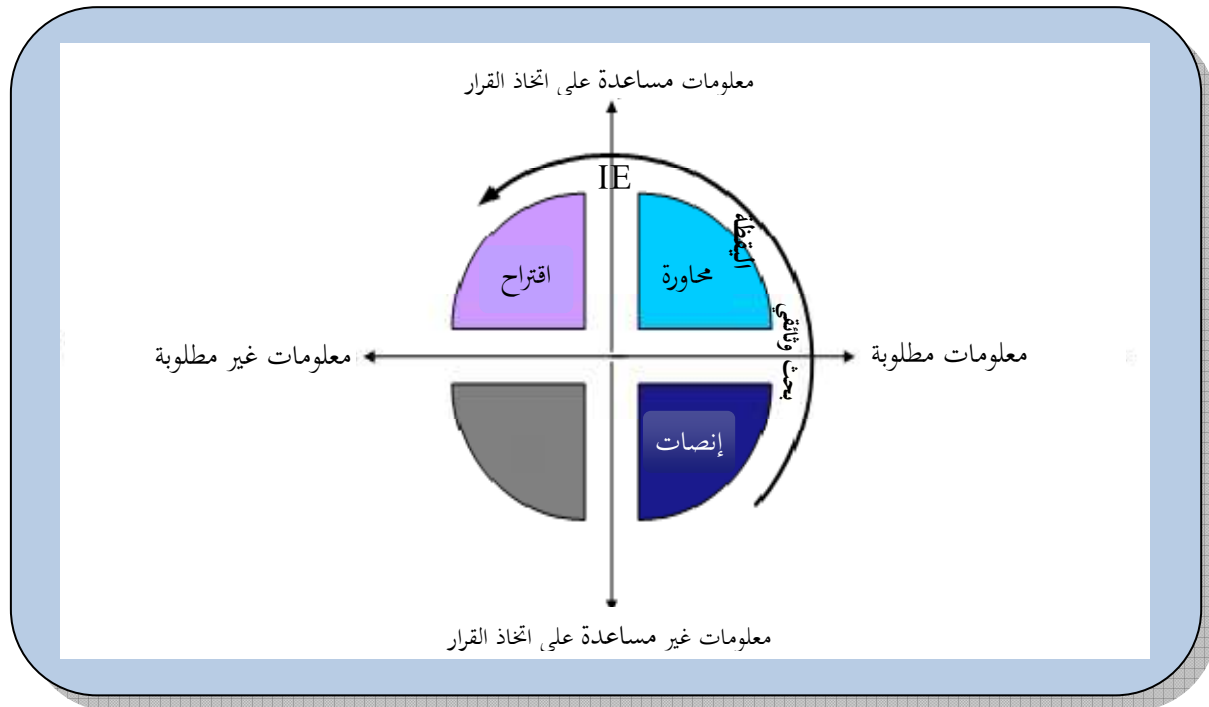
المرجع: BEGIN (L), Opcit, p 7 بتصرف.

أما بخصوص التفرقة بين الذكاء الاقتصادي واليقظة، فإنّ من أهم المقاربات التي عملت على إظهار الفروق بين هاتين المنظومتين بصفة منظمة وبسيطة هي مقارنة كل من: *A. Knauf*، *A. David*، *S. Gorla* و *Ph. Geffroy*<sup>(155)</sup>، والتي يمكن تسميتها بمقاربة حل إشكالية البحث عن المعلومة (*PRI*)؛ وفحوى هذه المقاربة يتمثل في طبيعة المعلومة التي يجب أن يحضّرها الشخص المكلف بالبحث (*PCR*) سواء أكان شخصا وثائقيا، يقاضا، عاملا في الذكاء الاقتصادي مكلفا بالبحث عن المعلومة؛ من حيث ما إذا كانت مطلوبة من طرف صاحب القرار (*PEP*) أم لا، ومن حيث ما إذا كانت تساعد في اتخاذ القرار أم لا. فعملية البحث الوثائقي البسيطة تقتصر على البحث عن المعلومة المطلوبة بغض النظر عن ما إذا كانت مساعدة على اتخاذ القرار أم لا، وتتطلب فقط الإنصات لما يريده صاحب القرار من معلومة والقيام بالتنفيذ، أما في اليقظة فإنّه على الياقض أن يتولى التحصّل على المعلومات التي يطلبها صاحب القرار والتي يجب أن تساعد هذا الأخير في عملية اتخاذ القرار، وعليه فإنّ هذه العملية تتطلب حوار ومناقشة بين الياقض وصاحب القرار، قصد فهم المطلوب من المعلومات بصفة دقيقة والهدف منها. أما في منظومة الذكاء الاقتصادي، فإنّ الشخص المكلف بالبحث عن المعلومات بالإضافة إلى ما يقوم به الياقض من تقديم لمعلومات مطلوبة ومساعدة على اتخاذ القرار يقترح على صاحب القرار بعض المعلومات التي قد لا يطلبها والتي تساعد على اتخاذ القرار، فله إذن نوع من هامش الحرية في البحث عن ما هو غير مطلوب ويقترحه على صاحب القرار؛ إذن فهو أيضا صاحب قرار فيما يخص جدوى المعلومة المطلوبة من حيث مساعدتها على اتخاذ القرار من عدمها.

وما يمكن ملاحظته هو أنّ هناك نوع من التدرج في نوعية البحث عن المعلومة في هذه الأنظمة الثلاثة بدءا بمنظومة البحث الوثائقي، فاليقظة، فالذكاء الاقتصادي؛ وهذا التدرج يمكن أن يؤدي بنا إلى الوصول إلى أنّه لإقامة منظومة للذكاء الاقتصادي على مستوى بعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي لا تمتلك إمكانيات كبيرة، فإنّها يمكن أن تبدأ بمنظومة للبحث الوثائقي وبعدها بنظام لليقظة، وفي الأخير بمنظومة شاملة وكاملة للذكاء الاقتصادي.

ومما سبق، فإذا أخذنا معلم يتضمن محورين هما: محور المعلومات المطلوبة ومحور المعلومات المساعدة على اتخاذ القرار، فإننا نحصل على التفرقة الواضحة بين مجرد عملية بحث وثائقية، اليقظة والذكاء الاقتصادي كما يوضحه الشكل التالي:

<sup>(155)</sup>. GORLA (S) & al., Le processus d'intelligence économique : Une étude selon le point de vue de l'infomédiaire et des problématiques de recherche d'information, Actes du colloque ATELIS, Poitiers, 2005, p 101-103.



شكل رقم 16: التفرقة بين اليقظة والذكاء الاقتصادي استنادا لمقاربة حل إشكالية البحث عن المعلومة المرجع: GORIA (S) & al. (2005), Opcit, p 102.

### المطلب الثالث: الأهمية العملية لليقظة وكيفية وضع نظام تطبيقي لها

في هذا العنصر سوف نحاول أن نعرض اليقظة في بعدها التطبيقي، والذي هو - في نظرنا - البعد الأهم كون أنّ اليقظة هي نظام للتسيير يطبق في الواقع في كثير من المؤسسات، وذلك بالنظر للفائدة التي تعود عليها من ذلك.

إنّ أغلب المؤسسات بعد اقتناعها بجدوى إقامة منظومة لليقظة، تبحث بصفة جدّية عن أجمع السبل التي تمكنها من ذلك، وفي هذا الصدد تجدر الإشارة إلى أنّ إقامة منظومة لليقظة في المؤسسات منبعها الأساسي هو ثقافة التسيير الموجودة لديها، وكذا لإمكاناتها المادية، المالية والبشرية التي تتوافق مع حجمها، بالإضافة إلى طبيعة نشاطها.

### الفقرة الأولى: الأهمية العملية لليقظة

إنّ تنامي المنافسة بين المؤسسات في الوقت الحالي نتيجة لتشابك الأسواق في مختلف دول العالم، قد نتج عنها حالة من الوفرة في السلع والخدمات وزوال الوضع الذي يفوق فيه الطلب العرض، الأمر الذي بيّن - بما ليس فيه شك - أنّ على المؤسسة التي تريد البقاء في السوق أن تنشئ نظاما لليقظة يسمح لها بمعرفة موقعها في السوق ويبيّن لها كل المتغيرات التي من شأنها أن تؤثر في هذا الموقع.

لقد أوضح *H. Lesca* الدوافع الأساسية لإقامة المؤسسات لليقظة منهجية، وهي<sup>(156)</sup>:

<sup>(156)</sup>. LESCA (H), Système d'information pour le management stratégique de l'entreprise, Mc Graw-Hill, Paris, 1986. In, VERNA (G), Opcit, p 10.

1. تفادي المفاجأة من طرف المنافسين: إنّ اليقظة تسمح بتفادي المخاطر الناجمة عن المنافسين الحاليين أو المحتملين، الشرعيين وغير الشرعيين سواء من جانب دفاعي، أي تفادي الأخطار المفاجئة أو من جانب هجومي، الذي يتمثل في مفاجأة المنافس واكتساب ميزات تنافسية على حسابه. وفي نفس المنظور يرى *M. Porter*<sup>(157)</sup> بأنه من الممكن التقليل من زمن التعرّف على المخاطر بامتلاك نظام لرقابة المنافسين، الذي يتولى جمع المعطيات الصادرة عن السوق بصفة دائمة؛

2. اكتساب السّبق في مجال ما، أين لا توجد بعد منافسة: هذا القول يصلح بصفة أكثر وضوح في اليقظة العلمية والتكنولوجية، أين تكون المؤسسات المتحصّلة على أحدث التكنولوجيات في مجال معيّن في المقدمة مقارنة بتلك التي لا تحوزها أو ليست على دراية بها؛

3. تفادي التبذير والاستعمال غير المجدي للموارد: ومعناه أن تتفادى المؤسسة الاستثمار في منتج أو تكنولوجية معيّنة، قد سبق التحكم فيها بصفة تامة من طرف المنافسين مما يسبب لها خسائر جسيمة قد تقصّيتها نهائيا من السوق؛

أما *R.A. Thietart* فيذهب إلى أبعد من كل هذا، إذ يرى بأنّ وضع نظام لليقظة يعدّ من الأمور الأساسية والجوهرية في الإعداد الناجح لاستراتيجيتها<sup>(158)</sup>؛

كخلاصة نقول بأنّه قد أصبح من البديهي لدى جل المؤسسات بأنّ انتهاج استراتيجية النعمة (*La stratégie de l'autruche*) في محيط يتسم بالتعقيد والتغيّر المستمر يعدّ ضربا من الإقصاء الذاتي، فالمؤسسة التي لا تأخذ بعين الاعتبار لما يحيط بها، فالزوال حليفها.

#### الفقرة الثانية: كيفية وضع نظام تطبيقي لليقظة

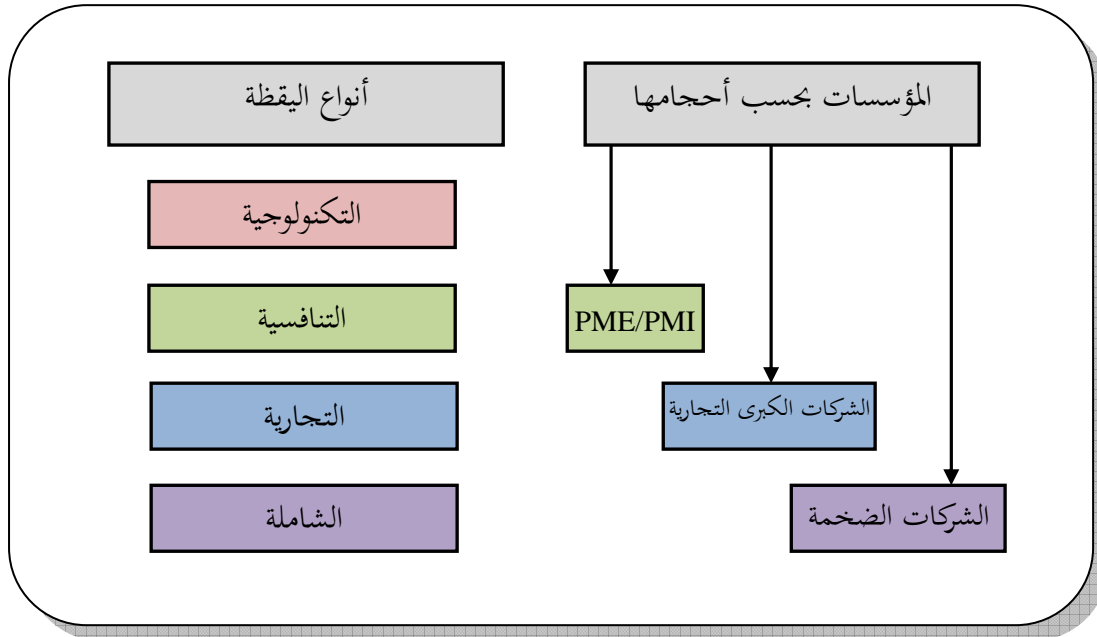
كما سبق وأن ذكرنا، فإنّ اليقظة يجب أن تهتمّ كل المؤسسات باختلاف أحجامها (مؤسسات كبيرة، متوسطة وصغيرة الحجم)، ونظرا لكون اليقظة تستلزم بعض الموارد البشرية، المادية والمالية التي قد لا تكون متاحة لدى بعض المؤسسات؛ يرى *G. Verna*<sup>(159)</sup> بأنّه أخذا بعين الاعتبار لإمكانات كل مؤسسة، فإنّه يتعيّن على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (*PME*) أن تضع على الأقل منظومة لليقظة التكنولوجية وحد أدنى من اليقظة التنافسية، خاصة إذا كانت تشغل في مجال تقني متخصص جدا، أما المؤسسات الكبرى التجارية فيمكن أن تضيف اليقظة التجارية وبعض أنواع اليقظة الأخرى حسب إمكانياتها، أما المؤسسات الضخمة فيمكن أن تقيم نظاما لليقظة شاملا لمختلف أنواعها وذلك كما يوضّح الشكل الموالي:

(157). PORTER (M), Choix stratégiques et concurrence, Economica, Paris, 1982. In, LESCA (H) , BLANCO (S) & CARON-FASAN (M.L), Implantation d'une veille stratégique pour le management stratégique : Proposition d'un modèle conceptuel et premières validations, Ecole Supérieure des Affaires de l'Université de Grenoble II, Laboratoire CERAG, France, 2009, p 2.

(158). THIETART (R.A), La stratégie d'entreprise, Mac Graw-Hill, 1984. In, LESCA (H) , BLANCO (S) & CARON-FASAN (M.L), Ibid.

(159). VERNA (G), Opcit, p 3.





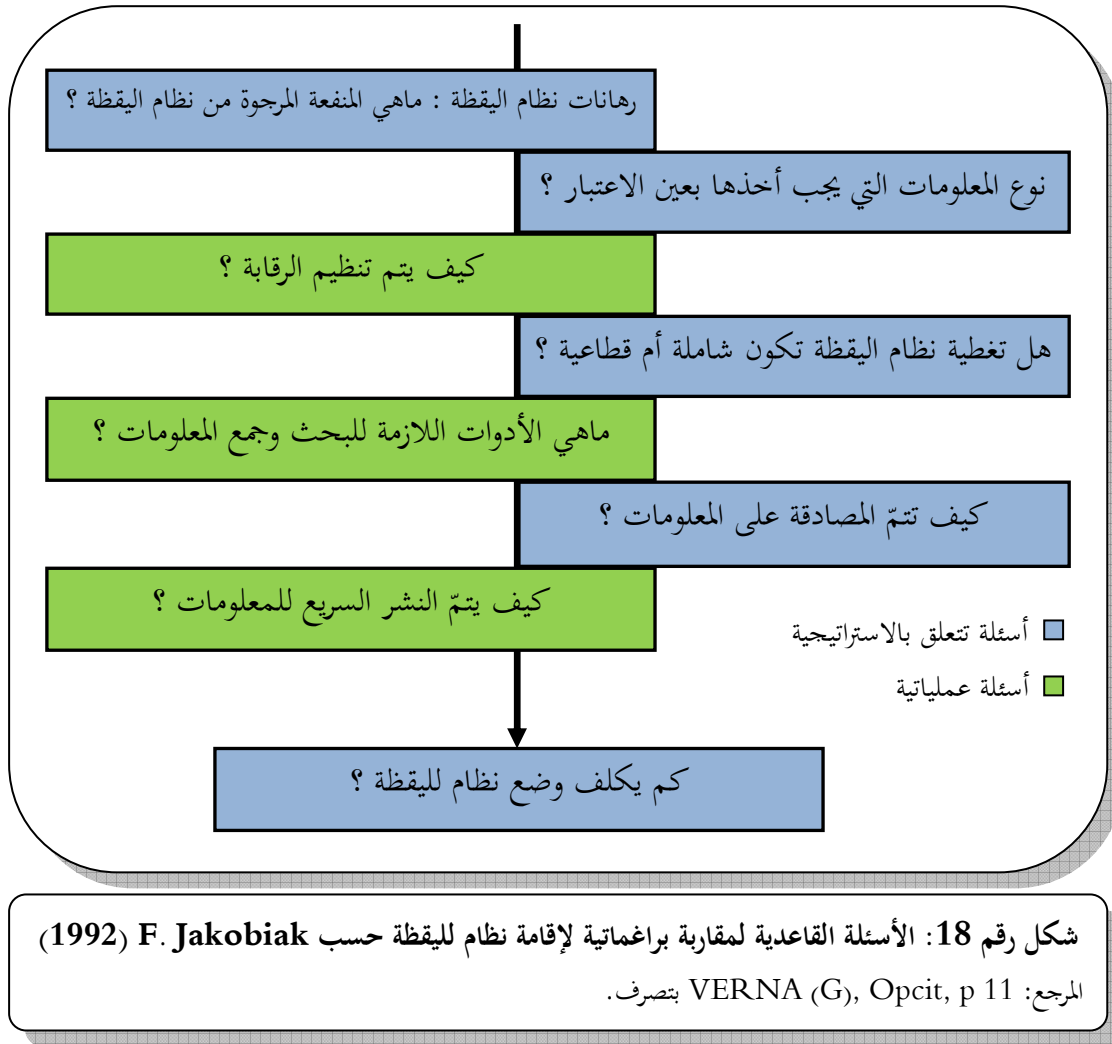
شكل رقم 17: أنواع اليقظة الواجب تطبيقها بحسب حجم المؤسسات لـ G. Verna (سلم الأولويات)

المرجع: VERNA (G), Opcit, p 4 بتصرف.

قبل إقامة أي منظومة لليقظة يرى *F. Jakobiak*<sup>(160)</sup> أنه من الضروري طرح مجموعة من الأسئلة التي على أساسها تُؤطر المؤسسة منهجيتها في ذلك، وتحدد المعلومات التي تحتاج إليها وبأية كيفية تتحصل عليها، مع التساؤل بطبيعة الحال عن تكلفة هذه المنظومة.

الشكل الموالي يبيّن تسلسل هذه الأسئلة الجوهرية الواجب طرحها عند الرغبة في إقامة منظومة فعّالة لليقظة مع مراعاة خصوصيات المؤسسة.

<sup>(160)</sup> JAKOBIK (F), Pratique de veille stratégique, Editions d'Organisation, Paris, 1991. In, VERNA (G), Opcit, p 11.



بخصوص تكلفة إقامة نظام لليقظة، تجدر الإشارة إلى أنه باعتبار أن اليقظة استثمار طويل الأمد، فإنه على المؤسسات أن تضع في الحسبان كما يرى *J.P Guth*<sup>(161)</sup> النتائج الإيجابية على المدى الطويل التي يمكن أن تجنيها من هذه المنظومة، إذ أن اليقظة لا تقدر بثمن مقارنة بمنافعها وهي أمر ضروري لا كمال. أما فيما يتعلق بالنماذج العملية لإقامة منظومة لليقظة، تجدر الإشارة إلى أن هناك أطروحات عدّة في هذا الصدد، ولكن ما لفت انتباهنا وجعلنا نتطرق إليه هو النموذج الذي وضعه كل من: *S. Blanco*، *H. Lesca* و *M.L. Caron-Fasan* من مخبر *CERAG* بالمدرسة العليا للأعمال التابعة لجامعة *Grenoble II* بفرنسا. فبعد دراسات امبريقية قاموا بها على مستوى المؤسسات الفرنسية التي تتطلع لوضع هياكل أو خلايا لليقظة على مستواها، لاحظ فريق العمل هذا أنّ هذه المؤسسات وبالأخص مسيروها قد تعرضوا لمجموعة من المشاكل عند قيامهم بوضع منظومة لليقظة، هذه المشاكل يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

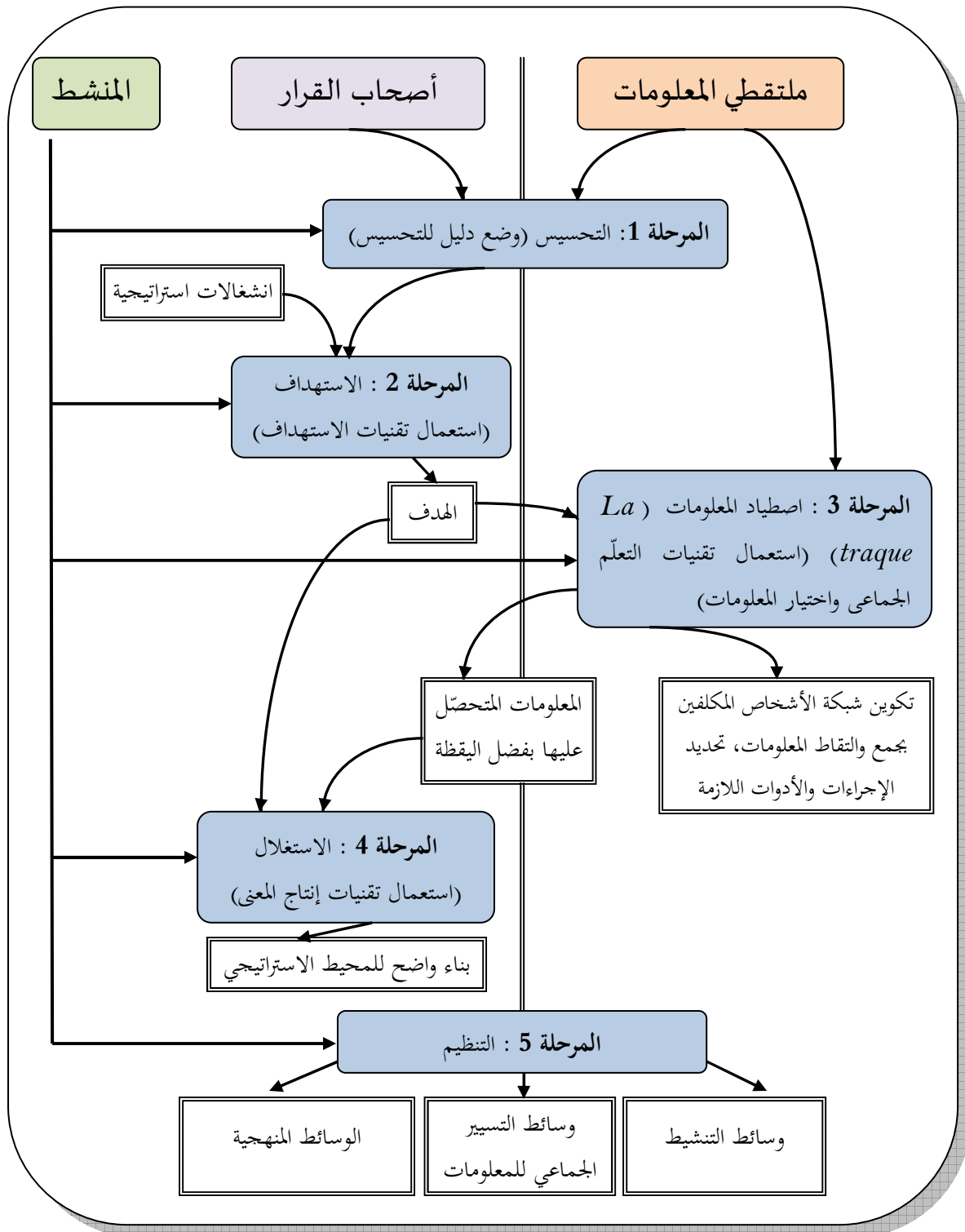
(161). GUTH (J.P), La veille technologique : Un service qui n'a pas de prix, Progrès technique, n° 2, 1987. In, Verna (G), Ibid.

- أغلب مسيري المؤسسات ليسوا على دراية بالمنهجية الواجب اتباعها وبالوسائل اللازم تسخيرها لإقامة منظومة لليقظة؛
  - المؤسسات محل الدراسة غارقة في المعلومات الكثيرة المتحصّل عليها بفضل اليقظة، ويصعب عليها فرز الأهم من المهم منها، إنّما تواجه صعوبات في تحليل المعلومة؛
  - بعض من المؤسسات محل الدراسة تعاني شرخا في العمل وعدم التنسيق بين المسيرين (أصحاب القرار) والأشخاص المكلفين بجمع المعلومات، فالمسيرون يرغبون في التحصّل على المعلومات في أسرع وقت ممكن، أما الأشخاص المكلفون بجمع المعلومات، فلا يقومون بإرسال المعلومات المرغوبة في الوقت المناسب على الرغم من حيازتهم لكمّ هائل من المعلومات الجيّدة.
- يضاف إلى كل هذه المشاكل غياب المراجع والمؤلفات التي توضح بصفة بسيطة وعملية لكيفية إدماج اليقظة في تسيير المؤسسات<sup>(162)</sup>.

يرى *H. Lesca* وفريق عمله أنّ المهام الأساسية التي يجب أن توكل لأي نموذج لليقظة هي:

- التعلّم (*L'Apprentissage*) الفردي والجماعي وفق منهج هادف لتوسيع مجال التفكير والمساعدة على توسيع الرؤى؛
  - تثمين التجارب الناجمة عن الممارسة؛
  - صياغة المعلومات المستقاة من اليقظة وجعلها قابلة للتطبيق من طرف الأشخاص المعنيين؛
  - وضع كاشف للمشاكل التي قد تظهر عن إقامة منظومة لليقظة.
- عموما، يمكن القول بأنّ هذا النموذج قائم في الأساس على مراحل مسار اليقظة الذي وضعه *H. Lesca*، وهذا ما يبيّنه الشكل التالي:

<sup>(162)</sup>. LESCA (H) , BLANCO (S) & CARON-FASAN (M.L), Opcit, p 5.



شكل رقم 19: نموذج تطبيقي لإقامة نظام لليقظة حسب H. Lesca

المرجع: LESCA (H), OpCit, p 7 بتصرف.

استنادا إلى هذا الشكل، فإنّه في المرحلة الأولى يقوم المسؤول عن إقامة منظومة اليقظة باستدعاء جميع الفاعلين الذين تمّ إدراجهم في مسار اليقظة، في اجتماع قصد توعيتهم حول أهداف وضع هذه المنظومة، مسارها ومهمة كل واحد منهم ضمنها، وكذا الوسائل المسخرة قصد تحقيق ذلك.

أما في المرحلة الثانية، فيتولى أصحاب القرار وضع استهداف للمحيط الواجب مراقبته، أي التحديد الدقيق للفاعلين في هذا المحيط الواجب مراقبتهم وكذا المواضيع التي تخصهم، بالإضافة إلى تحديد المعلومات المرغوبة ومصادرها.

في المرحلة الثالثة، يتم جمع الأشخاص المكلفين بالبحث واصطياد المعلومات، وتحدد لهم الأهداف التي تمسها عملية اليقظة بصفة دقيقة، مع تكوينهم في كيفية جمع واختيار المعلومات وكذا مدهم بالمناهج والأدوات التي تسهل مهامهم.

عندما يتم جمع المعلومات تنتقل إلى المرحلة الرابعة، التي تتمثل في استغلال هذه المعلومات المتحصل عليها ضمن منهجية دقيقة. هذه الرحلة يتولاها في الغالب أصحاب القرار، ويجدر التأكيد هنا على ضرورة تكوينهم في كيفية صنع المعاني انطلاقاً من المؤشرات أو الإشارات الضعيفة.

وفي المرحلة الأخيرة، ومن أجل ديمومة نظام اليقظة، فإنه من الجدير تنظيم اليقظة ضمن وسائط منهجية (الإجراءات والمناهج المستعملة)، وكذا في وسائط التسيير الجماعي للمعلومات (بنوك المعطيات المجمعة مع تسهيل الولوج إليها واستعمالها من طرف الأشخاص المخوّل لهم ذلك)، ووسائط التنشيط (نظام للاجتماعات من أجل استغلال المعلومات، تنظيم استغلال المعلومات، وضع نظام للتغذية الرجعية للمعلومات (Feed-Back) وكذا نظام لتحفيز الأشخاص المكلفين بجمع والتقاط المعلومات).

في الأخير تجدر الإشارة إلى نوع آخر لممارسة اليقظة من طرف المؤسسات، ألا وهو تفويض هذه المهمة (مهمة اليقظة) إلى مكاتب دراسات عن طريق ما يسمى بعقود المناولة (*Contrats de sous-traitance*)، ففي الولايات المتحدة الأمريكية فإن مهمة اليقظة توكل إلى مكاتب دراسات من نوع خاص تستخدم أشخاص يطلق عليهم تسمية *Tech Scouts*<sup>(163)</sup> (والتي تعني الأشخاص الذين يقومون باليقظة)، وذلك بالنظر لخبرتهم في ميدان اليقظة، كما تقدم هذه المكاتب خدمات أخرى تتعلق بتسيير المؤسسة بصفة عامة في مجالات عدّة كالسويق، التسيير الاستراتيجي، إلخ. كما تجدر الإشارة إلى أنّ هذا النوع من المكاتب والمؤسسات التي تهتم بممارسة اليقظة لحساب الغير، قد شهد رواجاً كبيراً في الولايات المتحدة الأمريكية بدءاً من نهاية الثمانينيات من القرن الماضي، وحالياً فإنّ مثل هذه المكاتب أو المؤسسات قد أصبحت متعدّدة الجنسيات وعابرة للأوطان<sup>(164)</sup>، وتهتم باليقظة كما بالذكاء الاقتصادي بصفة عامة.

<sup>(163)</sup>. DOUGHERTY (E), Tech Scouts : R&D's Globetrotters, Research & Development, Vol 31, Iss 10, Octobre 1989. In, VERNA (G), Opcit, p 13.

<sup>(164)</sup>. ومن أمثلتها: Society of Competitor Intelligence Professionals و Centres Collectifs de Veille Technologique.

لمزيد من الاطلاع في هذا المجال، أنظر:

- PRESCOTT (J.E), Advances in Competitive Intelligence, Society of Competitor Intelligence Professionals, Vienna, Austria, 1989.

المبحث الثالث: مناخمت المعرفة (KM)<sup>(165)</sup>

إنّ الدارس للمؤلفات حول مناخمت المعرفة يلاحظ بأنّ هذا المصطلح قد أستعمل بصفة متباينة من مؤلف لآخر، فهو غالبا ما يستعمل كمرادف لمجموعة من المصطلحات الفرنسية كتسيير المعارف (*Gestions des connaissances*)، مناخمت أو إدارة المعارف (*Management des connaissances*)، مناخمت العلوم (*Management des savoirs*)، تسيير الرصيد الفكري (*Gestion du capital intellectuel*)، وكمرادف للمصطلحات الانجليزية التالية: مناخمت المعارف (*Knowledge Management*)، مناخمت الرصيد المعرفي (*Management of intellectual capital*)، إلخ<sup>(166)</sup>.

إنّ مفهوم مناخمت المعرفة على غرار مفهوم الذكاء الاقتصادي لم يحظ بالإجماع في ضبطه، فهو ما يزال يعاني أزمة هوية إن صحّ التعبير، إذ هو في تطور مستمر حيث يكاد يعرف تعريفا جديدا مع كل مؤلف جديد يصدر في مضمونه. وما زاد من صعوبة ضبط هذا المفهوم هو عملية الترجمة التي تتمّ بين اللغات وخصوصا اللغتين الانجليزية والفرنسية، فأني ترجمة لهذا المصطلح غالبا ما ينتج عنها مصطلح جديد يتطلب هو الآخر البحث والتمحيص، ولعلّ من بين تعاريف مناخمت المعرفة الهادفة إلى تحقيق غايات عملية تلك التي تقرّبه من مصطلح الذكاء الاقتصادي، وذلك للحدّ من تضخم المصطلحات المستعملة عن طريق محاولة الربط بين المصطلحين، اللذين يذهب بعض الدارسين للقول إلى أنّهما في تقارب مستمر، وأنّ لهما مستقبل واحد كما سوف نتطرق إليه في صلب هذا المبحث.

وقبل التطرق لمختلف المقاربات لتعريف مصطلح مناخمت المعرفة، يبدو أنّ من الضروري التطرق للمحة وجيزة عن مختلف المراحل التي مرّ بها ليصل إلى ما هو عليه في الوقت الحاضر. إنّ تطور مفهوم مصطلح مناخمت المعرفة كان مسيرا لتطور مصطلحي الذكاء الاقتصادي واليقظة، حيث عرفوا عدّة نقاط تلاقح وتتمّة في كثير من المراحل.

فمن تاريخ ظهور هذا المصطلح فقد لاحظنا اختلاف المؤلفين من حيث اسناده، إذ يرجعه البعض أمثال: *P. Brouste*, *D. Cotte*<sup>(167)</sup> و *T.D. Wilson*<sup>(168)</sup> إلى أعمال *F.W. Taylor* حول التنظيم العلمي للعمل لسنة 1911<sup>(169)</sup>، ومنهم من يرجعه إلى نهاية الخمسينيات من القرن العشرين ومن أمثلتهم *P. Boumard*<sup>(170)</sup>.

<sup>(165)</sup>. في مصطلح مناخمت المعرفة الذي يقابله باللغة الانجليزية " Knowledge Management " استعملنا كلمة "مناخمت" عوض كلمة "إدارة" أو "تسيير" نظرا لاعتقادنا بأنّ هاتين الكلمتين لا تفيان على الوجه المطلوب بمعنى المناخمت، وهذا حتى في اللّغة الفرنسية، الأمر الذي أدى إلى إدخال هذه الكلمة في اللّغة الفرنسية كما في اللّغة العربية.

<sup>(166)</sup>. GORIA (S) (2006), Opcit, p 42.

<sup>(167)</sup>. Voir : BROUSTE (P) & COTTE (D), Le Knowledge Management, Les tablettes d'Ourouk, n° 5, 1999.

<sup>(168)</sup>. Voir : WILSON (T.D), The nonsense of Knowledge Management, Information Research, n° 81, 2002.

<sup>(169)</sup>. Voir : TAYLOR (F.W), The principales of scientific management, Harper Bros, 5-29, NY, 1911.

<sup>(170)</sup>. Voir : BAUMARD (P), Connaissances tacites et implicites dans les délibérations et réorientations stratégiques, Conférence AIM, Paris, 2002.

لقد عمد الباحث *S. Gorla* من جامعة Nancy 2 الفرنسية إلى البحث في تاريخ مصطلح مناجمت المعرفة، فتوصل إلى أن اكتمال هذا المصطلح وإرسائه على ما هو عليه حالياً كان نتاج تعاقب أربعة مراحل متتالية<sup>(171)</sup>، وهو ما يتوافق وأعمال *I. Tuomi* لسنة 2002<sup>(172)</sup> في نفس المجال.

تتمثل المراحل الأربع في الآتي:

**1. المرحلة الأولى: وضع قواعد مفهوم مناجمت المعرفة (نهاية الخمسينيات وبداية الستينيات من القرن العشرين)**

هذه المرحلة تبدأ بقليل قبل سنة 1958، التي تعدّ سنة المنعرج لإقامة وإرساء قواعد مناجمت المعرفة. فما يميّز هذه المرحلة هو صدور مؤلف كل من: *J.G. March H.A. Simon*<sup>(173)</sup> حول التنظيمات، وكذا كتاب *M. Polanyi*<sup>(174)</sup> حول المعرفة الضمنية، بالإضافة إلى مقال *J.W. Forester*<sup>(175)</sup> حول نظرية تطور المؤسسات.

إنّ هؤلاء المفكرين قد عمدوا إلى وضع أسس للفكر حول التعلّم لدى التنظيمات وتسيير المعرفة الضمنية التي يحوز عليها كل من الأشخاص والمؤسسات، فمصطلح تسيير المعرفة الضمنية تم تطويره بصفة خاصة من طرف *M. Polanyi*. أما في السنة الموالية أي سنة 1959 التي عرفت هي الأخرى ظهور عدّة إسهامات نذكر منها: مؤلف *E.T Penrose*<sup>(176)</sup>، الذي ركز فيه على دور المعرفة الضمنية في اتخاذ القرار؛ وفي سنة 1961 أصدر كل من: *G.M. Stalker & T. Burnes*<sup>(177)</sup> مؤلفهما حول مناجمت التطوير، وخلال هذه المرحلة القصيرة جعل ابتكار *IBM 305*<sup>(178)</sup> لسنة 1957 في الإعلام الآلي وبخاصة في الشبكات استعمال أربعة نهائيات بشكل عنقودي وفي آن واحد أمراً ممكناً، وبذلك فتحت *IBM* الباب على مصرعيه للعمل بأنظمة شبكات المعلوماتية.

<sup>(171)</sup>. طالع في هذا الصدد:

- GORIA (S) (2006), Opcit, p 42-46 ;

- GORIA (S), Knowledge Management et Intelligence Economique : Deux notions aux passés proches et aux futurs complémentaires, Université Nancy 2, SITE-LORIA, France. In, <http://isdsm.univ-tln.fr> (Consulté le 14/01/2011).

إنّ ما يمكن ملاحظته خصوصاً في المرجع الثاني أعلاه لـ *S. Gorla* هو أنه قد تطرق إلى ثلاث مراحل فقط عوض أربع، وذلك أخذاً منه بعين

الاعتبار لأعمال *I. Tuomi*، فلخص بذلك المرحلتين الأولى والثانية في مرحلة واحدة.

<sup>(172)</sup>. TUOMI (I), The future of Knowledge Management, Lifelong Learning In Europe (LLinE), Vol VII, Issue, n° 2, 2002, pp 69-79.

<sup>(173)</sup>. MARCH (J.G) & SIMON (H.A), Organizations, Editions Wiley, 1958.

<sup>(174)</sup>. POLANYI (M), Personal Knowledge : Towards a Post-Critical Philosophy, Editions The University of Chicago Press, Chicago, 1958.

<sup>(175)</sup>. FORESTER (J.W), Industrial dynamics : A makor breakthrough for decision makers, Harvard Business Review, n° 364, 1958, pp 37-66.

<sup>(176)</sup>. PENROSE (E.T), The theory of the growth of the firm, Editions Basic Blackwell, Oxford, 1959.

<sup>(177)</sup>. BURNES (T) & STALKER (G.M), The Management of Innovation, Editions Tavistock, London, 1961.

<sup>(178)</sup>. VOLLE (M), Evolution du système d'information : Du concept au processus, Conférence Urbanisme des Systèmes d'Information, Paris-La Sorbonne, 2002.

## 2. المرحلة الثانية: تطوير الأنظم المساعدة على اتخاذ القرار (نهاية الستينيات ومنتصف السبعينيات من القرن العشرين)

إنّ ما يميز هذه المرحلة هو بروز وتنامي إقامة أنظمة فعّالة للمساعدة على اتخاذ القرار ( *Decision Support Systems* )، فبين سنة 1967 التي ميّزتها أعمال *M.S. Scott Morton*<sup>(179)</sup> وسنة 1974 التي عرفت صدور مؤلف *G. Davis*<sup>(180)</sup> حول مناجمت أنظمة الإعلام الآلي، الذي وضع من خلاله كشفا جامعا لكل الأعمال المنجزة في هذا المجال<sup>(181)</sup>.

ويجدر التذكير أنّه خلال نفس سنة 1967 أصدر *H. Wilensky*<sup>(182)</sup> مؤلفه حول الذكاء التنظيمي " *Organizational Intelligence* " الذي سلط فيه الضوء على إشكالية التطوير أو التحديث في التنظيمات. أما من جانب التفكير حول المعرفة والمؤسسة، فإنّ هناك سلسلة من الأعمال المنجزة بين سنة 1968 وسنة 1975، حيث شهدت سنة 1968 صدور مؤلف *P. Drucker*<sup>(183)</sup> وكذا مؤلف *J.K. Galbraith*<sup>(184)</sup>، اللذان يتمحوران على الترتيب حول القائمين على المعرفة أو العاملين فيها ( *Travailleurs de la connaissance* ) والمجتمع القائم على المعرفة<sup>(185)</sup>. كما استعمل *J.K. Galbraith* لأول مرة مصطلح الرأسمال المعرفي " *Intellectual Capital* " <sup>(186)</sup> في سنة 1969.

إنّ هذه الأعمال قد تمّت المواصلة فيها، إذ تبعتها أعمال كل من: *S. Beer*<sup>(187)</sup> في سنة 1972، الذي استعمل مصطلح مناجمت المعرفة " *Management of Knowledge* " في أعماله حول " *Viable System Model (VSM)* " المطبّق على المؤسسة وكذا أعمال *D. Bell*<sup>(188)</sup> في سنة 1973 حول مجتمع المعرفة، بالإضافة إلى الأعمال الأولى لـ *N.L. Henry*<sup>(189)</sup> في سنتي 1973 و1974، أين استعمل لأول مرة في سنة

(179). SCOTT MORTON (M.S), Computer Driven Visual Display Devices : Their Impact on the Management Decision Making Process, Thèse de doctorat en Informatique, Harvard Business School, 1967.

(180). DAVIS (G), Management Information System : Conceptual Foundations, Structure and Development, Editions Mc Graw-Hill, New York, 1974.

(181). Voir: POWER (D.J), A Brief History of Decision Support Systems. DSSResources.COM, World Wide Web. In, <http://DSSResources.COM/history/dsshistory.html>, version 2.8 (Consulté le 31/05/2008).

(182). WILENSKY (H), Organizational Intelligence : Knowledge and Policy in Government and Industry, Editions Basic Books, 1967.

(183). DRUCKER (P), The age of discontinuity : Guidelines to our changing society, Editions Harper & Row, New York, 1968.

(184). GALBRAITH (J.K), Le nouvel Etat industriel : Essai sur le système économique américain, Editions Galimard, Paris, 1968.

(185). DUIZABO (S) & GUILLAUME (N), Les problématiques de gestion des connaissances dans les entreprises, Cahier n° 252, Février 1997.

(186). طالع في هذا الصدد:

- GORIA (S) (2006), Opcit, p 43.

(187). BEER (S), Brain of the firm : A Development in Management Cybernetics, Editions Mc Graw-Hill, 1972.

(188). BELL (D), The Coming of Post-industrial Society, Editions Basic books, New York, 1973.

(189). طالع في هذا السياق مؤلفات N.L. Henry التالية :

- HENRY (N.L), The Future as Information, Target of Opportunity Panel on the Administration of Knowledge, American Society for Public Administration, National Conference, Los Angeles, 1973 ;



1974 على حد قول *K. Mathi*<sup>(190)</sup> لمصطلح " *Knowledge Management* " بالمعنى القريب من الذي يستعمل في الوقت الحالي.

إنّ هذه المرحلة تعرف نهايتها حسب *K. Wiig*<sup>(191)</sup> عندما تنتقل المؤسسة من النظرية إلى التطبيق فيما يخص التعامل مع المعلومة، لتبدأ بذلك مرحلة موجهة نحو مناجمت المعرفة.

3. المرحلة الثالثة: من تسيير المعلومة إلى تسيير المعرفة (نهاية السبعينيات إلى غاية بداية التسعينيات من القرن العشرين)

إنّ ما صبغ هذه المرحلة بداية هو استمرارية الجهود حول مناجمت المعرفة التي تمت مباشرتها في المرحلة السابقة، وكنتيجة لذلك تمّ صدور مؤلفات مثل مؤلف *H. Itami*<sup>(192)</sup> في سنة 1980 باللّغة اليابانية، والذي ترجم فيما بعد في سنة 1987 إلى اللّغة الانجليزية والذي يتمحور حول قيمة الأصول غير المرئية (*Invisibles*) للمؤسسة.

ولكن تجدر الإشارة إلى أنّه في بداية هذه المرحلة، فإنّ أغلب الجهود قد إنصبت حول الأنظمة المعلوماتية المتعلقة بتسيير المعلومة في وقت متقاسم (*En temps partagé*)<sup>(193)</sup>، تطوير أنظمة معلومات فعّالة<sup>(194)</sup>، تسيير الموارد المعلوماتية وكذا تطوير الأنظمة المساعدة على اتخاذ القرار<sup>(195)</sup>. كما أنّ هناك أعمال اهتمت بالفاعل أو الفاعلين ضمن هذا النظام، الذي يمكن تسميته بمناجمت المعرفة ومن أمثلة أصحاب هذه الأعمال نذكر: *M. Crozier* و *E. Friedberg*<sup>(196)</sup> وكذا *J.F. Rockart*<sup>(197)</sup> في سنتي 1977 و 1979 على التوالي.

إنّ هذه المرحلة تعدّ مرحلة الانتقال من تسيير المعلومة إلى تسيير المعرفة، وكذا تجديده مفهوم المنظمة المتعلّمة " *Organisation apprenante* " والقبول النهائي لمصطلح مناجمت المعرفة (*KM*).

- HENRY (N.L), Copyright : An Adequate Policy for Knowledge Management in Knowledgeable Societies ?, Panel on Technology and Administrative Science, American Society for Public Administration, National Conference, Syracuse, 1974 ;

- HENRY (N.L), Knowledge Management : A new Concern for Public Administration, Public Administration Review, n° 34, 1974, pp 189-196.

<sup>(190)</sup>. MATHI (K), Key Success Factors For Knowledge Management, Thèse de doctorat, University of Applied Sciences / FH Kemten, Germany, 2004.

<sup>(191)</sup>. WIIG (K), Knowledge Management : Where Did It Come From and Where Will It Go ?, Expert Systems With Applications, n° 131, 1997, pp 1-14.

<sup>(192)</sup>. ITAMI (H), Mobilizing Invisible Assets, Editions Harvard University Press, Cambridge, 1987.

<sup>(193)</sup>. SCOTT (S.E), A Time Sharing Implementation, Performance Evaluation Review, n° 64, 1977.

<sup>(194)</sup>. SPRAGUE (R.H) & CARLSON (E.D), Building Effective Decision Support Systems, Editions Prentice-Hall, 1982.

<sup>(195)</sup>. ALTER (S.L), Decision Support Systems : Current Praticce and Continuing Challenge, Editions Addison Westley, 1980.

<sup>(196)</sup>. CROZIER (M) & FRIEDBERG (E), L'acteur et le système, Editions Le Seuil, Paris, 1977.

<sup>(197)</sup>. ROCKART (J.F), Chief Executives Define Their Own Data Needs, Harvard Business Review, n° 672, 1979, pp 81-93.

في سنة 1983 عرفت نماذج البحث عن المعلومات بروزا ملحوظا<sup>(198)</sup>، أما سنة 1985، فهي سنة إصدار *I. Nonaka*<sup>(199)</sup> (باللغة اليابانية) لكتابه حول إنتاج المعلومات في المؤسسة ليطوره إلى إنتاج المعارف في سنة 1989<sup>(200)</sup>. وفي نفس السنة، أي سنة 1985 استمر التفكير حول التعلّم التنظيمي " *Apprentissage* " مع مقالات كل من: *W. Bennis* و *B. Namus*<sup>(201)</sup> وكذا *M. Fiol* و *M. Lyles*<sup>(202)</sup>.

أما في سنة 1986 فقد تم صدور سلسلة من الأعمال الكبيرة حول مناجمت المعرفة، والتي نذكر من بينها أعمال السويدي *K.E. Sveiby*<sup>(203)</sup> حول الخبرة (*Know How*) والمؤسسة<sup>(204)</sup>. هذه الأعمال التي أعطت نفسا جديدا للأعمال السابقة حول المنظمة الذكية، هذا بالإضافة إلى مؤلف *G. Böhme* و *N. Stehr*<sup>(205)</sup> حول مجتمع المعرفة " *Société de la connaissance* ".

في نفس السياق، نلفت الانتباه كذلك للمقال الذي أصدره *A.O. El Sawy* وزملاؤه<sup>(206)</sup> في سنة 1986 حول الذاكرة التنظيمية " *Mémoire Organisationnelle* ". وتعتبر سنة 1986 لمؤلفين أمثال *K. Wiig*<sup>(207)</sup> سنة ظهور مصطلح مناجمت المعرفة " *Management of Knowledge* "، الذي أخذ في البروز خلال الملتقيات الأوروبية الأولى حول المناجمت (*European Management Conferences*).

وفي سنة 1987، أصدر *I. Nonaka* أول مقال له باللغة الإنجليزية حول إنتاج المعارف في التنظيمات المشار إليه أعلاه. كما اعتبر *M. Boisot*<sup>(208)</sup> المسيرين (*Les Managers*) كباحثين متخصصين (*Anthropologue*) في عملهم القائم على تنظيم التدفقات المعلوماتية، هذا وقد عمل *M. Bommensath* على رسم تاريخ المعرفة المطبقة على العمل<sup>(209)</sup>، عامين بعد ذلك أدخل كل من *R. Stata*<sup>(210)</sup> و *I. Nonaka*

<sup>(198)</sup>. SALTON (G) & MC GILL (M.J), Introduction to Modern Information Retrieval, Editions Mc Graw-Hill, 1983.

<sup>(199)</sup>. NONAKA (I), Kigyo Shinka-ron Corporate Evolution : Managing Organizational Information Creation, Editions Nihon Keizai Shimbun-Sha, Tokyo, 1985.

<sup>(200)</sup>. NONAKA (I), Organizing Innovation as a Knowledge-Creation Process : A Suggestive Paradigm for Self-renewing Organization, Working Paper, University of California at Berkeley, n° OBIR-41, 1989.

<sup>(201)</sup>. BENNIS (W) & NAMUS (B), Organizational Learning : The Management of Collective Self, New Management Review, n° 3-1, 1985, pp 6-13.

<sup>(202)</sup>. FIOLE (M) & LYLES (M), Organizational Learning, Academy of Management Review, n° 10-4, 1985, pp 803-813.

<sup>(203)</sup>. SVEIBY (K.E), Kunskasföretaget le management des savoir faire, Editions Liber, 1986. (en Suédois)

<sup>(204)</sup>. هذا العمل لـ K.E. Sveiby تمت ترجمته في السنة الموالية، أي في سنة 1987 إلى اللغة الإنجليزية.

<sup>(205)</sup>. BÖHME (G) & STEHR (N), The Knowledge Society : The growing impact of scientific knowledge in social relations, Editions Reidel, Dordrecht, 1986.

<sup>(206)</sup>. EL SAWY (A.O) & al, Preserving Institutional Memory : The Management of History as Organizational Resource, Academy of Management Best Paper Proceedings, n° 37, 1986, pp 118-122.

<sup>(207)</sup>. WIIG (K) (1997), Opcit.

<sup>(208)</sup>. BOISOT (M), Information and Organizations : The Manager as Anthropologist, Editions Fontana/Collins, London, 1987.

<sup>(209)</sup>. BOMMENSATH (M), Manager l'intelligence de votre entreprise, Editions d'Organisation, Paris, 1987.

<sup>(210)</sup>. STATA (R), Organizing learning : The key to management innovation, Sloan Management Review, n° 17, 1989, pp 63-74.

إشكالية مناجمت التطوير أو التحديث، هذا الأخير الذي أصبح فيما بعد وبصفة تدريجية جزءا من انشغالات مناجمت المعرفة.

أما في سنة 1990، التي تعتبر هي كذلك سنة تحوّل في مفهوم مناجمت المعرفة، فقد تمّ صدور عدّة مؤلفات منها مؤلف *B. Garrat*<sup>(211)</sup> حول إشكالية المؤسسة المتعلّمة، ومؤلف *C.M. Savage*<sup>(212)</sup> و *P.M.*<sup>(213)</sup> *Senge* حول ظهور شعبة أو جيل خامس من المناجمت، كما تعتبر هذه السنة سنة الشروع في استعمال مصطلح مناجمت المعرفة خاصة من طرف *K.E. Sveiby* في مؤلفه باللّغة السويدية والمعنون " *Kunskapsledning : 101 råd till ledare i kunskaspintensiva organisationer* "، والذي يمكن ترجمته إلى ما يلي: " مناجمت المعرفة: 101 طريقة لأصحاب القرار لتنظيم المعرفة المكتتفة". هذا المؤلف الذي تمّ التطرق إليه من طرف *T.D. Wilson* في سنة 2002<sup>(214)</sup>، وكذا مقال *R.E. Lucier* الذي أوضح فيه وللمرة الأولى تعريف مناجمت المعرفة على أنّه مسؤولية متقاسمة بين كل من الباحثين، العلميين والمكتبيين، مستعملي تكنولوجيا المعلومات والاتصال كأدوات رئيسية، كما يرى بأنّ مسار مناجمت المعرفة يتضمن مراحل إنتاج، تحوّل، نشر وحتى استعمال المعلومة<sup>(215)</sup>. في الختام، يمكن القول بأنّ سنة 1990 حسب *K. Wiig* هي سنة تعريف الأصول غير المادية أو المعرفية " *Knowledge Assets* ".

إنّ نهاية هذه المرحلة الثالثة من تطور مصطلح مناجمت المعرفة تتحدّد بدءا من سنة 1991، التي أكمل فيها التقدم الملحوظ في سنة 1990 لمفهوم مناجمت المعرفة، كما تعتبر هذه السنة أي سنة 1991 سنة ظهور مصطلح مناجمت المعرفة على المستوى الدولي، وهذا ما جسّدته مؤلفات مختلفة نذكر منها: *S.A.*<sup>(216)</sup> *Sackmann* حول ثقافة المعرفة في التنظيمات ومؤلف *I. Nonaka*<sup>(217)</sup> حول المنظمات الخالقة للمعرفة، بالإضافة إلى المقال الخاص لـ *T.A. Stewart*<sup>(218)</sup> حول مناجمت المعرفة.

<sup>(211)</sup>. GARRAT (B), *Creating a learning organization : A guide to leadership, learning and development*, Editions Director Books, Cambridge, 1990.

<sup>(212)</sup>. SAVAGE (C.M), *Fifth generation management*, Editions Butterworth-Heinemann, Boston, 1990.

<sup>(213)</sup>. SENGE (P.M), *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*, Editions Doubleday Currency, New York, 1990.

<sup>(214)</sup>. WILSON (T.D) (2002), *Opcit.*

<sup>(215)</sup>. " *le Knowledge Management est une responsabilité mutuellement partagée par les étudiants, les scientifiques et les documentalistes, utilisant les technologies de l'informatique et de la communication comme principaux outils. Le processus de Knowledge Management embrasse le cycle entier de l'information-transfert, de la création, la structuration, et la représentation de l'information à sa diffusion et son utilisation.* ".

LUCIER (R.E), *Knowledge Management : Refining Roles in Scientific Communication*, EDUCOM Review, Fall, 1990, pp 21-27.

<sup>(216)</sup>. SACKMANN (S.A), *Cultural knowledge in organizations : Exploring the collective mind*, Editions Sage, Newbury Park, CA, 1991.

<sup>(217)</sup>. NONAKA (I), *The Knowledge-Creating Company*, Harvard Business Review, n° 69, 1991, pp 96-104.

<sup>(218)</sup>. STEWART (T.A), *Brainpower*, Fortune, n° 123, 1991, pp 44-60.

## 4. المرحلة الرابعة: عهد التعاريف والنقاش حول مناجمت المعرفة (من سنة 1992 إلى يومنا هذا)

لقد عرف مفهوم مناجمت المعرفة قفزة نوعية على المستوى الدولي في الفترة الممتدة ما بين 1992 و2000، وذلك بالصدور في سنة 1992 لكتاب *J.M Bruneau* و *J.F. Pujos*<sup>(219)</sup> حول مناجمت المعارف في المؤسسات، وبداية الملتقيات حول المعلومة ومناجمت المعرفة (*ICIKM*)<sup>(220)</sup>، التي أصبحت تعقد بصفة منتظمة إبتداء من هذه السنة.

هذا بالإضافة إلى الصدور في سنة 1993 لمؤلف *K. Wiig* المعنون صراحة "مناجمت المعرفة"، وكذا كتاب *T. Finin*<sup>(221)</sup> حول المعلومة ومناجمت المعرفة، بالإضافة لنشر مقال ل *A. Macintosh*<sup>(222)</sup> حول شركة مناجمت المعرفة " *KM corporate* " .

إنّ هذه المنشورات كانت في طليعة عدد كبير منها حول مناجمت المعرفة، التي بدأت تصدر منذ سنة 1995.

فعلى سبيل المثال، في دراسة قام بها *S. Gorla* في الرصيد المكتبي للمكتبة البريطانية ( *British Library* ) سمحت له بالوصول إلى النتائج التالية حول عدد المنشورات والمؤلفات في هذا الموضوع، والتي يبيّنها الجدول التالي:

عدد المؤلفات	الفترة
11	1994-1990
191	1999-1995
569	2004-2000

جدول رقم 03: حجم المنشورات والمؤلفات حول مناجمت المعرفة خلال الفترة 2004-1990

الموجودة في *The British Library*

المرجع: *GORIA (S), Opcit, p 45*.

وفي دراسة لاحقة أخرى له نشرها في مقاله الموسوم "مناجمت المعرفة والذكاء الاقتصادي: مفهومان ذوي ماض قريب ومستقبل متكامل"<sup>(223)</sup> كانت نتائج هاته الدراسة كما يوضحه البيانين التاليين:

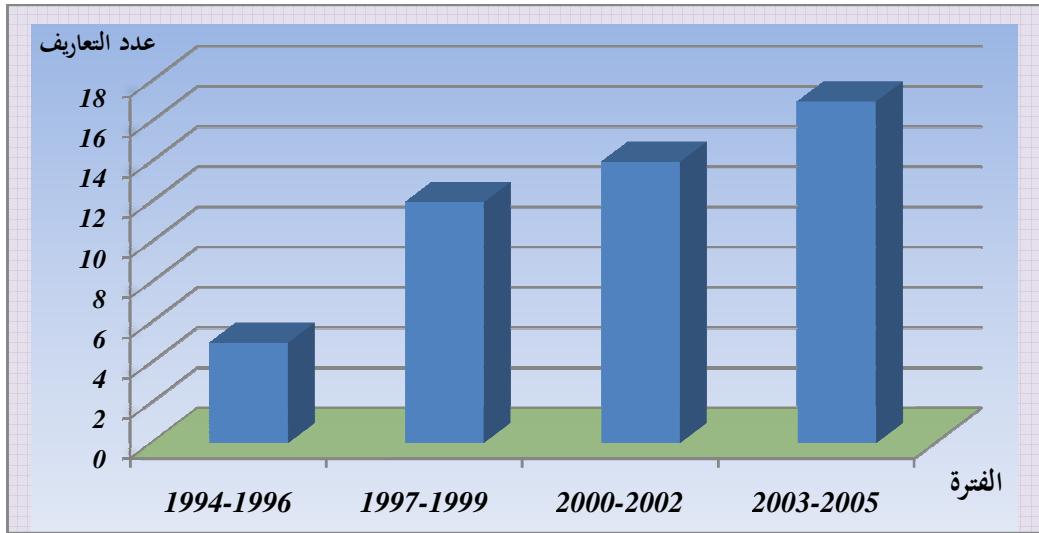
(219). BRUNEAU (J.M) & PUJOS (J.F), Le management des connaissances dans l'entreprise : Ressources humaines et systèmes d'informations, Les Editions d'Organisations, Paris, 1992.

(220). ICIKM : International Conference on Information and Knowledge Management.

(221). FININ (T), Information and Knowledge Management, Editions Springer Verlag, 1993.

(222). MACINTOSH (A), Corporate Knowledge Management : State-of-the-art survey, Proceedings of ISMICK'94, Compiègne, 1994, pp 131-145.

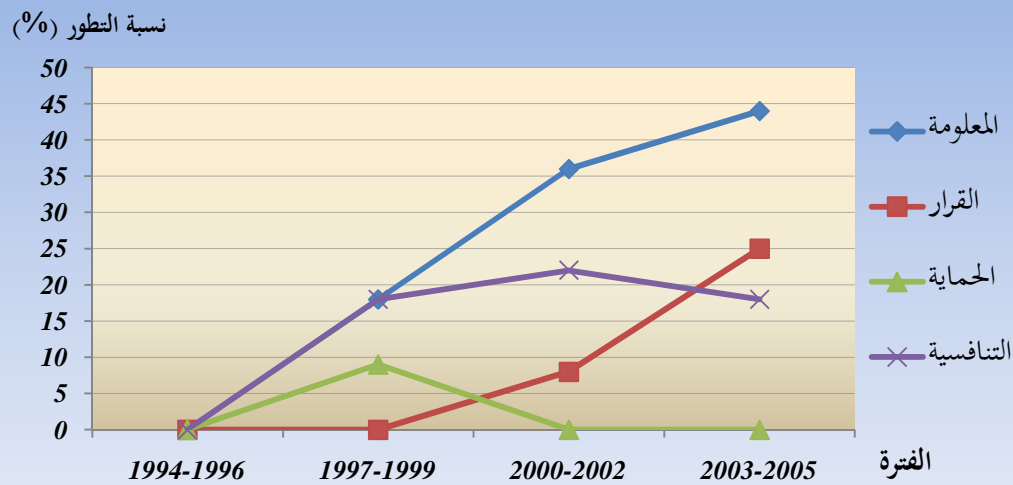
(223). GORIA (S), Knowledge Management et Intelligence Economique : Deux notions aux passés proches et aux futurs complémentaires, Université Nancy 2, SITE-LORIA, France, In, <http://isdsm.univ-tln.fr> (Consulté le 14/01/2011).



شكل رقم 20: تطور عدد التعاريف الجوهرية لمصطلح مناخمت المعرفة في الفترة 1994-2005

المرجع:

- GORIA (S), Knowledge Management et Intelligence Economique : Deux notions aux passés proches et aux futurs complémentaires, Université Nancy 2, SITE-LORIA, France, p 11. In, <http://isdsm.univ-tln.fr> (Consulté le 14/01/2011).



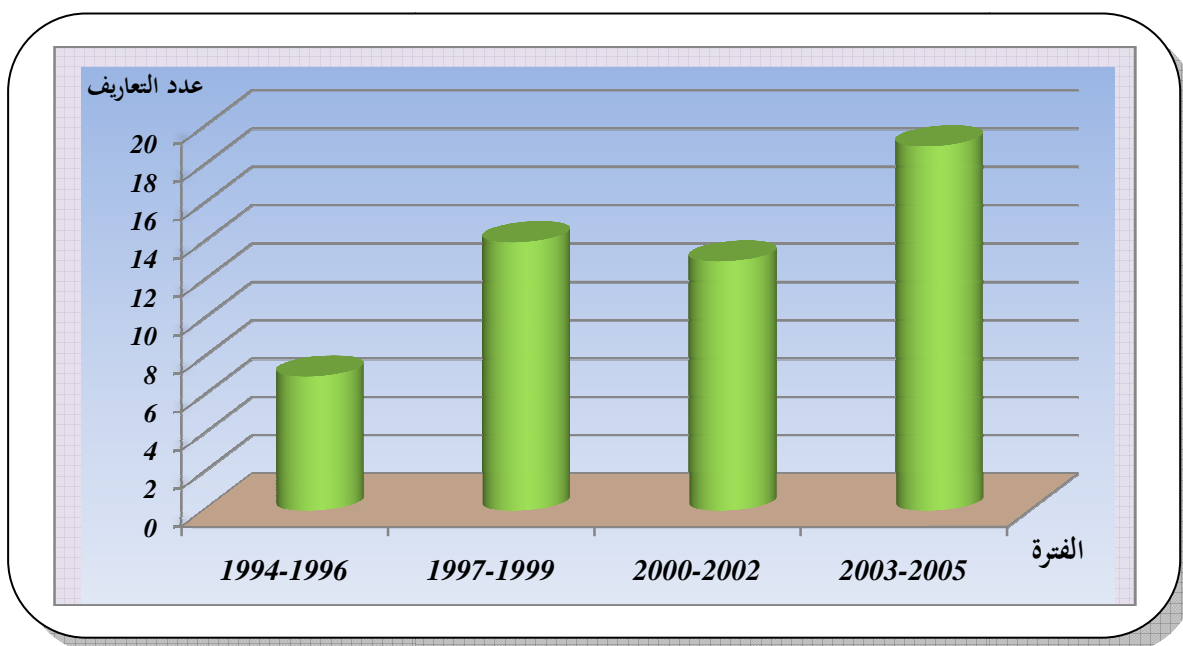
شكل رقم 21: تطور مضمون التعاريف الجوهرية لمصطلح مناخمت المعرفة في الفترة 1994-2005

المرجع: Ibid.

إنّ المدرج البياني الذي يتضمنه الشكل رقم 19 يظهر وبكل وضوح الوتيرة المتسارعة لعدد التعاريف التي نعتبرها جوهرية لمفهوم مناجمت المعرفة، خاصة إبتداء من سنة 1997، وهذا مردّه إلى الاهتمام المتزايد من طرف المختصين بدراسة هذا الموضوع وتقديم إسهاماتهم بخصوصه. فمنذ هذه السنة أصبح موضوعا معروفا ومطروقا بصفة كبيرة من طرف المفكرين، الجامعيين والاختصاصيين في الدول الأنجلوسكسونية وفرنسا.

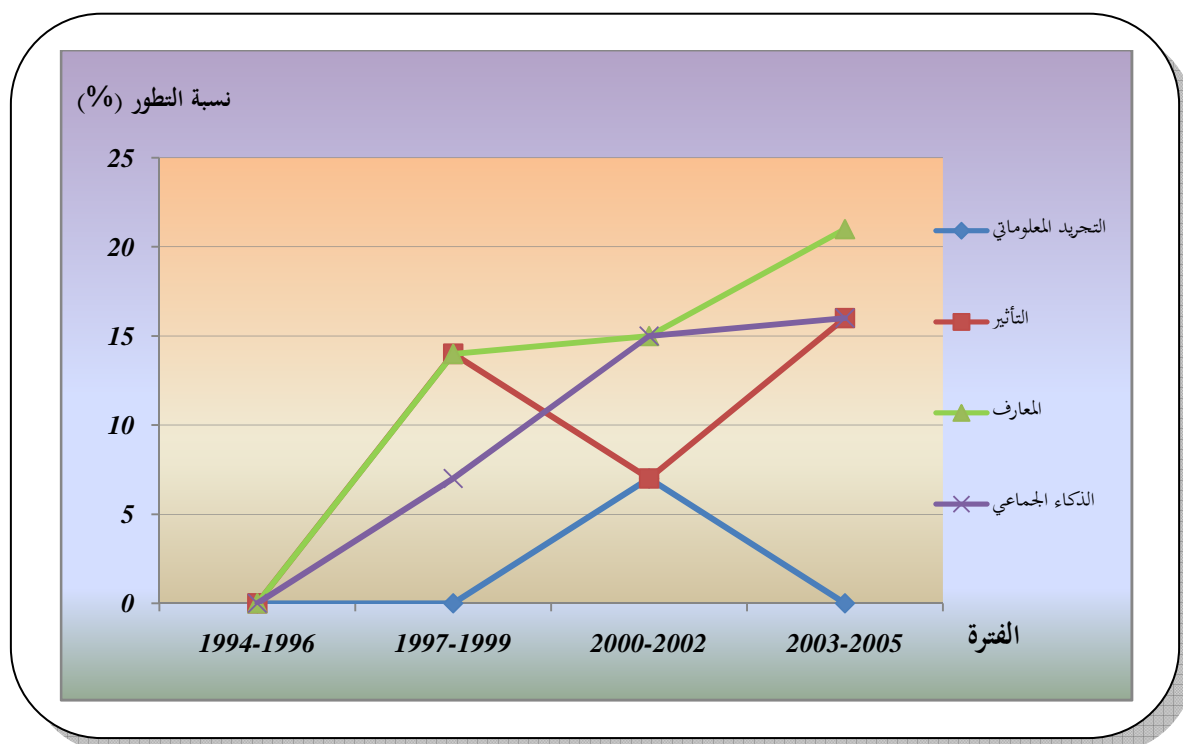
كما أنّ المنحنيات البيانية التي تضمنها الشكل رقم 20 تظهر بأنّه بدءا من سنة 2006، فإنّ معظم التعاريف حول مناجمت المعرفة أخذت أبعادا قائمة على المعلومة، اتخاذ القرار، التنافسية وبشكل أقل الحماية.

ويجدر الذكر أنّ هذه الدراسة قد تطرقت إلى مفهوم مصطلح الذكاء الاقتصادي إلى جانب نظيره مناجمت المعرفة، كون أنّ هذه الدراسة في واقع الأمر دراسة تاريخية مقارنة بين المصطلحيين؛ فكانت نتائجها فيما يخص الذكاء الاقتصادي كما يبيّنه الشكلين المواليين.



شكل رقم 22: تطور عدد التعاريف الجوهرية لمصطلح الذكاء الاقتصادي في الفترة 1994-2005

المرجع: Ibid.



شكل رقم 23: تطور مضمون التعاريف الجوهرية لمصطلح الذكاء الاقتصادي في الفترة 1994-2005  
المرجع: Ibid.

من الشكل رقم 22 يظهر بأن وتيرة معالجة موضوع الذكاء الاقتصادي قد عرفت نوعاً من التراجع الطفيف في الفترة الممتدة بين 2000 و2002، لتعاود الإرتفاع ويقدر أكبر في المرحلة الموالية والأخيرة مقارنة بمصطلح مناخمت المعرفة. كما أنّ مصطلح الذكاء الاقتصادي قد أُرسى مفهومه بصفة عامة على استعمال مجموعة من المصطلحات لتحديده وهي المعارف، الذكاء الجماعي والتأثير؛ مع ملاحظة التخلي عن تعريفه كميكانيزم يهدف إلى التجريد المعلوماتي، ولعل هذا راجع إلى بروز التيار الأخلاقي في تعريف هذا المصطلح. ومن هذه الأشكال الأربعة الخاصة بمصطلحي مناخمت المعرفة والذكاء الاقتصادي، يظهر بوضوح اشتراكهما في ماض واحد، فهما يخرجان من بوتقة واحدة وهي بوتقة التحليل الاستراتيجي ومناخمت المنظمات، كما أنّ لهما مستقبل تكاملي يشكل فيه الذكاء الاقتصادي النظام ومناخمت المعرفة الأداة (أنظر الشكل رقم 36 أدناه).

أما بخصوص الفترة الممتدة من 2006 إلى يومنا هذا، فيمكن القول بأنّ موضوعي مناخمت المعرفة والذكاء الاقتصادي قد تميّزا بلفتهما لأنظار النخبة العلمية في الدول السائرة في طريق النمو، فأصبحا محل مجموعة من الدراسات والأطروحات، كما أنّ هذين المصطلحين تمّ ربطهما بمصطلحات جديدة - نوعاً ما - كالحكومة أو الحكم الراشد والإدارة الإلكترونية.

هذا وأنّ مناجمت المعرفة كما الذكاء الاقتصادي، تمّت معالجتهما في الآونة الأخيرة كأداة لحل المشاكل الاقتصادية التي يشهدها العصر الحالي في بعض من الدول كالأزمة المالية لسنة 2008، وأزمة الديون السيادية في منطقة اليورو.

### المطلب الأول: مختلف المقاربات لتعريف مناجمت المعرفة

نظرا لكون مناجمت المعرفة ميدان معرفي حظي باهتمام مختلف الفروع العلمية كالعلوم الاقتصادية، علوم التسيير والمناجمت، الإعلام الآلي، الفلسفة، إلخ، فإنّ مفهومه قد شمل تعاريف عدّة بالكاد يمكن حصرها<sup>(224)</sup>. فعلى هذا الأساس، فالدراسة المعمّقة والمنهجية لغالبية التعاريف التي تناولت الموضوع تستدعي وبالخاص تلخيصها في محاور رئيسية، والتي تتمثل على سبيل المثال في معالجة مناجمت المعرفة كمسار، كتسيير لرأسمال غير مادي (معلوماتي) أو كأداة مساعدة في اتخاذ القرار والتحديث أو التطوير (*Innovation*)، إلخ.

#### الفقرة الأولى: المقاربة الديناميكية (مناجمت المعرفة كمسار)

إنّ دراسة موضوع مناجمت المعرفة كمسار (*Processus*) أو باسناده إلى بعض حلقات دورة (*Cycle*) المعرفة، نابعة من استنباطات حول تعريف الذكاء الاقتصادي من خلال حلقاته ذات الجذور الاستعلامية كما سبق وأن شرحنا، ومنه فمن هذه الناحية يبدو أنّ مناجمت المعرفة قد استفاد بقسط معيّن من الدراسات التي تطرقت لنظيره الذكاء الاقتصادي، الذي ظهر قبله ببعض السنوات<sup>(225)</sup>.

فمن بين المؤلفين الذين اعتنقوا هذا التيار أي تعريف مناجمت المعرفة كمسار نذكر: *R.E.*<sup>(226)</sup>، *G.* و *H.N. Rothberg*، *L. Prusak* و *T.H. Davenport*،<sup>(227)</sup> *C.D.E O'Leary*، *Lucier*،<sup>(229)</sup> و *Scott Erickson*،<sup>(229)</sup> والذين يرون فيه أنّه "مسار ترميز، جمع ونشر الأصول المعرفية للمؤسسة"<sup>(230)</sup>.

<sup>(224)</sup> في هذا السياق نستشهد بمقولة R.C. TISSEYRE حول تعريف مناجمت المعرفة، التي ضمنها كتابه الحامل لنفس العنوان والصادر في سنة 1999، حيث يقول بأنّ تعريف مناجمت المعرفة الذي ترجمته "تسيير المعارف" باللغة الفرنسية هو فن صعب، لأنّه يتكون من مصطلحين مجردين هما "التسيير" و"المعرفة"، اللذان لا يمكن إلا أن يؤديا إلى ميلاد مصطلح هو الآخر مجرد (يعني مناجمت المعرفة) ووجوده يبدو غريبا للعيان.

"Définir le Knowledge Management en sa traduction littérale (La gestion des connaissances) est un art difficile, car il fait appel à deux notions abstraites : la gestion et les connaissances qui ne peuvent donner naissances qu'à un concept lui-même abstrait dont l'existence pourrait paraître étonnante". TISSEYRE (R.C), Knowledge Management : Théorie et pratique de la gestion des connaissances, Editions Hermès, Paris, 1999. In, JIMÉNEZ CANDIA (L), Gestion des connaissances imparfaites dans les organisations industrielles : Cas d'une industrie manufacturière en Amérique Latine, Institut National Polytechnique de TOULOUSE, Ecole Doctorale Systemes, Spécialité : Systèmes Industriels, Soutenue le 22 février 2005, p 14.

<sup>(225)</sup> GORIA (S) (2006), Opcit, p 49.

<sup>(226)</sup> LUCIER (R.E) (1990), Opcit.

<sup>(227)</sup> O'LEARY (C.D.E), Knowledge Management Systems : Converting and Connecting, IEEE Intelligent Systems, 1998, pp 30-33.

<sup>(228)</sup> DAVENPORT (T.H) & PRUSAK (L), Working Knowledge : How Organisations Manage What They Know, Editions Harvard Business School Press, Boston, 2000.

<sup>(229)</sup> ROTHBERG (H.N) & SCOTT ERICKSON (G), From Knowledge to Intelligence : Creating Competitive Advantage in the Next Economy, Editions Elsevier, 2004.

<sup>(230)</sup> KM est "le processus de codification, de collecte, et de dissémination des actifs cognitifs (knowledge assets) de l'entreprise".



إنّ من بين أهمّ (231) النماذج التي تظهر مناجمت المعرفة كمسار هو نموذج "زهرة الأقحوان" (232) الذي يوضحه الشكل الموالي.

فاستنادا إلى تحليل *J.L. Ermine* (233) على سبيل المثال، فإنّ مناجمت المعرفة هو تسيير المسارات الأربعة، التي يمكن تمثيلها بالوريقات الأربع لزهرة الأقحوان، وهذه المسارات هي:

1. مسار تراكم وتقاسم المعارف ( *Processus de capitatisation et de partage des connaissances* ):

وهو المسار الذي يضمن تقاسم ورسكلة المعارف في المؤسسة، إلى جانب تراكمها أو رأسمتها لتزويد الرأسمال أو التراث المعرفي لهذه المؤسسة.

2. مسار التفاعل مع المحيط ( *Processus d'interaction avec l'environnement* ):

إنّ أي نظام منعزل عن محيطه لن تكتب له الاستمرارية وهذا مهما كانت كفاءته. إنّ هذا الأمر ينطبق على المؤسسة التي تتغذى بالتيارات المعرفية التي مصدرها محيطها، فالميكانيزم الذي يضمن تحويل الكم المعرفي إلى تراكم معرفي مفيد للمؤسسة يتمثل فيما يتمثل في اليقظة أو حتى الذكاء الاقتصادي والاستراتيجي.

3. مسار التعلّم وإنتاج المعارف ( *Processus d'apprentissage et de création des connaissances* ):

وهو مسار داخلي وجماعي أو تساهمي، يشكل قاعدة تطوير المعارف في المؤسسة، فهو - بحق - تجسيد للتنظيم أو المنظمة المتعلّمة ( *Learning Organisation* ) وإبداعها.

(231). هناك نماذج أخرى مهمة لتمثيل مناجمت المعرفة، يمكن أن نذكر منها: نموذج M. Grundstein ونموذج R. Jaspers وزملائه. طالع في هذا

الصدد:

- GRUNDSTEIN (M), Le Management des Connaissances de l'entreprise : Problématique, Axe de progrès, Approche opérationnelle, Research Report, MG Conseil, Juin 1998 ;  
- JASPERS (R), USCHOLD (M) & KITZMILLER (T), Integrated Framework for Knowledge Management. In, DIENG (R) & al., Electronic Proceeding of IJCAI'99 Workshop on Knowledge Management and Organizational Memories, Stockholm, Suède, 31 Juillet 1999.

(<http://www.inria.fr/acacia/WORKSHOP/IGCAI99-OM/proceedings.html> (Consulté le 14/05/2008)).

Cités par : DIENG (R) & al., Knowledge Management : Méthodes et outils pour la gestion des connaissances, Dunod, 3<sup>ème</sup> édition, Paris, 2005, p 2 et 3.

(232). لقد ساهم في وضع هذا النموذج حسب ما أحصيناه كل من: J.L. Ermine, N. Matta, G. Aubertin, J.Y. Trivin. ولكن

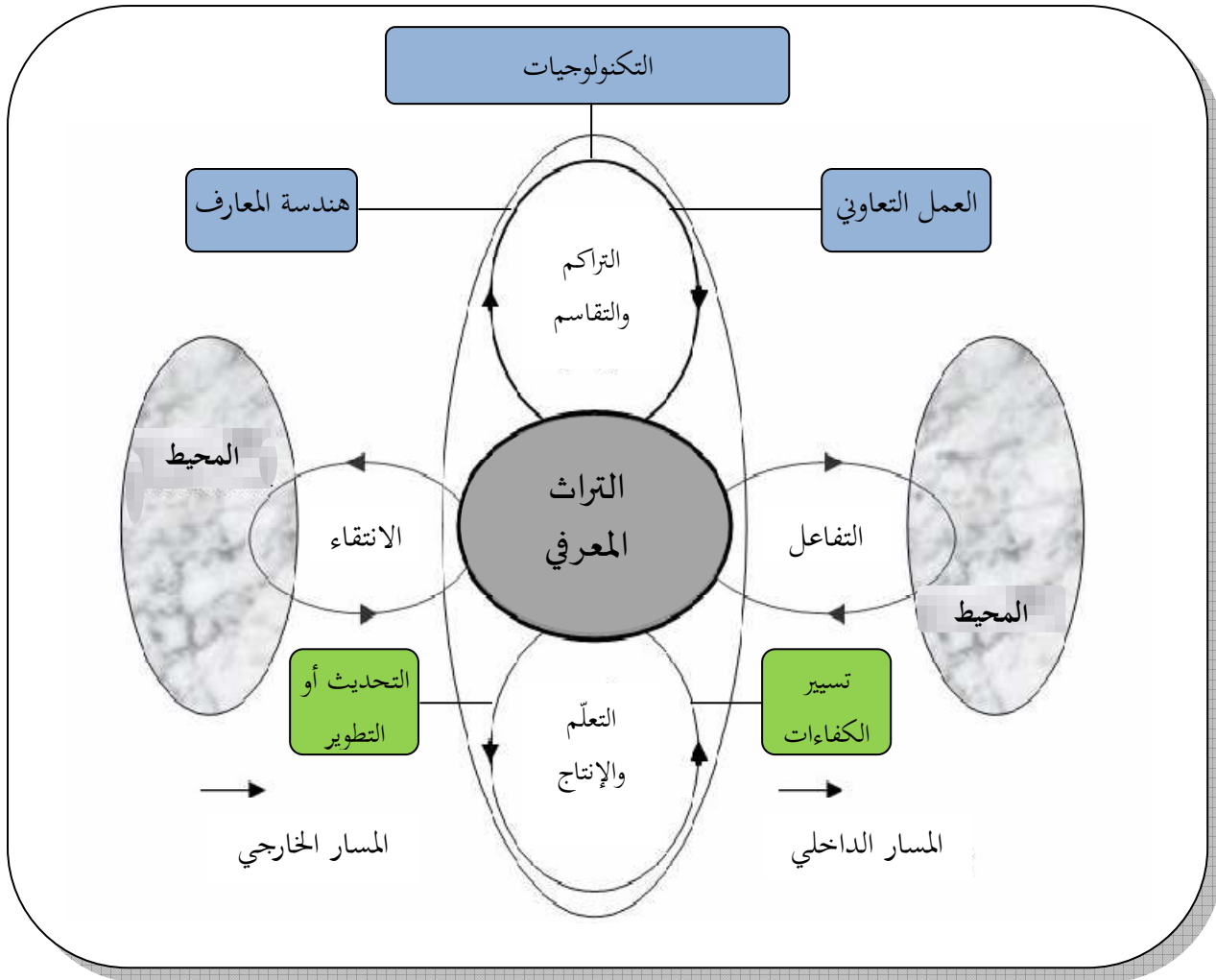
يطلق عليه بعض المؤلفين تسمية نموذج J.L. Ermine أو نموذج N. Matta، وهذه الممارسة في اسناد بعض الأعمال إلى شخص واحد على الرغم من أنّها منجزة من طرف فريق من الأشخاص أصبحت معتادة في البحوث التي تعنى بمجال المعرفة وتسييرها كالذكاء الاقتصادي، مناجمت المعرفة، اليقظة وغيرها. وهذا في نظرنا مردّه إلى تهميش المراجع الذي يتم فيه ذكر إسم مؤلف واحد متبوع بعبارة وآخرون (& al.) وتواتر استعمال هذه المراجع وبالأخص تلك التي أخذت من المصادر تسقط أسماء الأشخاص الآخرين وتودع في أدراج النسيان، وعليه فإننا نرى ضرورة فتح نقاش حول إعادة النظر في منهجية تقييد المراجع، بحيث يذكر كل أسماء المساهمين في عمل مشترك مهما كان عددهم وذلك لتفادي مثل هذا الأمر.

كمثال على ذلك، أنظر كل من :

- GORIA (S), Opcit, p 50 ;

- DIENG (R) & al., Opcit, p 3.

(233). ERMINE (J.L.), Les processus de la gestion des connaissances. In, BRIAND (F), Extraction et gestion des connaissances, Editions Hermès, Paris, 2001. In, GORIA (S), Ibid.



#### شكل رقم 24: مناجمت المعرفة منمذج وفق زهرة الأقحوان (La marguerite)

المرجع: من إعداد الطالب اعتمادا على كل من:

- GORIA (S) (2006), Opcit, p 50 ;
- DIENG (R) & al., Opcit, p 3.

#### 4. مسار اختيار وانتقاء المعارف استنادا إلى المحيط ( *Processus de sélection par l'environnement* )

وهو مسار تطويري بامتياز، يقوم على اختيار المعارف الموجود في المحيط استنادا لمعايير اقتصادية، سوسيو-تقنية والتي تتوافق ومتطلبات السوق، أي المحيط.

كل هذه المسارات تعمل على تغذية التراث المعرفي (*Patrimoine de connaissances*) للمؤسسة، الذي يمكن تقييمه بصفة تقريبية على الرغم من طابعه غير المادي، فهو عبارة عن الرصيد المعرفي للمؤسسة، الذي ينشأ ويتطور استنادا إلى هذه المسارات من تجارب المؤسسة في السوق.

وعن زمرة المؤلفين الذين يعرفون مناجمت المعرفة استنادا إلى دورة حياة المعرفة، يمكن الإشارة على سبيل الذكر لا الحصر لكل من: *H.J. Sacarbrough* وزملائه<sup>(234)</sup>، *N. Matta* و *J.L. Ermine*<sup>(235)</sup>، *J.Y.* *M.C. Mendonça*<sup>(236)</sup>، الذين يعرفون مناجمت المعرفة على أنه "مقاربة متعدّدة الفروع لتسيير المعرفة في مختلف مراحل حياتها: نشأتها، تطورها، تراكمها ونشرها، والتي تضع الإنسان في مركز النظام، إنّها مشروع للمؤسسة يعبء كل الفاعلين ويحدث التغيير"<sup>(237)</sup>.

### الفقرة الثانية: المقاربة الاقتصادية (الاهتمام بالرأسمال المعلوماتي والهيكلية)

إنّ هذه المقاربة تهتم بمناجمت المعرفة من حيث أنّه أداة فعّالة لثمين الرأسمال المعلوماتي والمعرفي للمؤسسة، الذي على أساسه يمكن إنتاج قيمة مضافة لها، وفي هذا السياق يرى *J.Y. Prax*<sup>(238)</sup> بأنّ مناجمت المعرفة يظهر كأداة للجرد وحتى للتقييم الكمي للأصول غير المادية، وبالأحرى الأصول المعلوماتية للمؤسسة التي تبحث باستمرار لاكتساب معلومات قيّمة تضيفها إلى رصيدها المعرفي، قصد امتلاك ميزات تنافسية تضمن لها عائدات اقتصادية محسوسة.

إنّ مختلف تعاريف هذه المقاربة تستند - بشكل من الأشكال - إلى مخطط قيم المؤسسة ل. *Edvinsson* لسنة 1997<sup>(239)</sup>، الذي يوضح هيكله أصول المؤسسة المادية منها وغير المادية كما يبيّنه الشكل التالي:

<sup>(234)</sup>. SCARBROUGH (H.J) & al., Knowledge Management : A literature review, Editions Institute of Personnel and Development, London, 1999.

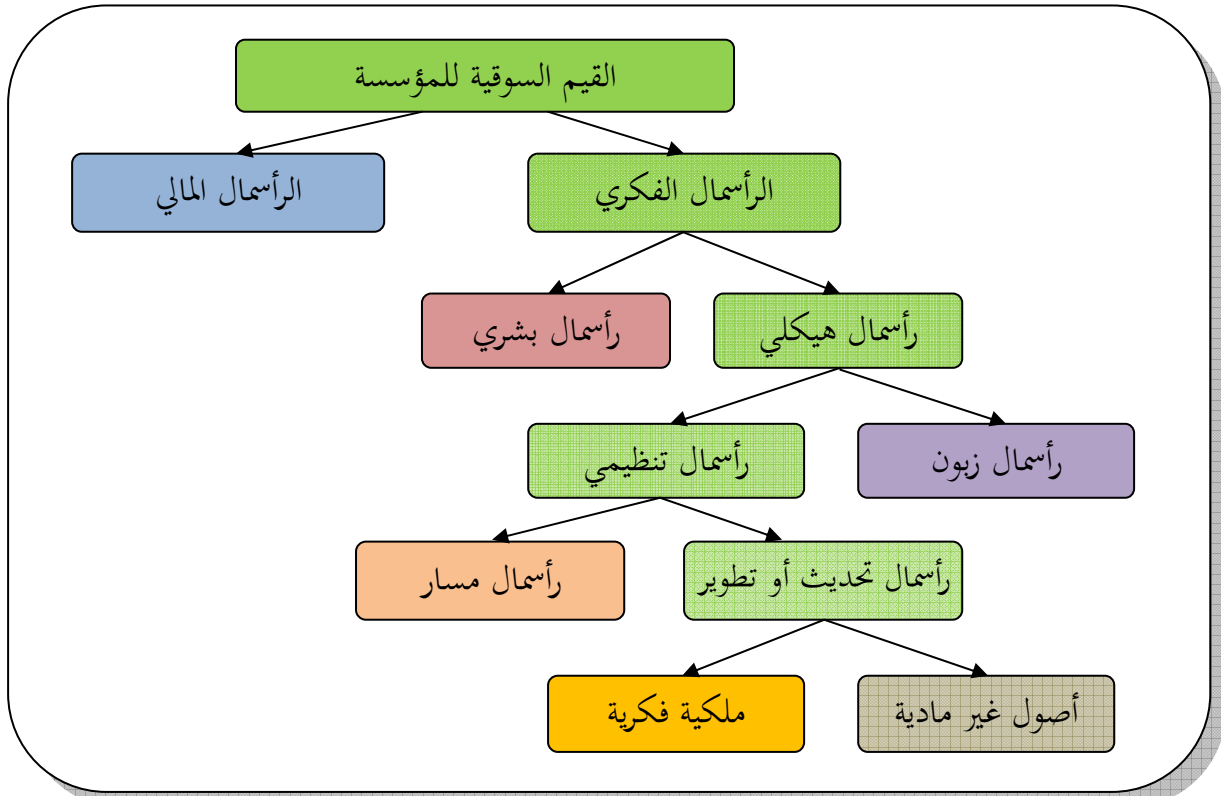
<sup>(235)</sup>. MATTA (N) & ERMINE (J.L), Gestion des connaissances et conception mécanique, Dynamique des connaissances en conception : Acquisition, capitalisation et réutilisation, Journée AIP –PRIMECA, Grenoble, France, 2001, pp 10-14.

<sup>(236)</sup>. MENDONÇA (M.C), Competitive Intelligence in Higher Education : Benchmarking Models, Actes colloque ATELIS Atelier d'Intelligence Stratégique, Poitiers, 2005, pp 115-125.

<sup>(237)</sup>. "Le KM est une approche multidisciplinaire qui gère la connaissance tout au long de son cycle de vie : création, développement, capitalisation, diffusion. Il remet l'homme au centre du dispositif. Véritable projet d'entreprise, il mobilise tous les acteurs et catalyse le changement".

<sup>(238)</sup>. PRAX (J.Y), Le manuel du Knowledge Management : une approche de 2<sup>ème</sup> génération, Editions Dunod, Paris, 2003, p 24.

<sup>(239)</sup>. EDVINSSON (L), Developing Intellectual Capital at Scandia, Long Range Planning, n° 303, Oxford, 1997, pp 366-373.



شكل رقم 25: تقسيم القيم السوقية للمؤسسة حسب L. Edvinsson لسنة 1997

المرجع: 51 p, Opcit, (S) GORIA.

إنّ من أصحاب هذه المقاربة بالإضافة إلى *L. Edvinsson* و *M.S. Malone* <sup>(240)</sup> نجد *M. Santosus* و *J. Surmacz* <sup>(241)</sup> وكذا *J.Y. Prax* <sup>(242)</sup>، الذين يُستقى من أفكارهم أنّ تعريف مناخمت المعرفة ما هو إلاّ "مسار تنتج التنظيمات على أساسه قيّمًا من خلال أصولها الفكرية وأصولها القائمة على المعرفة، وفي الغالب فإنّ إنتاج القيمة من خلال هذه الأصول يسمح بتقاسمها بين موظفي المؤسسة في مختلف أقسامها، وحتى بين المؤسسات الأخرى في إطار التشجيع لأفضل الممارسات (*Les bonnes pratiques*)" <sup>(243)</sup>.

### الفقرة الثالثة: المقاربة العلاقاتية

هذه المقاربة يمكن تسميتها كذلك بمقاربة العلاقات البشرية، وذلك بالنظر لأخذها بعين الاعتبار للعنصر البشري في تعريفها، فهي ترى بأنّ مناخمت المعرفة يجب أن يهتم بدراسة العلاقات التي تقوم بين الأشخاص في

<sup>(240)</sup>. EDVINSSON (L) & MALONE (M.S), Intellectual Capital, Editions Harper Collins, New York, 1997.

<sup>(241)</sup>. SANTOSUS (M) & SURMACZ (J), The ABC's of Knowledge Management, Knowledge Management Research Center Web. In, GORIA (S), Opcit, p 50.

<sup>(242)</sup>. PRAX (J.Y), Opcit, p 23 et 24.

<sup>(243)</sup>. Selon cette approche (l'approche économique) le KM peut être défini comme étant "Le processus à travers lequel les organisations génèrent de la valeur à partir de leurs actifs intellectuels et des actifs fondés sur la connaissance. Le plus souvent, la génération de la valeur à partir de tels actifs permet de les partager entre les employés, départements et même avec d'autres entreprises dans un effort de conseil en bonnes pratiques".

التنظيم. من أنصار هذه المقاربة نذكر: *C. Wick* <sup>(245)</sup>، *G. Isoard*، *C.D.E. O'Leary* <sup>(244)</sup>، *Carla O'Dell* <sup>(246)</sup>، هذه الأخيرة التي تعرّف مناجمت المعرفة على أنه "مسار آلي لربط الأشخاص ببعضهم البعض وكذا لربط الأشخاص بالمعارف والمعلومات التي يحتاجون إليها من أجل التفاعل بنجاحة وإنتاج معارف جديدة" <sup>(247)</sup>.

#### الفقرة الرابعة: مقارنة المساعدة في اتخاذ القرار والتحديث

هذه المقاربة هي أقرب ما تكون إلى مقارنة الاهتمام بالرأس المال المعلوماتي والهيكلي (المقاربة الاقتصادية كما سميناهما) من غيرها، فهي تهتم بالمعارف المكتسبة من طرف المؤسسة وتبحث في كيفية تمييزها من أجل الحصول على الفعالية من حيث التعلّم، التحديث وكذا اتخاذ القرار السليم. ففي هذا السياق يمكن الإشارة إلى تعاريف كل من: *J.M Bruneau*، *J.F. Pujos*، *B. Newman*، *K.W. Conrad* <sup>(248)</sup>، بالإضافة إلى *K.E. Sveiby* <sup>(249)</sup> على الخصوص والذي يعرف مناجمت المعرفة على أنه "فن إنتاج القيمة التجارية استنادا إلى أصول غير مادية" <sup>(250)</sup>.

#### الفقرة الخامسة: المقاربات الأخرى

في الأخير، تجدر الإشارة إلى رؤى ومقاربات أخرى في تعريف مناجمت المعرفة التي تعتمد على عناصر أخرى مختلفة، والتي يمكن جمعها في مجموعة أخيرة تضم فيما تضم المفكرين التاليين: *K. Wiig* <sup>(251)</sup>، *D. V. Lefevre* و *Genelot* <sup>(252)</sup>، وكذا *J. Pomian* و *C. Roche* <sup>(253)</sup>، بالإضافة إلى *C. Wick* <sup>(254)</sup>، الذي اقترح في تعريفه لمصطلح مناجمت المعرفة أربع رؤى مختلفة، يمكن تلخيصها فيما يلي:

أ- الرؤية الوثائقية: وهي قائمة على الوثائق باعتبارها معارف مشفرة وتهتم كذلك بربط الإنسان بالمخزون الوثائقي؛

ب- الرؤية التكنولوجية: وتُعنى بالتكنولوجيا وربط الإنسان بالأنظمة التكنولوجية ومختلف التطبيقات المعلوماتية؛

ت- الرؤية السوسيو-تنظيمية: وتهتم بالتفاعل بين الأشخاص ويربط الأشخاص ببعضهم البعض؛

<sup>(244)</sup>. ISOARD (G), Les temps changent, changez le savoir ...!, Revue Annuelle des élèves des arts et métiers, Editions Dunod, 2000, pp 40-48.

<sup>(245)</sup>. WICK (C), Knowledge Management and Leadership Opportunities for Technical Communicators, Technical Communication, n° 47, 2000, pp 515-529.

<sup>(246)</sup>. Carla O'Dell: من بين الوظائف التي شغلتها رئيسة الـ APQC (American Productivity & Quality Center).

<sup>(247)</sup>. Le Km est "le processus systématique de connexions de personnes à personnes et de personnes aux connaissances et informations dont ils ont besoin pour agir efficacement et créer de nouvelles connaissances".

<sup>(248)</sup>. NEWMAN (B) & CONRAD (K.W), A Framework for Characterizing Knowledge Management Methods, Practices and Technologies, The Knowledge Management Theory Papers : A series of papers on the theories, processes and practices behind Knowledge Management, 1999.

<sup>(249)</sup>. SVEIBY (K.E), What is Knowledge Management ?, 2001. In, www.sveiby.com (Consulté le 30/04/2009).

<sup>(250)</sup>. "Le Knowledge Management est l'art de créer de la valeur commerciale à partir d'actifs intangibles".

<sup>(251)</sup>. WIIG (K), Knowledge Management Methods : Praticals Approaches to Managing Knowledge, Editions Schema Press, Arlington, 1995.

<sup>(252)</sup>. GENELOT (D) & LEFEVRE (V), Qu'est-ce que le Knowledge Management ?, Revue Annuelle 2000 des élèves des arts et métiers, Editions Dunod, 2000, pp 22-28.

<sup>(253)</sup>. POMIAN (J) & ROCHE (C), Connaissance capitale : Management des connaissances et organisation du travail, Editions L'Harmattan, 2002.

<sup>(254)</sup>. WICK (C) (2000), Opcit.

ث- رؤية تنظيمات المعرفة: وتهتم بالمعرفة باعتبارها المصدر الأول لإحراز الميزات التنافسية ( *Competitive Advantages* )، وعلى هذا الأساس تنظر لمناجنت المعرفة على أنه مهمة حساسة يجب أن تطل كل أقسام التنظيم.

وكتتمة لهذا المطلب، نشير إلى أنّ مناجنت المعرفة على غرار الذكاء الاقتصادي يتطلب نوعا من الأدوات الخاصة به تتمثل في:

1. الأدوات المساعدة على تراكم المعارف: وهي تضم الأدوات التي يرجى من خلالها تسهيل إعادة استعمال المعارف الموجودة حاليا لدى المؤسسة في المستقبل، وتضم بصفة خاصة الأدوات المساعدة على إنشاء وتدعيم ذاكرة المؤسسة (مثل ذاكرة المشاريع (طريقة *REX*)<sup>(255)</sup>، وكذا ذاكرة المهام التي تسمى بـ *CYGMA*<sup>(256)</sup>)، بالإضافة إلى الأدوات المساعدة على إنشاء مصنفات للمعارف ولأفضل الممارسات، وكذا تسيير الرصيد الوثائقي، إلخ؛

2. الأدوات المساعدة على وضع خريطة للمعارف: وتضم أنظمة المعلومات الجغرافية فيما يتعلق بتمثيل المعارف التي تخص إقليم معين، والأدوات التي تصنف المعارف على نمط تفرعي مثل الـ *TREE MAP* وكذا الأدوات التي تظهر مختلف العلاقات الموجودة بين الأشخاص، وكذا أدوات الـ *Mind Mapping*<sup>(257)</sup> التي تهدف إلى التوضيح وبصفة سليمة لمختلف الروابط بين بعض المصطلحات أو بعض أوجه التفكير؛

3. الأدوات المساعدة على تحصيل المعارف: كالأدوات المساعدة على البحث عن المعلومات، ممثلة على سبيل المثال في محركات البحث وقواعد المعلومات المكتسبة من خلال التجارب السابقة، هذا بالإضافة إلى مختلف الأدوات التي تستعمل لجمع وتحصيل المعلومات في منظومة الذكاء الاقتصادي؛

4. الأدوات المسهلة لتقاسم وتبادل المعلومات: وتضم كل أدوات مجموعة العمل التي تسمى بـ *Groupware*<sup>(258)</sup>، وكذا تكنولوجيات التواصل السمعي البصري (*Visio-Conférence*)، أنظمة الإعلام

<sup>(255)</sup>. طريقة *REX* (Retour d'Expérience): وهي بصفة مختصرة نظام يساهم في إعادة المعلومات المكتسبة حسب الطلب. لمزيد من الاطلاع على هذه الطريقة، أنظر:

- MALVACHE (P) & PRIEUR (P), Mastering Corporate Experience with REX Method, Proceedings of the International Symposium on the Management of Industrial and Corporate Knowledge ISMICK'93, Compiègne, 1993, pp 33-41 et PRAX (J.Y), Opcit, p 238 et 239.

<sup>(256)</sup>. BOURNE (C), Catégorisation et formalisation des connaissances industrielles. In, FOUET (J.M), Connaissances et savoir-faire en entreprise, Editions Hermès, Paris, 1997.

<sup>(257)</sup>. إن تقنية الـ *Mind Mapping* قد تم وضعها في سنة 1999 من طرف T. Buzan، وشرحها في مؤلفه التالي:

- BUZAN (T), Dessine-moi l'intelligence, Editions d'Organisation, Paris, 1999.

- GORIA (S) (2006), Opcit, p 258 et 259.

لمزيد من الاطلاع على هذه التقنية، أنظر:

<sup>(258)</sup>. الـ *Groupware* وهو مصطلح جديد تم ابتكاره سنة 1978 من طرف PETER و TRUDY JOHNSON - LENZ، باحثين في

المعهد التكنولوجي لنيو جيرزي (New Jersey Institute of Technology)، وهو يعنى في آن واحد سيورة العمل ضمن فريق وكذا الأدوات المستعملة في هذا العمل الجماعي، كما يمكن أن يفهم على أنه مجموعة المناهج والتقنيات للعمل ضمن فريق، وأنّ هذه المناهج والتقنيات قد تم تدعيمها بتطبيقات وبرمجيات خاصة للإعلام الآلي قصد تسهيل التواصل، التعاون والتنسيق بين العاملين ضمن هذا الفريق.

- JAKOBIAK (F) (2006), Opcit, p 205 et 206.

لمزيد من الاطلاع على هذه التقنية، أنظر:

الآلي، أدوات العمل الجماعي، بوابات النات والأنترنات وكذا البريد الإلكتروني، فضلا عن أدوات التعلّم والتعليم الإلكترونيين (*e-learning*)، هذا بالإضافة إلى بعض الأدوات الأخرى كلوحات إعلانات المؤسسات، قاعات الاجتماعات، إلخ؛

5. الأدوات المساعدة على إنتاج المعارف: وتشمل الأدوات المساعدة على التفكير مثل تقنيات الاستنباط بالإضافة إلى الأدوات المساعدة على حل المشاكل، الابتكار والتحديث مثل طريقة *TRIZ*<sup>(259)</sup> على سبيل المثال.

### المطلب الثاني: المحاور الرئيسية لمناجمت المعرفة

في هذا العنصر سوف نحاول إظهار المحاور الرئيسية لمناجمت المعرفة من وجهة نظر ممارسي المناجمت (*Les managers*)، الذين يستندون إلى خبرتهم الميدانية لوضع أسس نظرية للموضوع، إذ تتبع الطريق الذي سلكه *J.Y. Prax*<sup>(260)</sup> والنتائج التي توصل إليها من ممارسته العملية، خصوصا كمدير عام لمؤسسة *POLIA Consulting*، هذه التجربة سمحت له بتمحيص ممارسات وتطبيقات مناجمت المعرفة في مؤسسات مختلفة وفي مختلف أنحاء العالم.

وعلى هذا الأساس، فإنّ من المحاور الرئيسية لمناجمت المعرفة نذكر:

- ✓ تعظيم أوتكتيف الإنتاج (الفقرة 1)، الذي يتم بفضل تراكم وإعادة استعمال المعارف والخبرات المتوفرة لدى المؤسسة، واستخلاص الممارسات المثلى في التسيير بالإضافة إلى تجاوز الأخطاء المتكررة؛
- ✓ المساعدة على اتخاذ القرار في محيط يتسم بالتعقيد (الفقرة 2)، عن طريق تبادل المعلومات ذات المصادر وكذا وجهات النظر المختلفة والمتنوعة، بالإضافة إلى الاستماع والإنصات للزيون واستشراف حاجاته المستقبلية؛
- ✓ تمييز الرأسمال غير المادي (الفقرة 3)، عن طريق رسم خريطة شاملة تتضمن مختلف الخبراء وكذا الكفاءات الفعّالة؛
- ✓ التحديث أو التطوير (الفقرة 4)، ويتم بفضل خلق الجو الملائم لظهور و بروز أفكار جديدة، والتقاطها وتحويلها إلى مشاريع إنتاجية تساهم في تحسين المنتوجات وكذا الخدمات.

<sup>(259)</sup>. طريقة *TRIZ*: وهي ملخص لما يطلق عليه باللغة الروسية " *Teorija Reshenija Izobretateliskih Zadatch* "، الذي يعني نظرية حل المشاكل المتعلقة " *Théorie de la Résolution des Problèmes Inventifs* "، ويتعلق الأمر بمنهجية تضم مجموعة من المبادئ، المنهج والأدوات المساعدة على حل المشاكل المتعلقة بالابتكار في ميدان الهندسة. تكمن إسهامات هذه الطريقة في مبدئها الذي يسمى "مبدأ التجريد"، والذي يقوم على "وضع نظام لتصنيف المشاكل ضمن مجالاتها بالإضافة إلى نظام آخر للفاعلين، الذي يضع خريطة لمختلف أصناف المشاكل تبعا لمختلف أنواع الحلول". لمزيد من الاطلاع حول هذه الطريقة، أنظر:

- KAPLAN (S), An Introduction to TRIZ The Russian Theory of Inventive Problem Solving, Ideation International, 1996. In, GORIA (S), Opcit, p 260-263.

<sup>(260)</sup>. PRAX (J.Y), Opcit, p 147-211.

### الفقرة الأولى: تكثيف الإنتاج

لقد أظهرت الدراسات والتجارب الحديثة أنّ الميزات التنافسية للمؤسسات تتحدّد في قسط كبير منها بمدى تحكم المؤسسة في المعلومة المفيدة، فأبي تفوق يُرد في جلّه إلى الاستعمال الأمثل للمعلومات أو المعارف التي تمتلكها المؤسسة.

وأنّ المؤسسة في بحثها عن كيفية التخفيض من التكاليف وآجال الإنتاج تلجئ إلى المعلومات التي تمكنها من تحسين نوعية المناهج الإنتاجية المتبعة، وذلك عن طريق:

■ التخلي عن إعادة إنتاج نفس الأخطاء التي وقعت فيها المؤسسة مسبقاً؛

■ العمل على تحسين تحويل المعلومات الناتجة عن عملية الإنتاج؛

■ ضمان تحويل الخبرات المتحصّل عليها من شخص إلى آخر ومن فريق عمل إلى آخر.

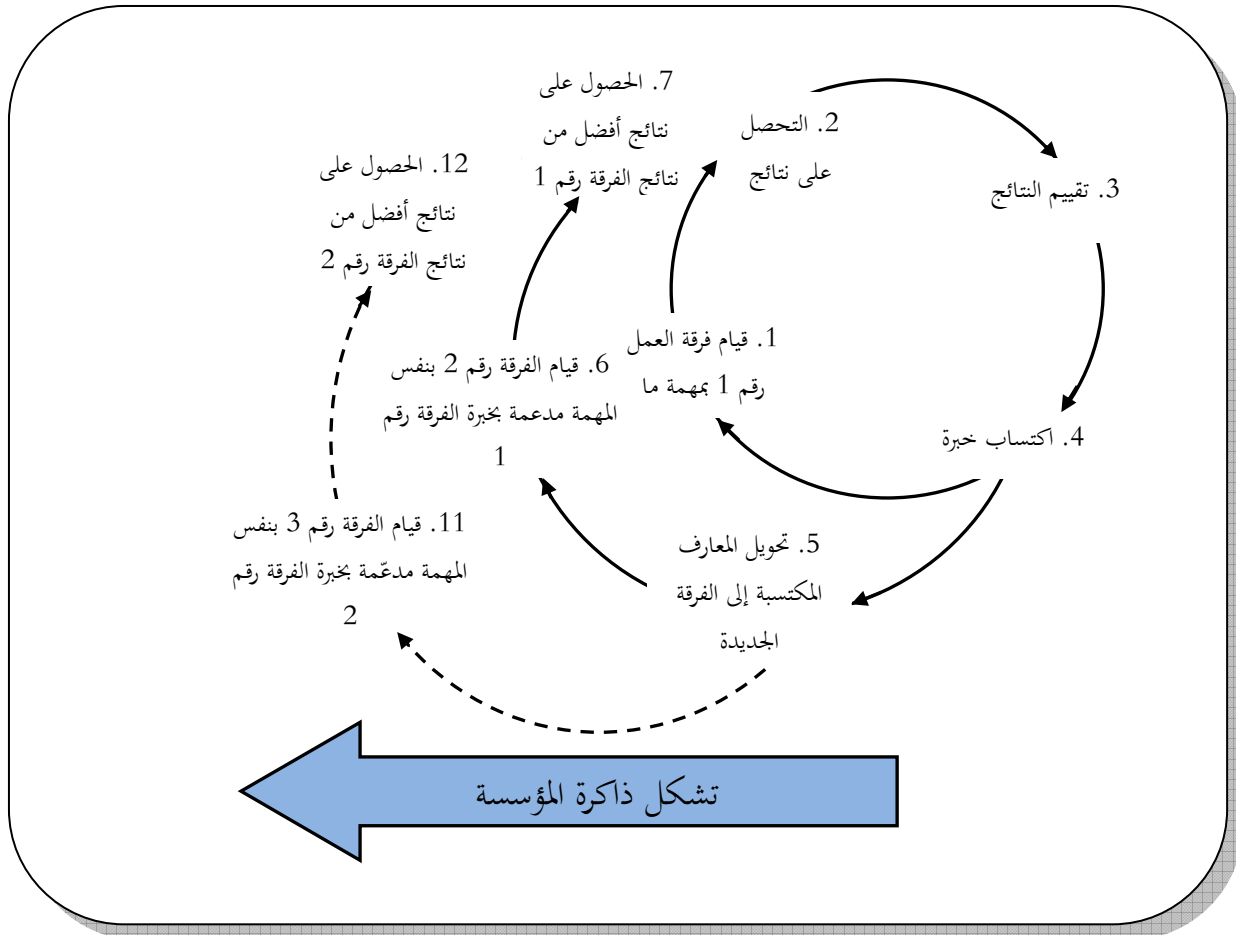
إنّ تحويل المعلومات والخبرات بين فرق العمل على سبيل المثال يُمكن بالفعل من ربح الوقت والانقاص من التكاليف، الأمر الذي يؤدي بالتالي إلى إنتاج أكثر كما وأفضل نوعاً، كون أنّ الأخطاء التي تم ارتكابها في السابق قد تمّ التفطن لها وتفاديها على وجه يحسن الإنتاج. ومن هذا المنطلق فإذا كلفنا فرقة عمل ما بإنتاج منتج معين، فإنّ هذه الفرقة بقيامها بعملها تتحصّل على معارف وخبرات، وتدرك أسباب النجاح ومواضع الأخطاء المرتكبة، لتخلص في النهاية إلى التعلّم والوقوف عن كذب عن كل متطلبات عملية الإنتاج هاته، وهذا ما يسمى بالخبرة.

وإذا كلفنا فرقة عمل أخرى بنفس العمل فإنّها سوف تكرر نفس التجربة تقريبا، ولكن إذا طلبنا من الفرقة الأولى التوضيح للفرقة الثانية لكل ما وقفت عليه أثناء تجربتها، فإنّ هذا سوف يمكن الفرقة الثانية من إنجاز عمل أفضل وفي زمن أقل.

إنّ عملية تحويل أو توصيل المعلومات هاته تتخذ عدّة أشكال باختلاف طبيعة فرق العمل، وكذا السياق الذي يتم إنجاز العمل فيه، فكل هذه الأمور تعتبر كمتغيّرات يجب أن تأخذ بعين الاعتبار بغية إثراء التجارب المختلفة.

وهذا ما يبيّنه الشكل التالي الذي يوضح كيفية نقل المعلومات التي تم اكتسابها بين هذه الفرق.





شكل رقم 26: الأثر التموجي لانتقال المعارف الناتجة عن الخبرة

المرجع: من إعداد الباحث اعتماداً على: PRAX (J.Y), Opcit, p 150.

كنتيجة يمكن القول بأنّ التحوّل المستمر للمعارف بين الأشخاص وفرق العمل يؤدي إلى تحسين الخبرات والتعلّم الجماعي لدى المؤسسة، فهذه الخبرات المنتقاة والملقحة باستمرار يجب أن تحفظ في وسائط مختلفة مكتوبة أو إلكترونية قصد تشكيل ذاكرة المؤسسة.

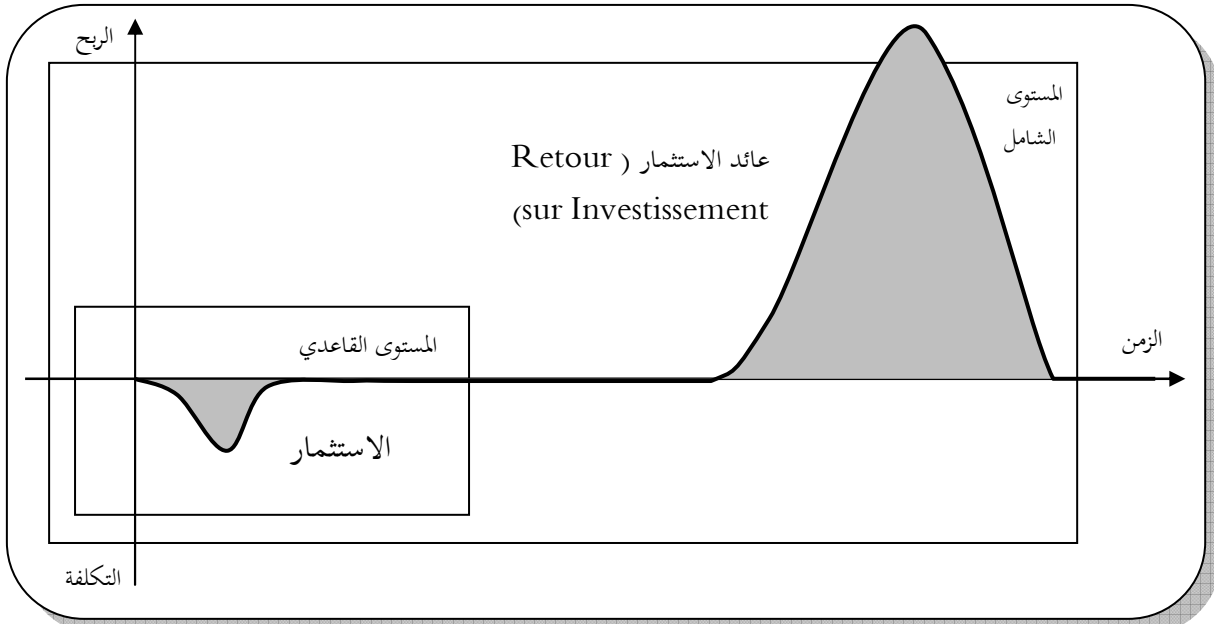
وهنا يظهر دور مناجمت المعرفة الذي يهتم بنوعية مسار تنقل وتحويل المعارف وكذا تخزينها مع تنظيم الولوج إليها واستعمالها، وهذا لتفادي عدم ضياعها أو تحصيل المؤسسات المنافسة عليها، وهذا بفضل التأمين التام لها.

من بين الطرق العملية لتنقل وتراكم المعارف نذكر طريقة *KALAM* (Knowledge And Learning in Action Mapping)<sup>(261)</sup>، التي وضع قواعدها *J.Y. Prax*، وهي تقوم على جرد للمعارف والخبرات المفيدة لتنفيذ المهام الصعبة أو الحرجة للمؤسسة ضمن خريطة شاملة.

(261) إنّ كلمة KALAM تتطابق مع الكلمة العربية "كلام" التي تعني التحدّث وتبادل المعارف. لمزيد من الاطلاع في هذا الصدد، أنظر:

- PRAX (J.Y), Opcit, p 273-281.

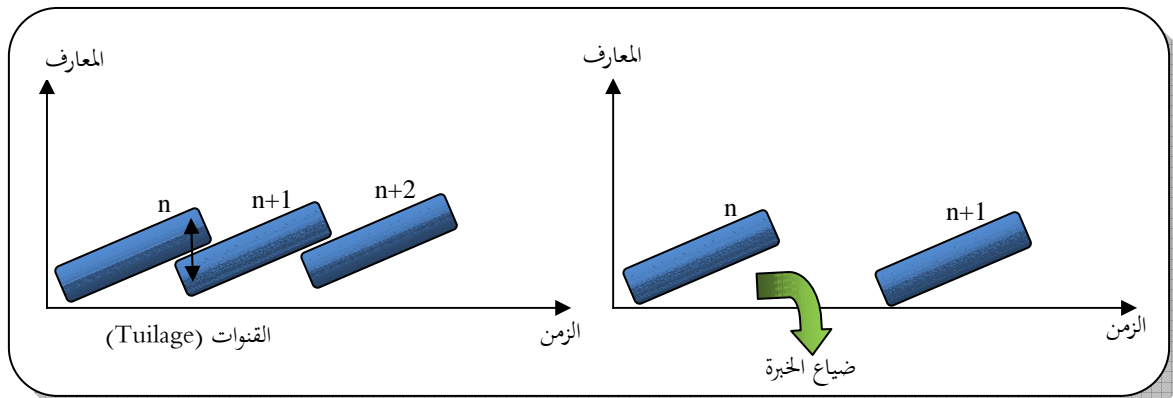
إنّ القيمة المنتجة عن طريق تراكم المعلومات والمعارف لا تلاحظ على المدى القريب والمتوسط، بل على المدى الطويل كما يبيّنه الشكل الموالي، الشيء الذي يجعل من بعض المؤسسات التي ليست لها تقاليد في تكوين ذاكرة المؤسسة لا تهتم به ولا ترى فيه منفعتها الآتية.



شكل رقم 27: النتائج الطويلة الأمد لتراكم المعارف

المرجع: من إعداد الباحث اعتماداً على: PRAX (J.Y), Opcit, p 156.

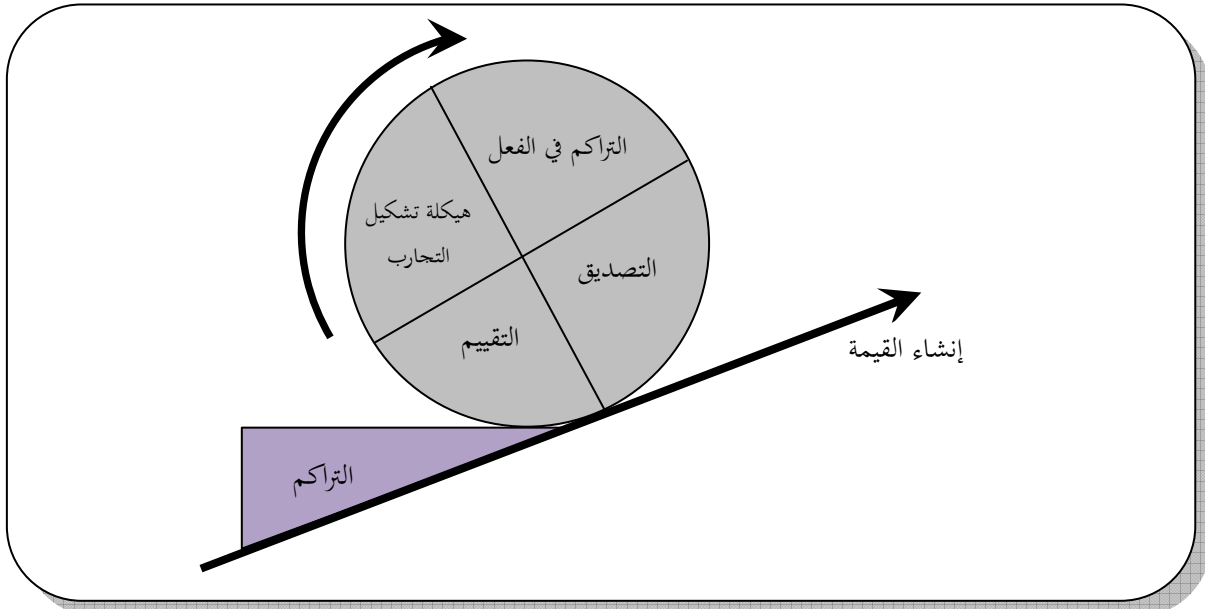
ولما كانت عملية التراكم المعرفي في المؤسسة ذات نتائج طويلة الأمد (تظهر على المدى الطويل)، فإنّ حفظ هذا التراكم المعرفي أمر لا بد منه بتسلسل المشاريع المختلفة للمؤسسة، كما أنّه من الضروري كذلك وضع خبرة كل مشروع ( $n$ ) في خدمة المشروع ( $n+1$ ) وهكذا دواليك، وذلك عن طريق وضع نظام لقنوات تنقل هذه المعلومات (*Tuilage*)، كما يوضحه الشكل الموالي الذي يظهر بصفة مقارنة الفرق البائن بين وضع نظام لقنوات تنقل المعارف من عدمه.



شكل رقم 28: وضع قنوات لانتقال المعارف يضمن تجميع الخبرة ونجاعة المشاريع

المرجع: من إعداد الباحث اعتماداً على: PRAX (J.Y), Opcit, p 157.

في الأخير نرى بأنّه من المهم عرض طريقة الـ *PDCA (Plan-Do-Check-Act)*، أو ما يعرف بـ "عجلة Deming" الشهيرة لتراكم المعارف، التي تعتبر من الأدوات الضرورية للتسيير وفق المناجمت عن طريق الجودة الشاملة، والتي يمكن تمثيلها وفقاً للشكل التالي:



شكل رقم 29: عجلة Deming لتراكم المعارف

المراجع: من إعداد الباحث اعتماداً على: PRAX (J.Y), Opcit, p 158.

تقوم هذه الطريقة على أربع قواعد أساسية يمكن تلخيصها على النحو التالي:

1. قاعدة *Plan*: والتي فحواها أنّه قبل بدء أي مشروع (أي في مرحلة التخطيط) فمن الضروري الشروع في عملية البحث الوثائقي وجمع مختلف التجارب السابقة (لاسيما أفضل الممارسات التي يقوم بها الغير عن طريق التصوية وكذا الاعتماد على شبكة الخبراء التي تعنى من قريب أو من بعيد بما يتضمنه المشروع)، بالإضافة إلى جمع مختلف قواعد ومعايير الإنتاج، وهذا ما يسمى بالجمع أو التراكم الأولي.
2. قاعدة *Do*: هنا يجب البحث عن المعارف القابلة للتطبيق عن طريق تمحيص كل المعارف المتاحة لدى المؤسسة، وهنا تظهر أهمية طريقة *KALAM* التي سبقت الإشارة إليها.
3. قاعدة *Check*: وتعنى ضرورة التصديق على المعرفة قبل إدخالها حيّز التطبيق من حيث نفعيتها وإمكانية تعديلها وتتمّتها.
4. قاعدة *Act*: ومضمونها أنّه في آخر المطاف تقيّم كل المعارف المتحصّل عليها والمعدّة للتطبيق من طرف كل المساهمين في عملية التراكم هذه. وكنتيحة تحصل المؤسسة على معارف قابلة للتطبيق الفوري وإنتاج قيمة مضافة في عملية الإنتاج.

بالإضافة إلى طريقة *PDCA*، يمكن إضافة نوع من التقييم التراجعي لمسار الإنتاج عن طريق تحديد النتائج المراد الحصول عليها استناداً إلى دراسات دقيقة قائمة أساساً على تطلعات الزبون، ففي حالة عدم الحصول على هذه النتائج نقوم بتقييم كل مراحل مسار الإنتاج واستخلاص نقاط الضعف التي تعترضه والعمل على تحسينها.

### الفقرة الثانية: المساعدة على اتخاذ القرار في محيط يتسم بالتعقيد

قبل الخوض في كيفية كون مناخات المعرفة أداة مساعدة على اتخاذ القرار في محيط يتسم بالتعقيد، لابد من تحديد معنى المحيط المتسم بالتعقيد أو المعقد (*Environnement complexe*). يقصد بالمحيط المتسم بالتعقيد المحيط الذي يتميز بما يلي<sup>(262)</sup>:

- هناك عدد كبير من الأشخاص الذين يمتلكون معلومات و/أو كفاءات مختلفة ومتكاملة؛
  - هذه المعلومات غالباً ما تكون غير متوافقة، وذلك لكون مصادرها مختلفة وغريبة عن بعضها البعض إن صح التعبير؛
  - ليس هناك جواب وحيد وصحيح للمشاكل المطروحة، فالغاية هي البحث عن أفضل السبل الواجب اتباعها في الحل، لا البحث عن الحقيقة التي تتسم بالنسبية والتغير.
- إنّ من خصائص هذا المحيط هو أنّ القرار فيه يعتمد على إنشاء المعنى عن طريق نسج روابط بين المعلومات المختلفة، التي هي في غالب الأحيان غير متكاملة ونابعة من وجهات نظر متباعدة، وقد تكون متضادة نسبياً، وعليه فإنّ المعلومة في هذا المحيط لا تشكل القرار في حد ذاته وإنما تساعد فقط على اتخاذه.
- فإذا كانت النظرية الكلاسيكية لاتخاذ القرار ترى بأنّ صاحب القرار له الاختيار بين الإمكانيات والخيارات المتاحة والمعروفة لديه مسبقاً، هذه الأخيرة التي هي في واقع الأمر مرتبطة بنتائج هي الأخرى معروفة، فإنّ هذا الأمر لا يعدو ممكناً إذا كان المحيط الذي يتخذ فيه القرار يتسم بالتعقيد، بحيث أنّ نفس الأسباب لا تنتج حتماً نفس النتائج، وأنّ الظاهرة تتغير باستمرار مع ملاحظتها.
- هنا، فإنّ إيجاد حل لمشكل متعلق باتخاذ القرار لا يكمن في البحث عن الحل الوحيد والحقيقي، وإنما يتجلى في البحث عن أفضل النتائج أو أقلها ضعفاً، وبهذا الشكل تظهر الطريقة المتبعة لحل المشكل أهم من حل المشكل في حد ذاته.

فالخيارات التي تتحدث عنها النظرية الكلاسيكية غير موجودة وغير متاحة، بل يجب خلقها بالتدرج في معالجة المشكل، وهذا ما يسمى بالقرار المبني على المشروع، أي لاتخاذ القرار يتطلب الأمر إقامة مشروع معرفي وليس فقط تحليل المشكل، فعوض أن تنصب الجهود على نمذجة مسارات اتخاذ القرار فإنّها تحوّل إلى نمذجة

<sup>(262)</sup>. PRAX (J.Y), Opcit, p 160.

الذكاء والقدرة الاستيعابية لمختلف الفاعلين في اتخاذ القرار والاهتمام أكثر بالتعرف على أفضل السبل التي تحقق الاتفاق أو التوافق فيما بينهم<sup>(263)</sup>.

إنّ مناجمت المعرفة يُعنى بوضع أفضل المناهج المساعدة على اتخاذ القرار، والتي من أفضلها في الوقت الراهن، النموذج الياباني المسمى "Ringisho" الذي يترجم حرفيا بـ"تنقل الوثائق"، والذي يبيّن فلسفة المناجمت الياباني الباحث قبل كل شيء عن تحقيق التناسق "Wa" عن طريق التوافق والتلاحم الاجتماعي. إنّ مبدأ الـ Ringisho يقوم على التأكد من اطلاع مختلف الفاعلين في مشروع ما على حيثياته، وذلك بدءا من العمال في القاعدة إلى المسؤولين في أعلى هرم التنظيم، وذلك لخلق نوع من الروح الجماعية في تنفيذ المشاريع المتفق والجمع عليها.

فكل فاعل في المؤسسة يطّلع على المشروع ويدعمه برأيه وملاحظاته قبل أن يضع خاتمه الشخصي عليه، كما وقد يثير نقاش حول حيثية من حيثياته.

إنّ هذه الطريقة قد تبدو نوعا ما ثقيلة<sup>(264)</sup> ولكنها تقدم أربع ميزات معتبرة هي:

✚ التحديد الدقيق لمسؤولية كل مشارك، فبمجرد وضع خاتمه "Hanko" يعتبر الفاعل مسؤول عن نتائج القرار الذي ساهم في اتخاذه؛

✚ إنّ محرر الـ Ringi، أي الوثيقة الإطار لـ Ringisho ليس بالشخص الذي يشغل أعلى منصب، بل هو الشاب الذي يتعلّم كيفية عمل المؤسسة ومسارات القرار فيها، وهو بدوره له الحق في تقديم آرائه بخصوص تسييرها؛

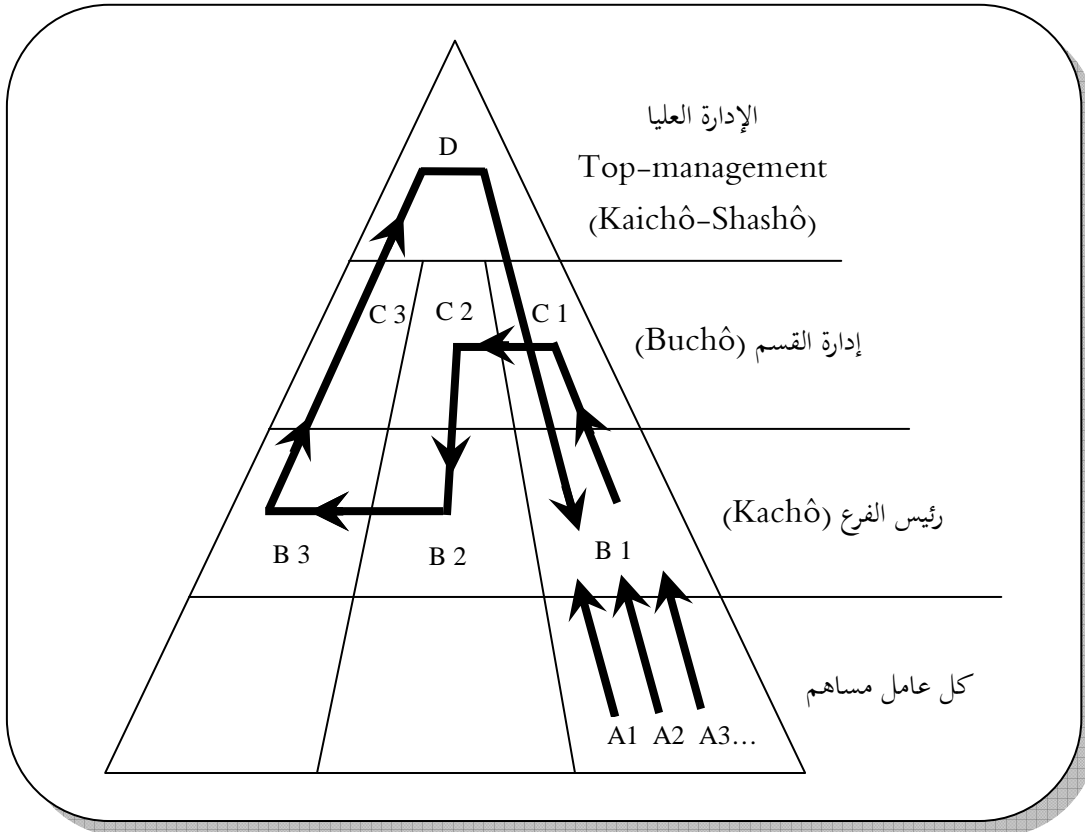
✚ إنّ كتابة الـ Ringi يتم بعد إجراء "Nemarwashi"، أي تحضير الأرضية التي تتم عن طريق لقاءات رسمية أو غير رسمية حول الـ Saké، أو صلب الموضوع. هذا الإجراء يسمح للجميع بالتحصل على المعلومة وإبداء رأيه بخصوصها؛

✚ إنّ هذه الطريقة تحل المشكل التقليدي الموجود بين نظامي المركزية واللامركزية، إذ تجعل من رئيس القسم (درجة وسطى من الهيكل التنظيمي) المحور الأساسي في نظام اتخاذ القرار، إذ أنّ إدارة المؤسسات اليابانية تتم من طرف الدرجة الوسطى من السلم الإداري أو ما يعرف بالـ Middle Management، كما سيتم توضيحه في الفصل الموالي.

الشكل الآتي يبيّن بأكثر وضوح مسار اتخاذ القرار ضمن هذا لنظام.

(263). قد يبدو الأمر فلسفيا ولكنه أمر واقع في المؤسسات الكبرى في عصرنا هذا، وأن محاولة فك لغز هذا التعقيد هو الذي يضمن للمؤسسة المحافظة على مكانتها في الساحة الاقتصادية الدولية وإحراز التفوق، وهنا يظهر دور مناجمت المعرفة وكذا الذكاء الاقتصادي في تمكين هذه المؤسسات من كسب الرهانات التي تواجهها على مختلف الأصعدة.

(264). Concernant le Ringisho et sa lourdeur relative, M. Bernard Long, DRH de Renault Nissan, fraîchement débarqué dans la culture japonaise a déclaré que : " Au début, dit-il, c'est terrifiant : même pour changer un interrupteur lumineux, ils ont besoin de se réunir et cela peut prendre des semaines ; mais à la longue, je m'aperçois que, une fois qu'ils se sont mis d'accord, tout le monde exécute la décision comme un seul homme, et cela va très vite. En France, c'est le contraire, on prend une décision collective très vite, et après, chacun continue à jouer dans son sens. Au final, je dirais que les Japonais sont plus efficaces que nous ; d'ailleurs les statistiques qualité de Nissan sont là pour le prouver ! ". PRAX (J.Y), Opcit, p 164.



شكل رقم 30: مسار القرار الجماعي وفقا لإجراء الـ Ringisho

المرجع: من إعداد الباحث اعتمادا على: PRAX (J.Y), Opcit, p 165.

ومن بين القضايا التي يُعنى بها مناخات المعرفة في محيط يتّسم بالتعقيد هو الاختيار بين انتهاج سياسة المؤسسة الموسّعة أو تدويت (*Internalisation*) بعض المهام أو الحرف، بحيث تتكفل بها المؤسسة ذاتها، وللاستدلال على ذلك سوف نوضح مضموني المؤسسة الموسّعة والتدويت.

❖ **المؤسسة الموسّعة:** إنّ المؤسسة الموسّعة هي المؤسسة التي تعتمد على المناولة (*Sous-traitence*) لكثير من نشاطاتها لعدد من المؤسسات الأخرى، التي غالبا ما تكون مؤسسات صغيرة أو متوسطة الحجم، واللواتي نسميها في هذا العرض بالممومين، وتكتفي فقط بالنشاطات الجوهرية التي تمنح التميّز لماركتها التجارية، وهو ما يطلق عليه قلب المهنة (*Coeur du métier*). فمموني المؤسسة يشكلون مصدرا هاما للمعلومة والخبرة، فهم يطلعون المؤسسة بحكم العلاقة القائمة بينهم، بالتطور التكنولوجي الحاصل في ميدان نشاطهم وكذا بخبرات المؤسسات المنافسة لهذه المؤسسة، فضلا عن وضعية السوق، إلخ.

ولكي تنجح استراتيجية التوسع للمؤسسة فإنّ عليها أن تعمل على وجه يحقق الربحية لمختلف شركائها في إطار علاقة رابح-رابح (*Win-Win relationship*)، وأن تعمل على أن يعي ويدرك ذلك شركاؤها، مما يدعم أواسر الثقة المتبادلة، التي يجب أن تتعدى مجرد اتفاقات تجارية عادية، وهذا ما تمارسه بالفعل المؤسسات اليابانية التي تدعى الـ *Keiretsu*.

في إدارتها لهذه العلاقة، يمكن للمؤسسة أن ترسل عمالها لرقابة العمل الذي يقوم به الممونون لحسابها، كما يمكن أن يتعدى الأمر ذلك إلى انتداب عمّالها لدى مومنيها أو حتى وضعهم تحت تصرفهم، كما يمكن أن يتم كذلك إستقبال العمّال التابعين لمومنيها قصد تعريفهم عن كتب عن المعايير التي تتطلبها المؤسسة، وذلك لتفادي أيّ خطأ قد يقعون فيه.

من هنا، فإنّ كل الشركاء في هذه الاستراتيجية يساعدون بعضهم البعض في تحسين طرق الإنتاج في شفافية تامة، وبالتالي نقل المعارف والخبرات فيما بينهم، وهذا ضمن ما يسمى بالنية الاستراتيجية ( *L'intention strategique* )، القائمة على نظام شبكي.

إنّ هذه الاستراتيجية تعمل على تعبئة أكبر لمومني المؤسسة، قصد إرضاء أكبر لزبائنها وتحقيق مزايا عدّة، يمكن أن نعدّها على النحو التالي:

■ التحكم الأفضل في التكاليف: إنّ تقوية العلاقة بين المؤسسة ومومنيها يحقق نتائج ملحوظة فيما يتعلق بتخفيض التكاليف، مقارنة بالصفقات التي تحكمها قاعدة "العرض الأفضل *Le moins disant*"، والتي قد تلجئ إليها بعض المؤسسات مع المومنين الذين لم تربطها بهم أي علاقة عمل مسبقة وقائمة على الثقة المتبادلة، ويتّضح هذا الأمر من خلال ما يلي:

■ إنّ هذه العلاقة الاستراتيجية القائمة بين المؤسسة ومومنيها تؤدي إلى البحث المشترك لتعظيم وتفعيل سبل الإنتاج، الأمر الذي يؤدي على المدى البعيد إلى تخفيض تكاليف الإنتاج؛

■ إنّ هذه العلاقة كذلك تجعل من المومنين يبحث باستمرار لمعرفة تطلعات المؤسسة في الإنتاج عن طريق الاطلاع السهل على أسلوب إنتاجها، تنظيمها وعاداتها، إلخ، وهذا ما يؤدي إلى التفاهم المتبادل الضمني بينهم، والذي سوف يكون له أثر إيجابي على زمن الإنتاج وتفادي الأخطاء التي ترتكب أثناءه؛

■ إنّ كسب وفاء المومنين أو المومنين من شأنه أن يقلص زمن التفاوض عند التعاقد، ويضفي نوع من المرونة في إنجاز المطلوب؛

■ التحديث: يعمل المومنون على اطلاع المؤسسة بحكم الثقة المتبادلة على أحدث ما توصل إليه منافسوها في الميدان، قصد توثيق علاقتهم معها؛ الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق تحديث وتطوير في إنتاجها أكبر من منافسيها.

■ تحقيق أفضل رقابة للنوعية: إنّ علاقة التعاون المتبادل القائمة بين المؤسسة ومومنيها من شأنها أن تجعل من رقابتها على نوعية إنتاجهم أكثر سهولة بالإضافة إلى دفع وتحفيز المومنين لإقامة أنظمة للرقابة الذاتية ( *Auto contrôle* )، وذلك عرفانا منهم بنجاعة هذه العلاقة القائمة على النفعية المتبادلة؛

■ تسريع تطوير المنتجات الجديدة: إنّ المومنين لا ينتظرون توجيهات من المؤسسة قصد تطوير بعض المنتجات، فهم يتحملون المسؤولية في المبادرة في ذلك، كونهم أعضاء في مجموعة العمل وهم يفهمون مبعث المؤسسة.

❖ **التذويت (الإدماج):** وهو - كما سبق وأن أشرنا - قيام المؤسسة بالاسترجاع والتكفل بالقيام ببعض النشاطات التي ترى بأنها استراتيجية، حيث أنّ قيام المومنين بها لحسابها قد يؤثر مستقبلا على ميزاتها التنافسية أو يعمق من تبعيتها لهم.

ومن هذه الأنشطة يمكن أن نذكر: الأنظمة الالكترونية في صناعة السيارات، هذه الأخيرة التي ثبت بمرور الزمن بأنها هي الأدوات التي تصنع التميّز، وهذا ما أقدمت عليه شركة *Toyota* بالضبط منذ سنة 1985 بالنسبة للأنظمة الميكرو-إلكترونية، إذ عمدت إلى إنشاء فرع خاص يهتم بهذه الصناعة. وأمام هذه الخيارات الاستراتيجية، يظهر دور مناجمت المعرفة باعتباره أداة قادرة على الاستشراق وتقدير المخاطر والفرص وتقديم أنجع السبل المساعدة على اتخاذ القرار الذي يخدم المؤسسة في كل الأوقات (المدى القريب، المتوسط والبعيد)، فهي وسيلة تفتن ودراسة للمحيط الذي تنشط فيه المؤسسة، يسهل لها الخيارات وينجّح سياستها التطورية.

### الفقرة الثالثة: تهمين الرأسمال غير المادي

إنّ مناجمت المعرفة باعتباره السبيل الناجع للتسيير الحسن للمؤسسة يهتم بصفة أولى بالرأسمال البشري، الذي يعتبر مصدر نجاح المؤسسة وأتمن مورد من مواردها، التي تتميز بطابع غير امتلاكي وغير ملموس، فالموارد البشرية للمؤسسة في واقع الأمر ليست ملكا لها، وإنما تستأجرها من أجل إنجاز نشاطاتها، وأنّ هذه الموارد قد تنتقل من مؤسسة إلى أخرى لعدّة أسباب قد لا تكون في كل الأحيان مرتبطة بالعامل الأجرى فقط، على الرغم من أنّه يعدّ - بطبيعة الحال - سيد الدوافع في منظور العمّال أو الموظفين. إذ أنّ هذه الأسباب غالبا ما تكون مرتبطة بعوامل تنظيمية وتسييرية، فجو العمل مثلا يعدّ جد مهم للعامل أو الموظف، فهو يتضمن إلى جانب الحياة الاجتماعية في المؤسسة، طرق التقييم، التحفيز، إلخ، هذه العوامل التي تعدّ في غالب الأحيان مصدر تعبئة لكفاءات المؤسسة من أجل إعطاء أفضل ما لديها بفضل انضمامها من مختلف المناحي السيكلوجية، الثقافية وغيرها إلى الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة.

وأنّ أي نجاح لمشروع المؤسسة يبدأ لزوما بالمعرفة الجيدة لكفاءاتها، أو بصفة أعم لرصيدا غير المادي الذي هو في غالب الأحيان يتّصف بالكمون، ومن ثمة إيجاد أفضل السبل لاستغلاله بصفة جدّية.

إنّ كفاءات عمّال المؤسسة تتصف بالاختلاف والتنوع من حيث القيمة، فهناك على سبيل المثال كفاءات إحصائية، أي نجدها عند كثير من العمال، واستبدالها ممكن عن طريق استبدال عامل بآخر لهما نفس الكفاءات تقريبا في ميدان معيّن، لأنّه بصفة عامة لا يوجد شخصان لهما نفس الكفاءة؛ كما أنّ هناك كفاءات لا يمكن التحصّل عليها بصفة سهلة وسريعة، وأخرى تتطلب تكويننا معقدا أو خبرة طويلة المدّة بالإضافة إلى تكلفتها من الناحية المادية.

من هذا المنطلق، فإنّ المعرفة الجيدة للمؤسسة بكفاءاتها القيّمة والنادرة يمنحها مجال أوسع وأوضح للرؤية بخصوص تطورها على المدى القريب (سياسة توظيف استشرافية، تكوين، توجهات استراتيجية، سياسة نمو، إلخ)،



وضع أنجع سياسة للتحفيز وتتمين الكفاءات الفردية للأشخاص والتحصّل بكل سهولة على أفضل الخبرات، إلى ما دون ذلك من الميزات.

إنّ مناجمت الكفاءات هو امتداد لمناجمت المعرفة يجب أن يحترم مجموعة من المبادئ القاعدية، التي يمكن أن نلخصها فيما يلي:

✚ أنّ الكفاءة يجب أن تُعرّف من منظور المعارف العملية والجماعية، أي مقدرة شخص أو مجموعة من الأشخاص على تعبئة مختلف الموارد التي يحوزون عليها كالمعرفة، الخبرة، الوثائق القيّمة، شبكاتهم العلاقاتية، قصد حل بعض الوضعيات المهنية التي تقابلهم؛

✚ تفادي تمييط الكفاءة، لأنّه توجد كفاءات مختلفة يمكن استعمالها باختلاف الوضعيات والمشاكل المهنية التي تعترض المؤسسة، إلخ.

من هذا المنطلق، فعلى المؤسسة الأخذ في الحسبان للقواعد التالية:

✓ التفرقة من حيث التقييم بين تقييم الكفاءات وتقييم الموارد الأخرى التي تمتلكها؛  
✓ التفكير في ربط الكفاءات بالأهداف المستقبلية للمؤسسة، أي وضع مخطط استشاري لتسييرها وعدم الاكتفاء بمجرد جرد بسيط لكفاءاتها؛

✓ عدم إهمال ربط الكفاءة بمحيط المؤسسة بمختلف أشكاله، وذلك بتكييف تنظيمها الداخلي وفقا لذلك.  
وفي هذا الصدد يرى *Claude Flük*<sup>(265)</sup> بأنّ مناجمت المعرفة يجب أن يأخذ في الحسبان تطلعات كل من الإدارة المركزية ومسيري الوحدات (إدارة غير مركزية)، بالإضافة لتلك التي تخص الفرد المعني.

ففي هذا السياق، يظهر تكوين الأفراد كعامل أساسي لتتمين كفاءاتهم ورسكلتها، لكن هذا التكوين قد يكون جدّ مكلف إذا لم يتم إدماجه ضمن استراتيجية شاملة تتضمن الإصلاح الجذري للهيكل التنظيمية (كطرق العمل والسبل المناجمتية المتبعة)، بالإضافة إلى نظم تقييم الكفاءات والطرق التقنية في الإنتاج. وعليه فإنّ تسيير الكفاءات يتطلب - بحق - كفاءة عالية ومهارات متميّزة.

يرى *Guy Le Boterf*<sup>(266)</sup> بأنّ تسيير أو مناجمت الكفاءات يجب أن يأخذ بعين الاعتبار خمس تركيبات متكاملة وغير قابلة للانفصال هي:

1. **التحفيز:** وهي ثمرة مزاجحة ظروف العمل في المؤسسة، ديناميكية العامل واهتمامه بالمهام المنوطة به، بالإضافة إلى المقابل الأجرى الذي يتحصّل عليه، فهي بصفة عامة تتضمن كل العقاقير التي تضع العامل في حالة رفاه وظيفي (*Bien-être professionnel*)، والتي تجعل منه بالتالي أكثر فعالية؛
2. **المكتسبات:** وهي تمثل ماضي العامل وسيرته المهنية من تجارب، نجاحات ومنجزات، إلخ، التي يضعها في خدمة المؤسسة؛

<sup>(265)</sup>. FLÜK (C), Compétences et performances : Une alliance réussie, Editions Demos, 2001. In, PRAX (J.Y), Opcit, p 179.

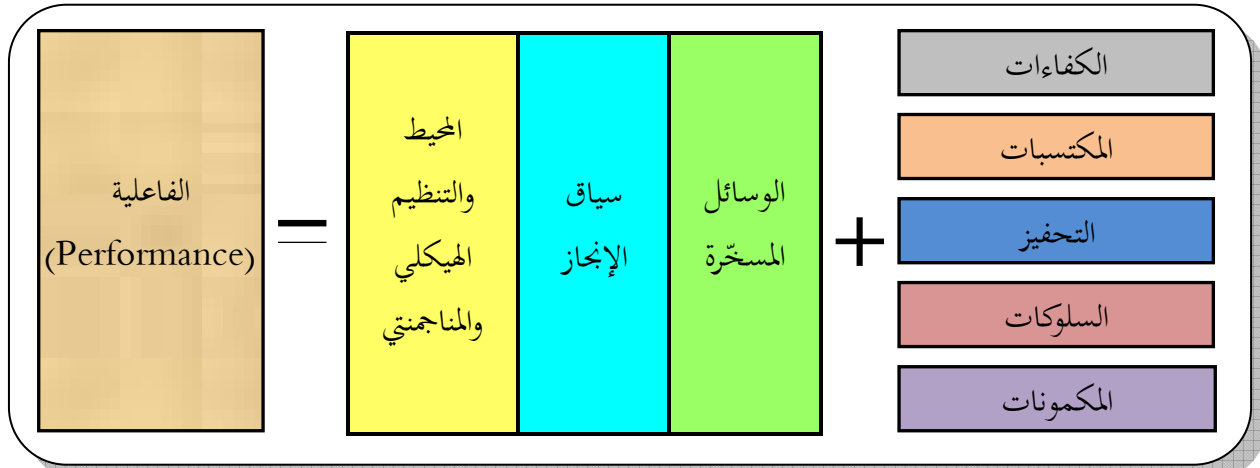
<sup>(266)</sup>. PRAX (J.Y), Opcit, p 181.

3. السلوكات: وهي تترجم تصرفات وردود أفعال العامل استجابة لمحيطه، والتي هي مرتبطة بتربيته ومرجعياته السوسيو-ثقافية، وعوامل أخرى. هذه السلوكات لا يمكن تطويرها بدون مجهود طويل الأمد من طرف صاحبها؛

4. الكفاءات: وهي الممتلكات التي يكتسبها الفرد، والتي يستعملها في حل وضعيات عملية، ففي هذا الإطار يتضح بأن الكفاءة تظهر مع الفعل أي أنّ لها طابع تطبيقي؛

5. المكمونات (*Les potentiels*): وتتضمن القدرات التي يمتلكها الفرد والتي يمكن أن يستعملها عندما تتاح له الفرصة ذلك.

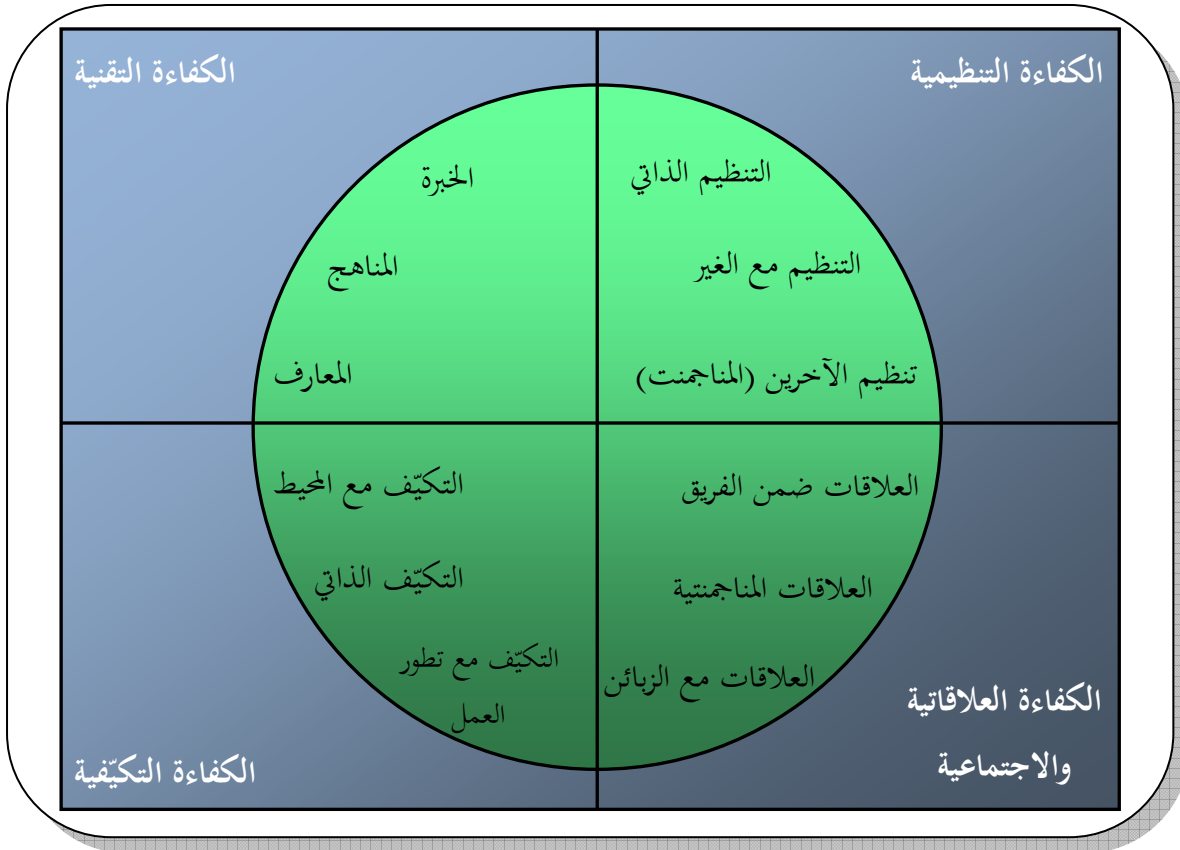
فكل هذه التراكيب الخمس مضافا إليها الوسائل الموضوعية تحت تصرف الفرد، فضلا عن الإطار الذي ينشط فيه، ومع الأخذ بعين الاعتبار للمحيط والتنظيم الهيكلي والمناجمتي للمؤسسة تحدّد فاعلية (*La Performance*) الفرد والمؤسسة بصفة عامة، وهذا وفقا للشكل التالي:



شكل رقم 31: خلطة عوامل الفاعلية لدى الفرد

المرجع: من إعداد الباحث اعتمادا على: PRAX (J.Y), Opcit, p 181.

إنّ *C. Flick* يفرق بين فاعلية الفرد وكفاءته، فحسبه الفاعلية تقاس بالنتائج الرقمية مقارنة مع الأهداف المسطرة، فنقول بذلك عن شخص أنّه فعّال إذا كان قادرا على تحقيق نتيجة معيّنة في ظرف معيّن وباحترام معايير الجودة المسطرة. أما كفاءة الفرد فتعني مقدرته على تعبئة معارفه وخبراته وسلوكاته لمواجهة وضعية وظيفية ما. كما يرى بأنّ للكفاءة أنواع عديدة تقنية، تنظيمية، علاقاتية واجتماعية، تكيفية، وذلك حسبما يبيّنه الشكل التالي:



شكل رقم 32: المجالات الأربع للكفاءة حسب Claude Flück

المرجع: من إعداد الباحث اعتمادا على: PRAX (J.Y), Opcit, p 183.

أما *R. Wittorski* (267) فيرى بأن الكفاءة تتركب من خمس لبنات مترابطة في ثلاثة مستويات مختلفة هي: مستوى الفرد أو مجموعة المنتجين، المحيط الاجتماعي القريب (مجموعة الانتماء) والمستوى المجتمعي، وأن هذه اللبنة الخمس تتمثل في:

1. اللبنة المعرفية (*Composante cognitive*): وهي نتاج الفرد أو المجموعة، فالفرد في ممارسته لعمله يتعلم أشياء شتى نتيجة احتكاكه بالآخرين ونتيجة لتجربته.

2. اللبنة العاطفية (*Composante affective*): وتعدّ محرك الكفاءة وهي تشمل: رؤية الذات (*L'image de soi*)، وهي الصورة التي يرى بها العامل ذاته، إلى جانب الاستثمار العاطفي في العمل (الاستمتاع بما يفعله الفرد)، الاهتمام بالعمل نتيجة للتحفيز، إلخ.

إنّ العنصر الأول يبيّن مدى تأثر العامل بمحيطة الاجتماعي القريب، وعليه فإنّ أي حكم سلبي أو إيجابي يصدره هذا المحيط في حق العامل مهما كانت طبيعته سوف يؤثر مباشرة في رؤية العامل لذاته، فحكم المحيط على العامل يصنع حكمه على نفسه، ويؤدي بالتالي إلى تقوية أو تثبيط إرادة العامل.

(267). WITTORSKI (R), De la fabrication des compétences, Education Permanente, 1998. In, PRAX (J.Y), Opcit, p 182.

3. اللبنة الاجتماعية (*Composante sociale*): وتعكس تقييم المحيط القريب للعامل في أدائه أو في أداء مجموعته، فهي تؤثر بصفة مباشرة على سلوك الفرد من حيث اختياره لما يريد أن يظهره لمحيطه من كفاءات، وما هو قادر على فعله.

4. اللبنة الثقافية (*Composante culturelle*): وهي تمثل تأثير الثقافة الاجتماعية على كفاءة الفرد.

5. اللبنة البراكسيولوجية (*Composante praxéologique*): وهي تحيل إلى كيفية تقييم المنتج من طرف المجتمع، هذا المنتج الذي يمثل الواجهة التي يمكن ملاحظتها وتقييمها من الكفاءة.

في الأخير وكخلاصة، نقول أن دور مناجمت المعرفة ينصب أساسا على المساعدة في الإجابة على مسألتين أساسيتين هما:

✓ كيفية تحديد الكفاءات القيّمة والنادرة داخل المؤسسة، فتحديد مثل هذه الكفاءات من شأنه أن يساعد المؤسسة على ضبط استراتيجية مثلى لتسييرها؛

✓ البحث الدائم عن أنجع الطرق للتسيير عن طريق الكفاءات، أي كيفية استعمال هذه الكفاءات في التسيير وكيفية تحديد الأهداف الاستراتيجية، ومن ثمة تطبيقها بخصوص الكفاءات اللازم صناعتها.

ولتقريب الكفاءة من الفاعلية، الأمر الذي لا يعدّ سهلا، كون أنّه لا يقتصر فقط - كما سبق وأن أشرنا - على مجرد جرد للكفاءات كما هو الحال في كثير من المؤسسات، بل على استثمارها وكسب ولائها. فعلى المؤسسة في هذا الشأن أن توقن تمام اليقين بأنّ الكفاءات لا تُمتلك ولكن تستثمر بصفة جيّدة، وأنّ هذا الاستثمار يتطلب مجموعة من العوامل لنجاحه على المؤسسة أن تحرص على توفيرها كخلق مناخ عمل ملائم، التحفيز المادي والمعنوي، توضيح أهداف المؤسسة وإشراك كل الكفاءات فيها، منحهم نوع من الحرية في المبادرة، إلخ.

#### الفقرة الرابعة: التحديث أو التطوير

على حسب ما أوضحه *Schumpeter*<sup>(268)</sup> يعدّ التحديث كرافعة للنمو الاقتصادي، فهو الذي يدفع بالاقتصاد إلى تجديد قدراته المختلفة، فإذا كانت التحديثات فعّالة، فالنمو الاقتصادي يكون متسارعا والعكس صحيح أيضا. فمفعول التحديثات يتضح في حالة الأزمات الاقتصادية التي يصحبها ركود اقتصادي.

إنّه من الضروري التفريق بين كل من التحديث والابتكار أو الاختراع (*Invention*)، على الرغم من أنّ الأول يتطلب في جُلّ الأحوال الثاني، بصفة مختصرة التحديث يمثل الابتكار المقبول من طرف السوق على حد تعبير *J.Y. Prax*، ومنه فإنّ الاكتشاف التقني غير المستغل اقتصاديا أو الفكرة غير المحقّقة من خلال منتج أو خدمة ما لا يمكن اعتباره تحديثا، بل يبقى مجرد ابتكار أو اختراع.

من هذا المنطلق، فإنّ التحديث لا يظهر بمحض الصدفة وإنما هو ثمرة مقدرة السوق على استيعاب استعمالات جديدة، فالمصنعون الذين يبحثون عن الربح يكونون مدفوعين إلى تلبية أو اكتشاف حاجات المستهلكين آخذين في الحسبان للتقاليد الاجتماعية السائدة، هذا الاكتشاف يتم بالاستماع والإنصات للسوق

(268). QUILES (J.J), Schumpeter et l'évolution économique, Nathan, 1997. In, PRAX (J.Y), Op cit, p 190.

عن طريق أجهزة اليقظة المختلفة، ومن ثمة فإن التحديث ليس وليد التطور التقني فقط ولا التطور الاجتماعي وإنما هو نتاج لاحتكاكهما وتفاعلهما.

ولانتقال من ظهور فكرة جديدة إلى وضعها في السوق على شكل منتج أو خدمة جديدة، يجب حتماً المرور بعدة مراحل والتي تستخدم بصفة أساسية مجموعة من المعارف، هذه المراحل يمكن أن نلخصها كالآتي:

أ- الإخصاب المتبادل وغير الرسمي لمختلف الشعب العلمية وكذا المزاوجة بين كل من البحث والتطوير (*R&D*)، التسويق، الإشهار، إلخ، وكذا تكاتف جهود كل من الأوساط الجامعية، المخابر وشبكات المؤسسات؛

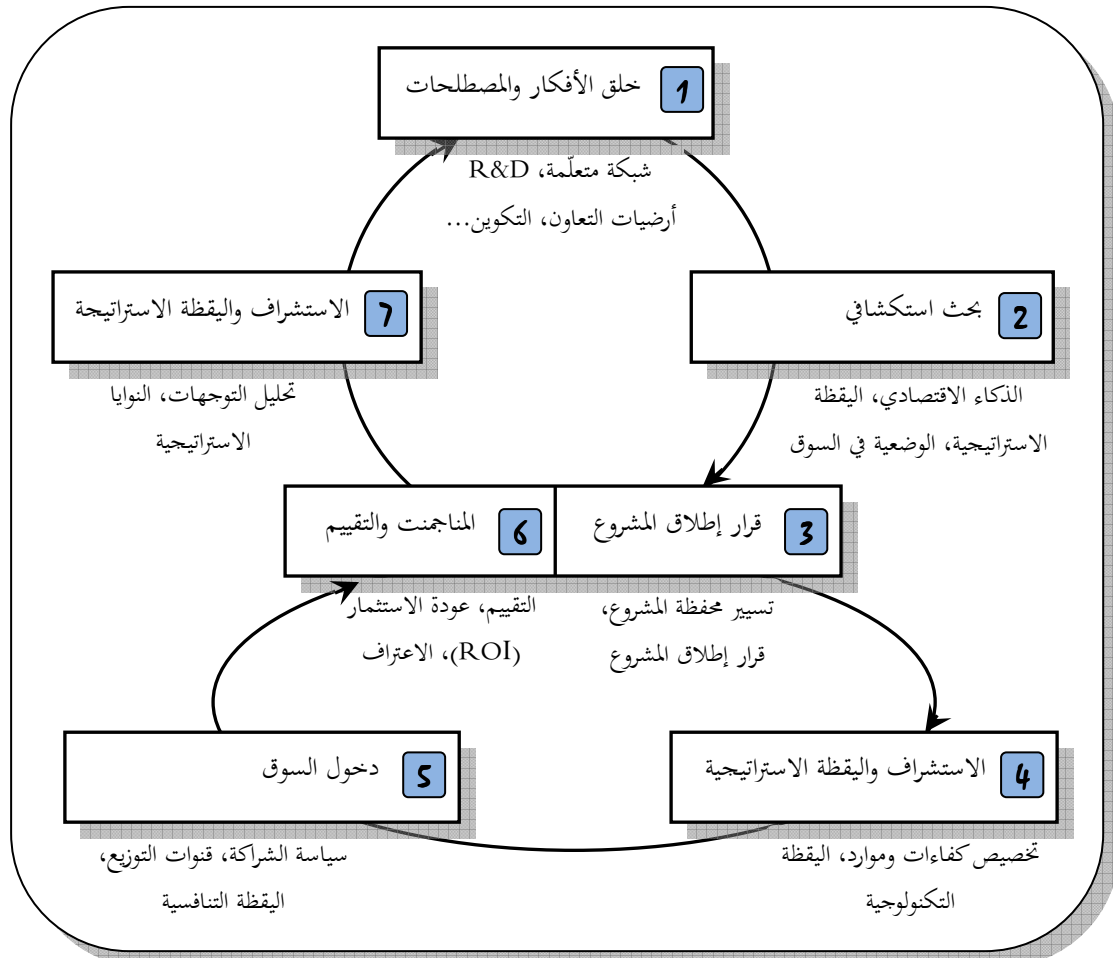
ب- صياغة وتكوين مصطلح جديد مصادق عليه من طرف البحث والاستكشاف؛

ت- مباشرة مشروع تطوير، صناعة النماذج، إلخ.

إنّ هذه المراحل - التي سوف يرد تفصيلها في الفصل المقبل - تشكل بعض مراحل ما يسمى بالمسار الشامل (*Macro-processus*) لعملية التحديث.

إنّ المسار الشامل للتحديث هو عبارة عن تلاحم الإبداع الحر مع نظام مؤطر، تخصص فيه الموارد المختلفة (البشرية، المالية والمادية) في إطار برنامج مُحدّد للمخاطر المختلفة التي قد تنجم عن هذه العملية.

وعلى هذا الأساس، يتخذ هذا المسار الشامل للتحديث شكل حلقة مزدوجة (*Double Boucle*). حلقة قبلية أو مسبقة تضم المراحل الممتدة من ظهور الفكرة إلى تكوين المشروع، وحلقة بعدية تمتد من وضع نموذج للمنتج، فمحاولة جعله مقبول من طرف السوق إلى غاية تقييم النتائج. وهذا ما يظهره الشكل التالي:



### شكل رقم 33: الحلقة المزدوجة للمسار الشامل للتحديث حسب J.Y. Prax (2003)

المرجع: من إعداد الباحث اعتماداً على: PRAX (J.Y.), Op cit, p 183.

إنّ المسار الشامل للتحديث يسمح بمتابعة تطور أي منتج جديد مرحلة بمرحلة، بدءاً من ظهور الفكرة إلى مرحلة التقييم. وما يهم مناخمت المعرفة في هذا كله هو تحليل تطور التدفقات المعرفية، ولهذا نرى من المفيد عرض هذه المراحل المختلفة للمسار الشامل للتحديث بنوع من الاختصار المفيد.

**1. مرحلة ظهور الأفكار والمصطلحات:** إنّ التحديث في المؤسسة وفي التنظيم بصفة عامة هو عبارة عن ثقافة جماعية تسمح بالمجازفة البناءة وقبول الأخطاء، والاعتراف بحق المبدع والمخترع، فروح الاختراع يجب أن تشجع من طرف الإدارة العليا في المؤسسة وأن تبنى على تنسيق الجهود والاتصال الداخلي والخارجي.

في هذا الإطار، فإنّ مناخمت المعرفة يهتم مباشرة بالتنظيم الذي يساعد على ظهور الأفكار والمصطلحات الجديدة، وذلك من حيث البحث عن: الدرجة أو المستوى في الهيكل التنظيمي الذي تظهر فيه هذه الأفكار والمصطلحات الجديدة، الوسائل المسخرة من أجل التقاطها، طبيعة التحفيز التي يتلقاها أصحابها (أصحاب هذه الأفكار والمصطلحات الجديدة)، كمية ونوعية عمليات الاتصال التي تحدث بين المصالح والفروع (R&D، الإنتاج، التسويق، إلخ)، درجة تفتح المؤسسة على الخارج (كالجامعات ومخابر البحث، الممولين والزبائن وحتى المنافسين)، وجود سياسة تشجّع ضم الكفاءات الخلاّقة، مدى مشاركة العمّال للأهداف المسطرة من طرف

إدارة المؤسسة، وجود طريقة لتحديد القيمة الاقتصادية للعمل الإبداعي، الهيكلة والترسانة التي تمتلكها المؤسسة من الجوانب التقنية، التنظيمية، البشرية، إلخ.

**2. مرحلة البحث الاستكشافي (La recherche exploratoire):** في هذه المرحلة فإنّ على مناجمت المعرفة

البحث في الكشف عن بعض الخبايا عن المؤسسة، والتي يمكن ترجمتها في مجموعة من الأسئلة تتمثل في:

■ ما إذا كان مجال اليقظة قادر على التقاط بعض الإشارات التي تصدر عن السوق، المنافسين، الممولين، الزبائن وكذا الجامعات ومخابر البحث؟

■ هل يسمح تنظيم إمكانيات المؤسسة باكتشاف وترتيب الفرص الجديدة، التي قد تتاح لها في سياق الاستراتيجية التي تمّ تسطيرها؟

■ كيف ينسق نظام اليقظة مع المصادر الداخلية للمؤسسة (نظام المعلومات والنظام الوثائقي)؟

■ كيف ينظّم التعاون بين التسويق والبحث؟، هل بحسب السوق أو التكنولوجيا المستعملة أم بحسب قطاع النشاط...؟

كل هذه الأسئلة وغيرها على مناجمت المعرفة أن يجد لها حلاً، قصد تمكين المؤسسة من رؤية أوضح للسياق الذي تعمل فيه.

**3. مرحلة اتخاذ قرار إطلاق المشروع:** إنّ هذه المرحلة تستدعي أن تكون معايير تخصيص الموارد للمشروع

معروفة، موضوعية ورسمية، وتتم ضمن لجنة مختصة بدراسة جدوى المشاريع والموارد التي تتطلبها.

كما أنّه على المؤسسة أن تحدث نوعاً من التوازن بين المشاريع القصيرة المدى والضعيفة الاستثمار والمخاطرة، وبين المشاريع الواعدة والطويلة المدى وذات التمويل الضخم، فهذه الأخيرة تحتاج إلى أكثر دراسة وتقبل من جلّ الفاعلين في المؤسسة. ويتطلب الأمر عموماً وجود مصلحة مختصة في اتخاذ القرار بشأن عملية التحديث، كما يجب أن تتضمن هذه المصلحة مصالح فرعية وغير مركزية تابعة لها في كل فروع الإنتاج، كما أنّ استراتيجية المؤسسة في مجال التحديث يجب أن تكون واضحة ومعروفة من قبل كل الفاعلين فيها، كما أنّ معايير اختيار مشاريع التحديث تكون متوافقة مع هذه الاستراتيجية وموضوع إجماع من طرف كل مجموعة اتخاذ القرار فيها، هذا إلى جانب ضرورة تملك المؤسسة لميكانيزمات للتقييم الفعّال لمسار التحديث.

**4. مرحلة تطوير المنتج أو الخدمة:** إنّ تطوير المنتج أو الخدمة يخضع لدراسة معيارين أساسيين هما:

■ تنوع العرض الذي يوافق تنوع طلب المنتجات؛

■ امتلاك المؤسسة بصفة مكثّفة لكفاءات وخبرات تمكنها من دخول السوق وكسب مكانة فيه.

وفي الواقع فإنّ هناك منهجيتان للتحديث؛ الأولى هي التحديث من  $B$  إلى  $B$  ( $L'innovation B to B$ )

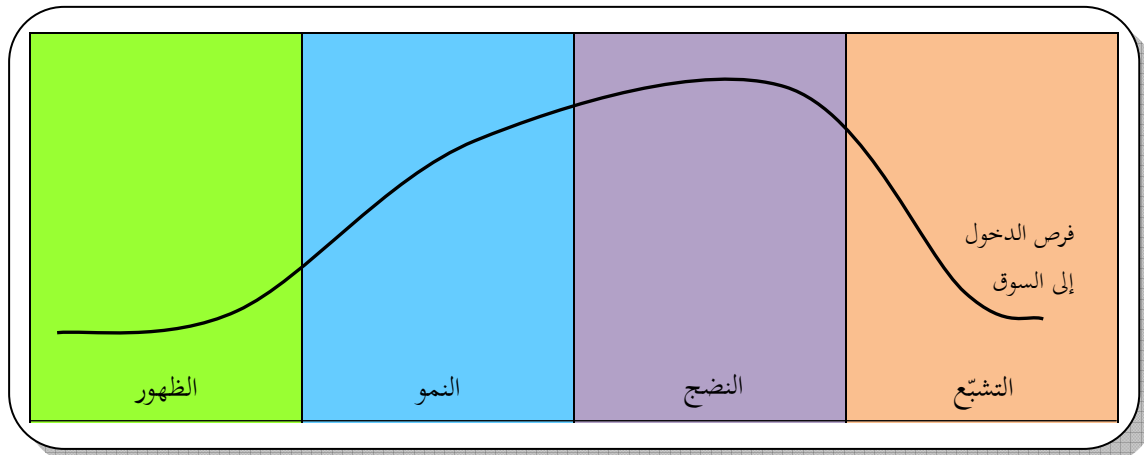
$B$ ) والثانية تتمثل في التحديث من  $B$  إلى  $C$  ( $L'innovation B to C$ )، فالأولى تقوم على منطق توجيه التحديث للاستجابة لاحتياجات الزبون، أي أنّ المؤسسة لا تقوم بتحديث منتجاتها و/أو خدماتها إلا إذا رأت أنّ هناك حاجة معلنة من طرف الزبائن.

ومن خصوصيات هذه المنهجية أو الطريقة هو أنّ المخاطر فيها قليلة، كون أنّ التحديث من شأنه أن يلي طلبا موجودا ومعلنا مسبقا، ولكن من سلبياتها أنّ الزبائن بفعل هذه العلاقة التي يمكن تسميتها بعلاقة التابع لرغبات المتبوع، من شأنهم أن يتشجعوا للضغط والمطالبة بتخفيض الأسعار، كما أنّه من سلبيات هذه المنهجية كذلك هو أنّ الزبائن لا يتقبلون أي تكنولوجيا جديدة إلا إذا كانت مستعملة من طرف العديد من الزبائن، وهذا ما يؤدي إلى إعاقة التحديث بصفة عامة<sup>(269)</sup>، أما المنهجية الثانية أي التحديث من  $B$  إلى  $C$  فتقوم على منطق أنّ "الزبون ليس له احتياجات معيّنة"، وعلى المؤسسة أن تفرض خيارات عليه. وهنا تكون المخاطرة كبيرة، كون أنّ المؤسسة تبحث عن عرض غير مضمون الطلب، إذ على المؤسسة محاولة خلقه عن طريق تقوية استعمالية المنتج أو الخدمة المحدثين.

عموما، فإنّ تطوير المنتج أو الخدمة يتطلب المعرفة الدقيقة لمخطط المؤسسة من زبائنها، منافسيها وممونيها بالإضافة إلى التحديد الدقيق لحاجيات الزبائن الحالية والمحتملة، وكذا التخصيص المدروس لمواردها من أجل تلبية الحاجيات الآنية أو المستقبلية للسوق.

**5. مرحلة دخول السوق:** إنّ دخول السوق يستلزم دراسة معمّقة له، ولهذا فإنّ للمصلحة أو المديرية المكلفة بالتسويق دور جدّ هام في هذا الصدد، عن طريق الاختيار الصحيح لطريقة الدخول إلى السوق، كما أنّ عليها أن تأخذ بعين الاعتبار للمحيط التنظيمي له سواء الرسمي أو غير المعلن، لأنّه يعدّ المحدّد الأساس لوضع المنتج أو الخدمة الجديدين في السوق ومطابقتها للمعايير التي يفرضها.

كما أنّه يجب على المؤسسة أن تساير مراحل تطور السوق الخاص بالمنتج أو الخدمة من النشأة إلى التشبع، وذلك وفقا لما يظهره المنحنى التالي:



شكل رقم 34: المراحل الطبيعية لتطور السوق وفرص الدخول إليه

المرجع: من إعداد الباحث اعتمادا على دراسة لـ ATKearney وردت في: PRAX (J.Y), Opcit, p 204.

(269). PRAX (J.Y), Opcit, p 203.



6. **مرحلة المناجمت الاستراتيجية والتقييم:** في هذه المرحلة على المؤسسة أن تستعمل كل ميزات مناجمت المعرفة في التحديث عن طريق تثمين كفاءاتها، دراستها لمختلف جوانب محيطها، تقييم تجاربها، وضع ذاكرة لإنجازاتها وأخطائها، أي على المؤسسة استعمال كل قدراتها البشرية وتقييم ما حققتة من إنجازات.

7. **مرحلة النية الاستراتيجية:** إنّ المؤسسة لا تهدف فقط من خلال التحديث إلى إنجاح منتوجاتها أو خدماتها واكتساب مكانة في السوق، وإنما ترمي إلى تحقيق أهداف استراتيجية أبعد كحماية المحيط عن طريق الإنقاص من التلوث وإنشاء مصانع صديقة للبيئة، وكذا الحفاظ على الصحة العمومية وتنمية نوع من القيم الأخلاقية في المجتمع. وبهذا تظهر المؤسسة كفاعل في الساحة الاجتماعية بفضل دورها في صنع الرأي العام، وفي تحسين المستوى المعيشي للإقليم أو البلد الذي توجد فيه<sup>(270)</sup>.

### المطلب الثالث: تطبيق مناجمت المعرفة وعلاقته بالذكاء الاقتصادي

في ختام هذا المبحث الثالث، ارتأينا إظهار الأهمية التطبيقية لمناجمت المعرفة على غرار اليقظة والذكاء الاقتصادي، هذه الأهمية التي قدمنا جزءا كبيرا منها في معرض هذا المبحث، غير أنه بدى لنا من الأفيّد تلخيصها وترتيبها بشكل أوضح. كما ونعرج في الفقرة الثانية من هذا المطلب إلى تبيان علاقة مناجمت المعرفة بالذكاء الاقتصادي، هذان المفهومان لطالما كانا مقترنان فيما بينهما من حيث الظهور والتفاعل.

#### الفقرة الأولى: الأهمية التطبيقية لمناجمت المعرفة

إنّ السياق الاقتصادي العالمي الحالي، الذي يعرف حربا اقتصادية باردة بين مختلف البلدان المصنعة من أجل الحصول على أسواق جديدة أو فرض الاحتكار على الأسواق الموجودة، التي تتميز بفعل وسائل الاتصال بنوع من التوحيد نظرا لعولمة النشاط التجاري والاقتصادي بصفة عامة.

إنّ هذه الحرب الاقتصادية ماهي في واقع الأمر إلاّ حربا معلوماتية (*Info-guerre*)، قائمة على الاستغلال الأمثل للمعلومة، وليس أي نوع من المعلومة، وإنما المعلومة الاستراتيجية أو المفيدة القادرة على خلق قيم مضافة ومنح الريادة في مجال أو عدّة مجالات اقتصادية.

ففي حضم هذا المناخ الاقتصادي العالمي تظهر أهمية مناجمت المعرفة من خلال أنه يحمل الحل للعديد من تطلعات المؤسسات وحتى الدول في المجال الاقتصادي.

فمناجمت المعرفة يمسّ عدّة جوانب في تسيير المؤسسة، والتي تتمثل أساسا في الجانب التنظيمي، جانب تسيير الموارد البشرية والكفاءات إلى جانب الاستغلال الأمثل للمعلومة والبحث عن التحديث.

فمن حيث الجانب التنظيمي، فإنّ مناجمت المعرفة ساهم - ولا يزال - في إحداث ثورة في هذا المجال عن طريق البحث عن أنسب الأوضاع التنظيمية للمؤسسة، بحيث تحقق رضى مواردها البشرية وتحقق أهدافها الاستراتيجية؛ فعلى سبيل المثال، السلمية الإدارية لم يعد لها نفس المفهوم والدور الكلاسيكيين، فقد أصبحت تتميز بالمرونة وتسمح بالانتقال السلس للمعلومات سواء من الأسفل نحو الأعلى أو العكس. حيث لا تنشئ

- PRAX (J.Y), Opcit, p 207-211.

<sup>(270)</sup>. مزيد من الاطلاع في هذا المجال، أنظر:

درجة سلمية في الهيكل الإداري إلا إذا كانت نتيجة حاجة ملحة تتمثل في التنسيق والإشراف، فدورها في ظل مناجمت المعرفة يقوم على تقوية العلاقات الوظيفية الأفقية على حساب العلاقات العمودية، بالإضافة إلى تكريس الرقابة الذاتية عوض الرقابة السلمية.

كما أنّ المؤسسة تعمل جاهدة على تجنب تكرار الأخطاء التي سبق وأن ارتكبتها في الماضي، عن طريق إقامة قواعد وبنوك معلوماتية أو ذاكرة المؤسسة، وكل هذا في إطار ما يعرف بالمؤسسة المتعلّمة. أما بخصوص جانب تسيير الموارد البشرية، فقد أضحت هذا الجانب من أولى اهتمامات المؤسسة، كون أنّها تدرك - تمام الإدراك - أنّ الكفاءات التي تحوزها في حقيقة الأمر ليس ملكا لها وأنّ هذه الكفاءات يمكن أن تفقدها في أي وقت، فاكتسابها وفقدانها يدخلان ضمن المنافسة الشرسية بين المؤسسات. وعليه فإنّ المؤسسات ضمن مناجمت المعرفة تعمل على تهمين رأسمالها البشري أي كفاءاتها والعمل على تحفيزها وجعلها تبذل كل ما لديها، كما أنّها تعمل على إقامة أنظمة لتقاسم المعارف وتبادلها بين مختلف الفاعلين فيها، ضمن إطار ما يسمى بالذكاء الجماعي. فذكاء المؤسسة لا يكمن في الذكاء الفردي للأشخاص العاملين فيها، وإنّما في الذكاء الجماعي والاجتماعي الناتج عن تقاسم المعلومات والمعارف فيما بينهم، وأنّ العنصر البشري يعدّ مركز منظومات المؤسسة بما فيها مناجمت المعرفة.

وعن جانب الاستغلال الأمثل للمعلومة والسعي نحو التحديث، فيمكن القول بأنّ هذا الجانب يعدّ أساس كل من مناجمت المعرفة والذكاء الاقتصادي على - حد سواء - خصوصا المعلومة التي تصنع الفارق، فجمع وغريلة ونشر المعلومة (عن طريق الدفع *Push* أو السحب *Pull*) وتقاسمها عن طريق إنشاء قنوات مناسبة لذلك كشبكات الإعلام الآلي، بالإضافة إلى تأمين هذه المعلومة، التي قد تكون قيمتها عند الفقد أكبر منها بكثير عند الاكتساب، إلى جانب استعمالها على وجه يحقق الغايات الاستراتيجية منها بما فيها التحديث المستمر والمدرّوس.

إنّ كل هذه الأمور تجعل من مناجمت المعرفة - بحق - أساس ديناميكية المؤسسات والاقتصاد بصفة عامة، وتحقق بدون أي شك للمعادلة  $3=1+1$ !<sup>(271)</sup>، التي تعجز الأساليب الكلاسيكية في المناجمت عن تحقيقها، فهي تصنع القيمة المضافة الخفية التي قليلا ما ينجح الكثير في تقييمها أو إدراك أهميتها.

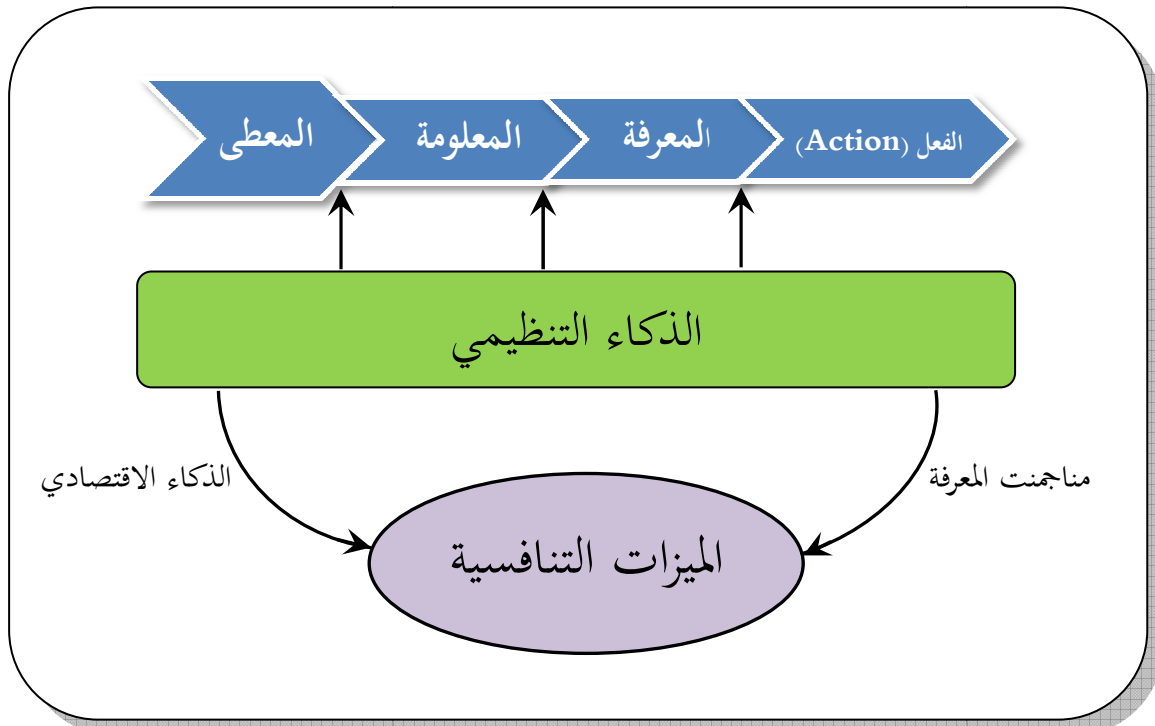
### الفقرة الثانية: طبيعة العلاقة بين مناجمت المعرفة والذكاء الاقتصادي

إنّ ظهور كل من مناجمت المعرفة والذكاء الاقتصادي كان نتيجة لتبلور الوعي حول البعد الاستراتيجي للمعلومة والمعرفة، هذا الوعي الذي عرف دعما ملحوظا منذ التسعينيات من القرن الماضي. إنّ الأمر يتعلق في وقتنا الحاضر بتسيير الوفرة المعرفية الكبيرة، نتيجة للإنتاج الكثيف للمعلومات وما صاحبها من مشاكل في تحديد المعلومات المفيدة من غيرها، كون أنّ المعلومات التي هي نتاج العنصر البشري كثيرا

(271). JACOB (R) & PARIAT (L), Gérer les connaissances : Un défi de la nouvelle compétitivité du 21<sup>ème</sup> siècle. Information, interaction, innovation, CEFRIO, Montréal, Octobre 2000. In, ROBILLARD (J), Critique épistimologique du concept de "Knowledge Management", p 314 (www.cefrio.qc.ca, Consulté le 10/03/2012).

ما تكون مشققة بطرق يصعب تحديد قيمتها، فضلا عن كون أنّ إنتاج هذه المعارف قد يكون الغرض منه التضليل المعرفي عن طريق خلق حالات من التلوث المعرفي.

إنّ منظومتي مناجمت المعرفة والذكاء الاقتصادي تسمحان للمنظمة بالامتصاص (*Absorption*)<sup>(272)</sup> الأمثل للمعلومات، الذي من شأنه تمكين المنظمة من تجميع بعض المعلومات، غريبتها واستعمالها لتحقيق هدف معين. وهذا نظرا لكون أنّ مناجمت المعرفة كما الذكاء الاقتصادي يتداخلان في مسار تحول المعطى إلى معرفة ذات طابع تطبيقي (*Actionnable*) كما سيرد توضيحه في الفصل الموالي. وعلى هذا النحو فكل من هاتين المنظومتين تعملان على ما يسمى بالذكاء التنظيمي (*L'intelligence organisationnelle*) للمنظمة بمفهومها الواسع سواء المؤسسة أو هياكل وأجهزة الدولة، وهذا ما يوضحه الشكل التالي الذي يبيّن تدخل كل من الـ *IE* والـ *KM* في مسار خلق المعرفة في المنظمة والرفع من مقدرتها على اكتساب ميزات تنافسية.



شكل رقم 35: دور كل من مناجمت المعرفة والذكاء الاقتصادي في مسار التحوّل المعرفي وتدعيم الذكاء التنظيمي

المرجع: من إعداد الباحث اعتمادا على:

- BLONDEL (F), EDOUARD (S) & EL MABROUKI (M.N), Quelle articulation entre Intelligence Economique et Knowledge Management au sein de l'entreprise, Groupe de travail IE et TIC, Université Paris-Sud 11, Faculté Jean Monnet, PESOR (Pilotage Economique et Sociale des Organisations), 2005, p 4.

عموما، يمكن تلخيص خصوصيات كل من مناجمت المعرفة والذكاء الاقتصادي على النحو التالي<sup>(273)</sup>:

<sup>(272)</sup>. COHEN (M) & LAVINTHAL (D), Absorptive capacity : A perspective on learning and innovation, Administrative Science Quarterly, n° 351, 1990, pp 128-152.

<sup>(273)</sup>. BLONDEL (F), EDOUARD (S) & EL MABROUKI (M.N), Opcit, p 5 et 6.

أ- من حيث مجال الاهتمام: إذا كان كل من مناجمت المعرفة والذكاء الاقتصادي - كما سبق وأن أشرنا إليه - يهتمان بتحويل المعلومة إلى معرفة، فإنّ الأول يهتم أساسا بالمحيط الداخلي للمؤسسة أو التنظيم عموما، أما الثاني فإنه يهتم بالمعلومة الناجمة التي مصدرها المحيط الخارجي<sup>(274)</sup> لهذا التنظيم. وعليه فإنّ التنسيق بين هاتين المنظومتين أمر جدّ هام بغية تحقيق غايات التنظيم.

ب- من حيث الجهة الطالبة للمعلومة: إنّ مجال تقاسم المعلومات في منظومة الذكاء الاقتصادي أضيق نوعا ما مقارنة بنظيره في مناجمت المعرفة وذلك لوقوعه في المستوى الاستراتيجي للتنظيم، على عكس مناجمت المعرفة الذي يهتم بجميع الفاعلين في التنظيم، فهو يقوم أساسا على أدوات تسيير المعارف التي تسمح للتنظيم بإنماء القيمة المضافة التي ينتجها، وذلك بالسماح بتحويل المعلومات الخاتمة إلى معلومات متراكمة، موزعة ومطبقة. ومن هذا المنطلق، فمناجمت المعرفة يسمح بتقاسم المعارف بصفة موسّعة على عكس الذكاء الاقتصادي الذي ليس له هذا الاهتمام فهو على العكس يميل أكثر إلى جمع وصيانة المعارف، ضمن طبقة محدودة جدا من الأشخاص في التنظيم وهي فئة المسيرين.

يهدف الذكاء الاقتصادي إلى التقاط المعلومات الاستراتيجية التي يحتاج إليها التنظيم في مجال معيّن الحدود من طرف المسيرين، وذلك للتعرف على المنافسين الحقيقيين والمحتملين، التحدّيات الموجودة في مجالات نشاط المؤسسة، التطور التكنولوجي، إلخ، ومنه فإنّ له أهدافا محدّدة بأكثر دقة مقارنة بمناجمت المعرفة، وهذا بالنظر إلى جذوره التاريخية المرتبطة باليقظة.

إنّ الذكاء الاقتصادي يهتم بالمعلومات التي يمكن استثمارها في اتخاذ القرار، والتي غالبا ما يكون مصدرها المحيط الخارجي للمؤسسة. هذا بالإضافة إلى أنّ مهمة تصفية وغربلة المعلومة تجد مكانا أفضل لها في الذكاء الاقتصادي، وذلك راجع لكون هذه المنظومة تهتم بالمعلومة الناجمة التي لها معنا، وتقديمها جاهزة لأصحاب القرار على نقيض مناجمت المعرفة الذي لا يهتم كثيرا بهذه المهمة والتي يتركها للمستعمل النهائي.

ت- من حيث كيفية العمل والمضمون: إنّ الذكاء الاقتصادي يبحث عن المعلومات النهائية القابلة للاستهلاك وذلك تبعا لأهداف خاصة، بينما مناجمت المعرفة يوفر الوسائل الضرورية لتراكم كل المعلومات التي قد تكون مفيدة بأية صفة كانت في وقت أو في آخر.

كما أنّ كل من الذكاء الاقتصادي ومناجمت المعرفة يعملان وفق منهجية مزدوجة للدفع أو السحب (Push-Pull):

■ فبخصوص منهجية الدفع (Push)، ففيها توضع المعلومات تحت تصرف الفاعلين المهتمين بها، ويتعلق الأمر بجل المعلومات التي تنشر وتوصل لكل الفاعلين الذين يهتمون بمجال معيّن من مجالات هذه المعلومات. إنّ

<sup>(274)</sup>. Selon S. Gorla: "le KM est surtout associée à des départements ou fonctions de l'organisation ou encore à des entités macroéconomiques abstraites (la société de la connaissance, l'économie de l'immatériel) alors que l'IE se situe à un niveau plus global que l'organisation même (ses marchés, les réseaux d'acteurs, l'Etat)". GORIA (S), Knowledge Management et Intelligence Economique : Deux notions aux passés proches et aux futurs complémentaires, Opcit, p 7.

هذا الأمر يدخل في مجال اختصاص مناجمت المعرفة، الذي يبحث في هذا السياق لتنمية المناهج والمعارف داخل الفضاءات الوظيفية للتنظيم.

■ أما فيما يخص منهجية السحب (*Pull*)، التي تستعمل غالبا من طرف الذكاء الاقتصادي، فإنّ المعارف على أساسها تصعد إلى أصحاب القرار والفاعلين بحسب طلبهم، ومنه فالذكاء الاقتصادي يهتم أكثر بكيفية انتقاء المعلومات مقارنة بالأهداف المرسومة بدقة سلفا. ومن أمثلة ذلك نذكر البحث عن المعلومات التي تخص المنتجات البديلة المطوّرة من طرف المنافسين، استجابة لطلب مسؤول قسم التسويق.

بعد استعراض أهم خصوصيات كل من الذكاء الاقتصادي ومناجمت المعرفة بالنسبة لبعضهم البعض، نخلص إلى أنّ مناجمت المعرفة يمكن اعتباره كوسيط (*Support*) أو قاعدة للذكاء الاقتصادي، بينما يعتبر هذا الأخير بمثابة دفة القيادة (*Gouvernail*) لمناجمت المعرفة<sup>(275)</sup>.

إنّ دور مناجمت المعرفة كوسيط للذكاء الاقتصادي يتضح في كون أنّ الذكاء الاقتصادي في بحثه عن المعلومة الاستراتيجية يستعين بمناجمت المعرفة، باعتبار أنّ هذه المعلومة قد تكون موجودة في التنظيم، كما أنّ مناجمت المعرفة باعتباره كذاكرة ضخمة للتنظيم يمكن أنّ يستفيد منه الذكاء الاقتصادي وذلك باستعمال كل المعلومات التي تمتلكها المؤسسة مسبقا، وذلك لتفادي البحث عن أمر موجود سلفا عند المنظمة ذاتها. أضف إلى ذلك أنّ الذكاء الاقتصادي الذي له نزعة خارجية (البحث عن المعلومة في المحيط الخارجي للمؤسسة أو التنظيم) قد لا يكون فعالا دون المعرفة الدقيقة للمحيط الداخلي للتنظيم، من حيث المعرفة على سبيل المثال " لمن يحتاج ماذا؟"، " من يفعل ماذا؟" و " من يعرف ماذا؟"، وماهي استراتيجية المؤسسة ونظام عملها؟، بالإضافة إلى المعرفة الدقيقة للأشخاص والمصالح التي تمتلك بعض المعلومات التي يحتاج إليها الذكاء الاقتصادي.

وباعتبار أنّ مناجمت المعرفة قد وضع من أجل تدعيم العمل ضمن فريق، عن طريق تامين الاتصال بين كل أعضاء التنظيم فإنّه يمتلك من أجل ذلك مجموعة من أدوات تسيير المعارف في المؤسسة، ومنه يمكن للذكاء الاقتصادي أن يستعمل الهياكل القاعدية وقواعد المعلومات التي يمتلكها مناجمت المعرفة، قصد الحصول على المعلومات الاستراتيجية التي يطلبها أصحاب القرار، كما أنّ الذكاء الاقتصادي بجمعه للمعلومات من المحيط الخارجي يساهم في تغذية قواعد معلومات مناجمت المعرفة.

أما عن اعتبار الذكاء الاقتصادي كدفة القيادة أو كمنسجم وموجه لمناجمت المعرفة، فإنّه يجد تفسيراً له في كون أنّ مناجمت المعرفة يهتم بالنموذج الاقتصادي الحالي للمؤسسة أو التنظيم (*Buisness Model*)<sup>(276)</sup>، ولأجل ذلك فهو يهتم بتسيير المعارف الماضية والحاضرة للتنظيم على عكس الذكاء الاقتصادي الذي يبحث عن استشراف هذا النموذج في المستقبل، ويبحث كذلك عن المعلومات الاستراتيجية الحيوية لمستقبل التنظيم. هذه المعلومات التي هي أساس مناجمت المعرفة للغد، وبهذا يكون الذكاء الاقتصادي كموجه لمناجمت المعرفة عن طريق التقليل من مخاطر عدم نفعية المعارف المستقاة من داخل التنظيم، وعلى هذا الأساس يشكل الذكاء الاقتصادي

<sup>(275)</sup>. BLONDEL (F), EDOUARD (S) & EL MABROUKI (M.N), Opcit, p 5.

<sup>(276)</sup>. KNIP (P), What is the relationship between Intelligence and Knowledge Management. In, BLENKHORN (L.D), Controversies in competitive intelligence : The enduring issues, Praeger Publishers, London, pp 98-109.

الإطار المعرفي (*Cognitif*) لاستكشاف المعارف الجديدة التي تكون أكثر تكيّفاً مع متطلبات التنظيم وتغيّرات محيطه.

وكخلاصة، يمكن أن نقول بأنّ علاقة منظومتي الذكاء الاقتصادي ومناجنت المعرفة هي علاقة تكاملية في إتجاهين، وتظهر في عدّة مجالات منها: التقنية، البشرية والتنظيمية، كما يمكن اعتبارهما كوجهين متكاملين لحل إشكالية واحدة<sup>(277)</sup>، وهي البحث عن الاستغلال الأمثل للمعلومة الناجعة قصد تحقيق ميزات تنافسية. وهذا ما دعمه *S. Gorla*<sup>(278)</sup> بالقول - كما سلف وأن رأينا - بأنّ كل من مناجنت المعرفة والذكاء الاقتصادي هما مصطلحان لهما ماض متقارب ومستقبل متكامل. فمستقبل مناجنت المعرفة سوف يأخذ بعدا إستراتيجيا (*KMS*) أما مستقبل الذكاء الاقتصادي فإنّه سوف يأخذ بعد جماعيا (*IEC*)، وهذا ما يوضّحه الشكل التالي:

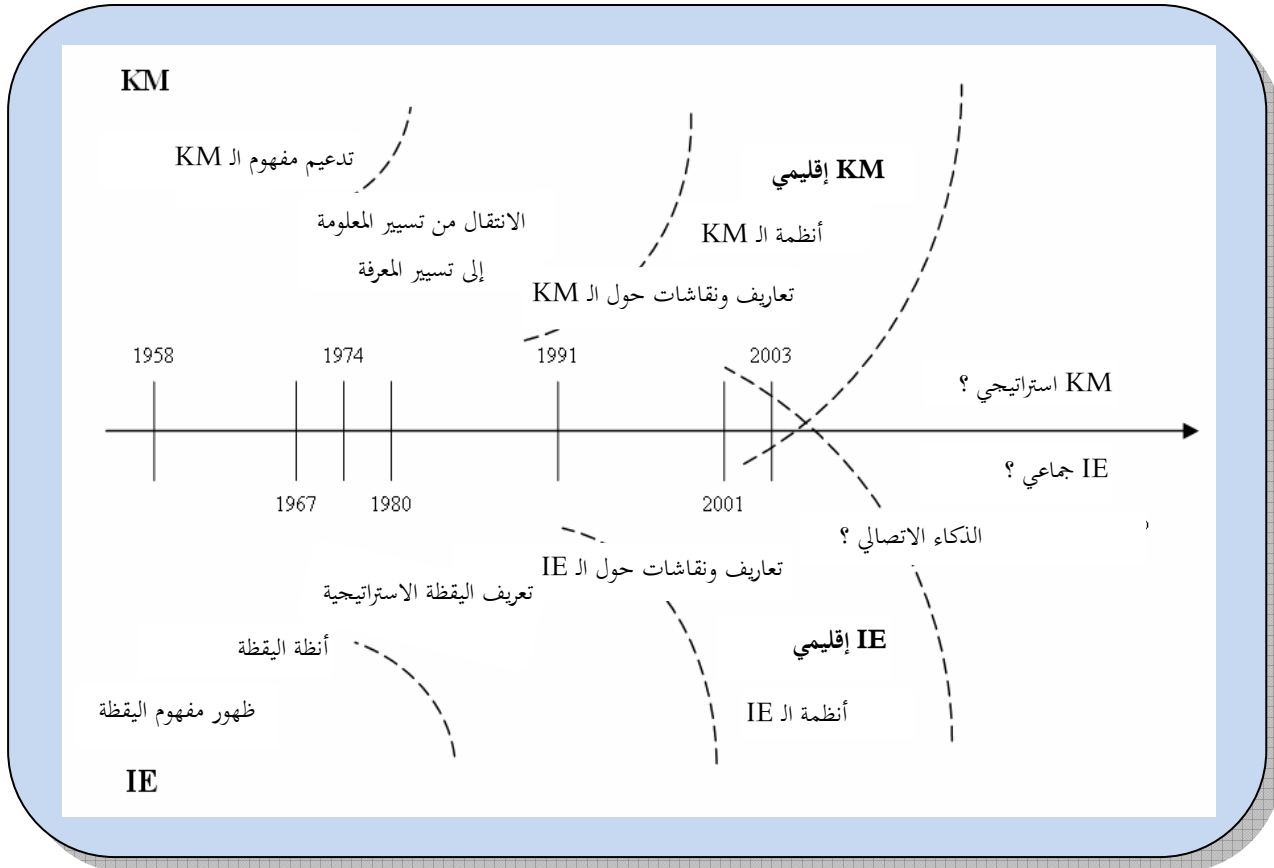
<sup>(277)</sup>. BRETONES (C), ANTOINE (S), Intelligence économique (I.E) et Management des connaissances (K.M) : Deux facettes complémentaires d'une même problématique, Colloque " En route vers Lisbonne ", 9 et 10 novembre 2006, pp 1-24.

<sup>(278)</sup>. Après avoir exposé la genèse des concepts KM et IE, S. Gorla arrive à déclarer ce qui suit : " nous choisissons de considérer désormais le Knowledge Management comme un ensemble de moyens et de méthodes destinés à mieux utiliser les savoirs et les connaissances potentiellement accessibles à une organisation dans l'objectif d'améliorer ses capacités de Mémoire, d'Apprentissage, de Collaboration et d'Innovation à travers une meilleure gestion de ses actifs intellectuels et informationnels. Tandis que parallèlement, nous envisageons plutôt l'Intelligence Economique comme un ensemble de moyens et de méthodes informationnels visant à améliorer l'Identification, la Collecte, la Circulation, la Communication, la Protection et l'Utilisation des informations qui sont associées aux processus décisionnels des organisations ". GORLA (S), Knowledge Management et Intelligence Economique : Deux notions aux passés proches et aux futurs complémentaires, Opcit, p 9.

كما أوضح كل من: M. Oubrich و A. Guilhon في سنة 2004 في مؤلفهما أدناه كيفية تدخل كل من الذكاء الاقتصادي ومناجنت

المعرفة في مسار التحويل المعرفي (من المعلومة إلى معرفة).

- GUILHON (A) & OUBRICH (M), La création de connaissances dans un processus d'intelligence économique : Contribution conceptuelle et étude empirique, Veille Stratégique, Scientifique et Technique (VSST), 2004, Tome 1, Toulouse, 2004, pp 319-337.



شكل رقم 36: تقارب وتكامل مفهومي مناجمت المعرفة والذكاء الاقتصادي عبر الزمن

المراجع: من إعداد الباحث اعتمادا على:

- GORIA (S), Knowledge Management et Intelligence Economique : Deux notions aux passés proches et aux futurs complémentaires, Opcit, p 12.

## خلاصة الفصل الثاني

إنّ الذكاء الاقتصادي قد عرف زحما كبيرا من حيث التعاريف التي تحاول ضبطه، وتظهر في هذه التعاريف اسهامات المدارس والشعب العلمية التي ينتمي إليها أصحابها، كون أنّ موضوع الذكاء الاقتصادي لقي اهتمام مختلف الشعب العلمية فهو يقع في مفترقها. من هذه الشعب العلمية يمكن أن نذكر العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الإعلام والاتصال، الإعلام الآلي، الأمن والاستراتيجية، علم الاجتماع، العلوم القانونية، إلخ. إنّ هذا الإثراء في المصطلح بقدر ما وسّع من مضمونه بقدر ما عمق من غموضه. وعلى هذا الأساس، فقد أضحي تعريف الذكاء الاقتصادي أشبه بوصف العميان للليل، كلّ يصفه بحسب المكان الذي يضع عليه يده. وأنّ هذا القول يصدق كذلك على حالة المصطلحات الأخرى التي تدخل في مجاله الاصطلاحي كاليقظة ومناجمت (أو تسيير) المعرفة.

كما أنّ بعض الدراسات التي تطرقت لموضوع الذكاء الاقتصادي كثيرا ما تستعمل مصطلحات اليقظة ومناجمت المعرفة كمرادفات لمصطلح الذكاء الاقتصادي، ومن أجل هذا ارتأينا أن نحيط بمفهوم كل من اليقظة ومناجمت المعرفة والفرق بينهما والذكاء الاقتصادي.

وفي حقيقة الأمر، فإنّ اليقظة هي عبارة عن أداة لجمع المعلومة المطلوبة من طرف أصحاب القرار، والتي يفترض فيها أن تساعدهم على اتخاذها، فاليقظة تتميز بالتنوع بتعدد المجالات التي تتكفل بها، فنجد هناك يقظة تكنولوجية، قانونية وتنظيمية، يقظة تنافسية، إلخ. ومنه فاليقظة برأينا أشبه بكاميرا ذكيّة تسجل كل ما هو مطلوب منها تسجيله.

أما مصطلح مناجمت (تسيير) المعرفة، فهو في واقع الأمر يتضمن نوع من التعسّف اللفظي في استعمال، كون أنّ المعرفة في حقيقة الأمر لا تسيّر وإنما الظروف التي تحيط باكتساب واستغلال هذه المعلومة هي التي تسيّر. فمناجمت المعرفة هي أداة مساعدة على اتخاذ القرار الهدف من ورائه هو تسيير، تحيين وحماية الرصيد المعرفي للمنظمة بصفة عامة، كما أنّه عبارة عن وسيط من الوسائط التي تسمح بالاستغلال الأمثل للمعلومات والمعرفة التي تحوزها المنظمة.

أما عن الفرق بين الذكاء الاقتصادي ومناجمت المعرفة، فيمكن القول بأنّه بالإضافة إلى كون مناجمت المعرفة جزءا أو أداة من أدوات الذكاء الاقتصادي، فإنّه يمكن تبسيطه على الصورة التالية، فإذا اعتبرنا مناجمت المعرفة كباخرة فإنّ الذكاء الاقتصادي يعدّ دفة القيادة لهذه الباهرة. من هذا المثال يظهر الدور التوجيهي والتسييري للذكاء الاقتصادي لأيّ نظام مناجمت المعرفة.

إنّ كل من الذكاء الاقتصادي، اليقظة ومناجمت المعرفة هي أدوات في يد أصحاب القرار تضمن لهم تسييرا استراتيجيا لمنظمتهم، على وجه يحقّق الأهداف المسطرة سلفا في الاستراتيجية الموضوع لتسيير المنظمة على اختلاف الأشكال التي قد تتواجد عليها لا سيما المؤسسة الاقتصادية.



# الفصل الثالث:

## المعلومة محور الذكاء الاقتصادي

المبحث الأول: البحث في ماهية المعلومة

المبحث الثاني: الإنتاج الديناميكي للمعرفة في التنظيم

المبحث الثالث: المعارف بين: الاتصال، الترجمة والتمثيل

## تمهيد:

تظهر المعلومة في العصر الحالي كمادة مهمّة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للتنظيمات بصفة عامة، وهي مع ذلك تعدّ سلاحاً ذو حدين يجب التعامل معه بكل حيطة وحذر، كما تعتبر كذلك عاملاً جديداً من عوامل الإنتاج إلى جانب العوامل الأربعة المعروفة التي هي: الأرض، العمل، التكنولوجيا والتنظيم؛ إنّها أهم مادة أولية أو مدخلة في العملية الإنتاجية، وهي سبب اكتساب المؤسسات - كما سبق وأن أكدنا - لميزات تنافسية في الأسواق مقارنة مع نظيراتها؛ إلا أنّها قد تحدث كذلك أضراراً قد تكون كارثية على المؤسسات التي تمّ تغليبها معلوماً أو تعرضت لأي شكل من أشكال المخاطر المعلوماتية، التي تسبب لها تسماً معلوماً قد يدفع بها إلى المبادرة إلى اتخاذ قرارات خاطئة لا تخدم مصالحها.

إنّ المعلومة في الوقت المعاصر الذي يتّسم بالمعلوماتية ويزور ما يعرف باقتصاد المعرفة، لها ثمن عند الاكتساب وعند الفقد كما ذكرناه آنفاً، لهذا على المؤسسات الحرص تمام الحرص على التحصّل على أنفع وأفيد المعلومات، التي تضمن لها اتخاذ القرارات الصائبة وتفادي الانسياق وراء بعض المعلومات المغلطة، التي عادة ما يكون مصدرها المنافسين المباشرين أو غير المباشرين لها، كما أنّه يتعيّن عليها السهر على تأمين هذه المعلومات التي تكسبها الميزات التنافسية من الاستعمال المضاد من طرف الغير. ففي حقيقة الأمر، فالمعلومة ليس غاية في حدّ ذاتها وليست لها أيّة قيمة في ذاتها، بل قيمتها تكمن في استعمالها، أي في كيفية استعمالها والشخص الذي يسند إليه استعمالها، بالإضافة إلى توقيت هذا الاستعمال. إذن فقيمة المعلومة مرتبطة ومحددة من طرف مستعملها أو بالأحرى مستهلكها.

من هذا المنطلق، يتضح دور منظومة الذكاء الاقتصادي في ضمان البحث والاستعمال الأمثلين للمعلومة المفيدة والاستراتيجية، التي من شأنها المساهمة في تحقيق مكاسب وميزات تنافسية للمؤسسات وتفادي أي مفاجأة قد تأتي من الغير. هذه المفاجأة تعتبر أمراً غير مسموح به على حدّ تعبير *Napoléon Bonaparte* (279) خصوصاً في مجال الأعمال. لهذا فعلى أيّ منظومة للذكاء الاقتصادي تكثيف البحث أو إنتاج المعلومة المفيدة وتأمينها، وبالطبع ضمان الاستعمال الأمثل والحدي لها لتحقيق أكبر منفعة حدية منها طوال مدّة حياة المعلومة، لأنّ كل معلومة مرتبطة بعمر معيّن، هذا العمر الذي يطول أو يقصر بحسب استغلال أو استهلاك هذه المعلومة، ومدى إمكانية هذه الأخيرة من المحافظة على تفوق المؤسسة مقارنة بمنافسيها.

ففي فصلنا هذا، سوف نقوم - على عكس الفصلين السابقين - بالتدقيق والتعمّق في مفهوم المعلومة، وتوضيح الفرق بينها وبين كل من المعطى والمعرفة. هذين المفهومين اللذين قد تمّ التطرق لهما رفقة مفهوم المعلومة - فيما سبق من دراستنا هاته - دون توضيح هذا الفرق.

وبعدنا نعرّج للتطرق إلى الإنتاج الديناميكي للمعرفة في التنظيم، وذلك بالنظر إلى كون المعلومة أو المعرفة

(279). Napoléon Bonaparte a dit : "Se faire battre es excusable, se faire surprendre est impardonnable".

نتاج عمل جماعي للبشر، تنتقل بفضل الاحتكاك البشري من شخص لآخر ويتم تفكيك رموزها من طرف الأشخاص ضمن نسق متفق عليه من الترجمة والتمثيل؛ وهذا هو سبب إدراجنا لمبحث حول الاتصال، ترجمة وتمثيل المعارف.

على أن يتم ختم هذا الفصل بالتطرق إلى التعامل التنظيمي مع المعلومة، وذلك بمحاولة إسقاط نموذج المعرفة البشرية على التنظيم وذلك في كل جزئياته، أي باعتبار المنظمة ككائن بشري ينتج ويستعمل المعلومات والمعارف.

### المبحث الأول: البحث في ماهية المعلومة

إن كل من المعلومات والمعارف هي نتاج لفعل إنساني راق، يميّزه عن باقي المخلوقات الأخرى التي تتميز بردود أفعال غرائزية تساعدها في تلبية حاجاتها البسيطة، فحسب *J.Y. Prax* "المعرفة ليست مجرد معلومات نعالجها، نصنفها ونخزنها كالأشياء، وإنما هي عبارة عن أمور يمتلكها الكائن البشري عن طريق ثقافته، محيطه السوسو-مهني، تمثيله الشخصي وكذا عواطفه... فهي تصبح حيّة وتتكاثر تدريجياً بتبادلها. ومنه فإن إدارة المعرفة هي قبل كل شيء تسيير للأشخاص باختلاف ميّزاتهم الفكرية وكذا العوامل الحيّة والعاطفية التي يحملونها"<sup>(280)</sup>.

إذن، فالمعلومات والمعارف تتراكم وتنتقل من جيل لآخر، ولعل الأهم في الأمر كله هو أننا مع هذه المعرفة كنا نكتشف باستمرار أننا مزودون باستعدادات وقدرات عالية من أجل ليس فقط هضم المعرفة والخبرة التي تتولد من مصادر خارجية، وإنما نستطيع على عكس الكائنات الأخرى أن نولد المعرفة الجديدة، لأنّ الإنسان باختصار كائن مفكر ومتأمل وليس متلقي سلبى<sup>(281)</sup>.

إنّ ما يميّز المعلومات والمعارف إلى جانب طابعها غير الملموس والمجرد، هو أنّها لا تستهلك بالاستخدام<sup>(282)</sup> ولا يتم الاستحواذ عليها من قبل المشتري عند البيع كباقي المنتوجات الأخرى، وإنما تتولد ذاتياً عند التبادل أو احتكاك الأشخاص فيما بينهم. فعلى عكس الأشياء التي هي عبارة عن مزيج ذرات صلبة فإنّ المعرفة هي مزيج ناعم أثري من الخبرات والمفاهيم والأفكار.

فالمعارف والمعلومات حسب *Bell و Housel*<sup>(283)</sup> تضم مجموعة من الخصائص التي تتجلى في كون أنّها تتولد نتيجة للخصوبة الفكرية للأشخاص والتنظيمات، كما أنّ دورة حياتها تنتهي بأفول وهجها، ناهيك على أنّها قابلة للتملك والتداول، كما أنّها متجددة في الأشخاص، فهي قابلة للتخزين والتصنيف.

إنّ غاية الذكاء الاقتصادي هي استعمال المعلومة المفيدة والاستراتيجية قصد الحصول على أكبر عائد

(280). PRAX (J.Y), Opcit, p 59.

(281). نجم عبود (نجم)، إدارة المعرفة: المفاهيم، الاستراتيجيات والعمليات، دار الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2008، ص 27.

(282). فهي حسب تعبير البعض كنز لا ينضب بفعل إعطاء الآخرين منه وهذا طبقاً للمقولة الموضوعة على مدخل جامعة نواكشوط بموريطانيا.

(283). نجم عبود (نجم)، مرجع سبق ذكره، ص 29 و 30.

منها، هذا الأخير الذي من شأنه العمل على ازدهار المؤسسات باختلاف أصنافها.

إذن، فالمعلومة لها مساهمة جدّ هامة في الإنتاج تفوق أهمية مساهمة المواد الأولية والآلات، فمساهمتها ناجعة في محيط يتّسم بعدم اليقين<sup>(284)</sup>، ومنه فالمعلومة والمعرفة يبدوان في هذا المحيط بأثما المصدر الأساسي للفتوق الاقتصادي.

وعليه، وقبل الذهاب بعيدا في هذه الدراسة، يظهر من الضروري فهم مدلولات كل من مصطلح المعطى، المعلومة والمعرفة، والميكانيزمات التي تحكم تملكها وتحويلها، وهذا ما سوف نتطرق إليه فيما يلي.

### المطلب الأول: فحوى المعلومة وسلمية الثلاثية: معطى - معلومة - معرفة

في هذا العنصر سوف نحاول أن نضبط مفهوم المعلومة، الذي يتميّز بنوع من الديناميكية في التغيّر بحسب الدارسين لها وكذا باختلاف الفروع العلمية التي تناولتها، فوضع تعريف معيّن للمعلومة يعكس في الغالب المنهج المتبع في تحليل موضوع بحث الدارس المتعلق بالمعلومة، أكثر من ضبط المصطلح في حد ذاته. فالفقارئ للأعمال التي تناولت المعلومة في مختلف مجالات العلم يتبيّن له بأنّ تعريف المعلومة هو أشبه ما يكون بوصف العميان للفيل، فكلّ يصفه بحسب المكان الذي يضع عليه يده<sup>(285)</sup>.

كما أنّ المعلومة تتداخل مع مصطلحات أخرى من حيث المعنى كالمعطيات أو البيانات ( *Les données* ) والمعرفة ( *La connaissance* )، وعلى هذا الأساس سنركز عرضنا في هذا الجزء من الأطروحة على تبيان مفهوم المعلومة من مختلف الزوايا التي درست فيها، وكذا مقارنتها مع المفاهيم المذكورة أعلاه والتي تدخل ضمن مجالها الاصطلاحي.

### الفقرة الأولى: المعلومة بين أهمية المسمى وصعوبة ضبط المدلول

تعدّ المعلومة محور كل منظومة للذكاء الاقتصادي أو مادتها الأولية التي تكاد تكون الوحيدة، وهي في نفس الوقت تشكل مدخلاتها ومخرجاتها ( *Input & output* ). فهي المصدر الاستراتيجي الأكثر أهمية في بناء الميزة التنافسية التي تعزز مكانة المؤسسة ضمن محيطها أو مجال نشاطها، فهي تشكل قوة وثروة ( *Power & Fortune* ) في آن واحد؛ قوة بوصفها المورد الأكثر أهمية في ظل ثورة المعلومات وعصر المعلوماتية واقتصاد المعرفة، وثروة بوصفها تعدّ من أكثر عوامل الإنتاج أهمية حتى من عنصر رأس المال وقوة العمل. كما أنّها الأداة الفاعلة في إحداث أو تكوين القيمة المضافة ( *Value Added* )، وأثما المورد الوحيد الذي لا يخضع لقانون تناقص العلّة، كما

(284) يرى I. Nonaka بأنّ المؤكد الوحيد في الاقتصاد بصفة عامة هو عدم التأكد أو عدم اليقين.

(285) إن هذا التشبيه بقدر ما يحمل من أمانة في تصوير الاختلاف القائم حول ضبط مفهوم المعلومة، فإنّه يمكن أن يؤوّل مدلوله ويفهم بصفة سلبية. وعليه يجدر التوضيح بأنّه ليس المراد من ذلك - بأي حال من الأحوال - الإنقاص من قيمة وجهات نظر مختلف الدارسين في مجال المعلومة، فوجهات النظر هاته تبقى صحيحة في إطار المجال العلمي محل الدراسة. ولا من قيمة شريحة ذوي الاحتياجات الخاصة التي يشهد المجال العلمي والأدبي لكثير من أعلامها بالنبوغ والعبقرية.

أثما لا تعاني من مشكلة الندرة (*Scarcity*) باعتبارها المورد الوحيد الوفير (*Affluent*)، الذي يبني بالتراكم ولا يتناقص بالاستخدام، بل بالعكس يستعمل في توليد وتطوير أفكار جديدة بكلفة أقل أو بدون تكلفة إضافية، إذ يمكن القول أثما مورد، منتج وصناعة يجد ذاتها تعبّر عن مرحلة متقدمة من الاقتصاد المعرفي (*Knowledge Economy*). غير أنّ المعلومة المجردة لا تكون ذات مغزا ما لم يتم تحليلها ووصفها في إطار مفهوم وفقا لخطة محدّدة، وحينها تصبح ذات قيمة لأثما بهذه الصيغة يمكن أن تستعمل في عملية إنتاج السلع والخدمات<sup>(286)</sup>.

ولما كانت للمعلومات والمعارف ميزة بشرية محضّة<sup>(287)</sup>، فإنّها لا تأخذ قيمتها الفعلية إلاّ عند تبادلها وتقاسمها، فالتخصيب المشترك للمعلومات ينتج معلومات ذات قيمة مضافة وعملية جدّ عالية<sup>(288)</sup>. فقيمة المعلومة تكمن في مقدرتها على التقاسم والنشر؛ ففي واقع الأمر، فالمعلومة ما هي إلاّ مادة أولية في وضعها الخام وهي لا تحتوي في وضعها هذا على أية قيمة أو لها قيمة صفرية، ولكن بفضل التعامل بها من طرف منتجي ومووني المعلومات وكذلك بفضل ترجمتها واستعمالها من طرف المستهلكين تكتسب قيمتها. وعليه فكلما استهلكت المعلومة كانت قيمتها أكبر<sup>(289)</sup>، فحسب *D. Rouach* فإنّ "المعلومة لا تكتسب قيمة إلاّ إذا وضعت في الوقت المناسب وعلى الصورة المرادة تحت تصرف الشخص الذي يستعملها"<sup>(290)</sup>.

وفي نفس السياق يرى *J. Michel* بأنّ "المعلومة ليست بالمهمة في حد ذاتها، فقيمتها عند تقاسمها. فالمبدأ الأساسي الذي يجب أخذه بعين الاعتبار هو أنّ المعلومة ليس لها وجود إلاّ عند تبادلها، وعليه فإنّه لا ينفع في شيء تخزين المعلومات من أجل تخزينها أو تركها في عقول الأشخاص دون عرض محتواها"<sup>(291)</sup>. فالمعلومة المفيدة هي المعلومة المقدمة والمستعملة في الوقت المناسب. فحسب *N. Almeida* فإنّ "قيمة

<sup>(286)</sup> حسين عجّلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، إثناء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008، ص 15 و16.

<sup>(287)</sup> في هذا الصدد يرى *M. Iwochewitch* بأنّ 50% من المعلومات التي تتميز بقيمة مضافة عالية مصدرها المورد البشري وليست الوثائق، أي أنّها معرفة ضمنية لدى البشر، طالع:

- IWOCHEWITCH (M), L'information : Une sources à forte valeur ajoutée, Technologies internationales (ADIT), N° 68, Octobre 2000, pp 35-40.

<sup>(288)</sup> "L'information ne prend sa valeur effective que dans l'échange et le partage. La fertilisation croisée génère une information à haute valeur ajoutée et à haute valeur opérationnelle". CHAPIGNAC (P), Les enjeux de l'IE, Vers un nouveau modèle socio-économique, revue de presse de l'IDT, 1996, In, LEITZELMAN (M), Mise en place d'un système d'informations stratégiques multi-critères facilitant l'intégration des ressources régionales et la prise de décision dans le domaine de l'environnement, application à la ville de Marseille, Thèse de doctorat en Sciences de l'Informaion et de la Communication, Université Aix Marseille III, Soutenue en 1998, p 31.

<sup>(289)</sup> CONFLAND (D), Economie de l'information spécialisée, ADBS Editions, 1997, p 70.

<sup>(290)</sup> ROUACH (D), La veille technologique et l'intelligence économique, Editions PUF, Paris, 1996, p 126.

<sup>(291)</sup> "L'information n'a d'intérêt ou de valeur que dans son partage (s'exposer au regard de l'autre pour s'échanger). Le principe essentiel à retenir est donc que l'information n'existe que dès lors qu'elle est échangée sinon elle n'a aucun sens (il ne sert à rien de la stocker pour la stocker ou de la garder dans sa tête sans en exprimer la teneur à d'autres)". MICHEL (J), L'Infopolis, une nécessaire utopie pour mieux articuler veille informative, gestion documentaire, partage et dynamisation des connaissances : Des organisations en quête de cohérence et d'efficacité, Actes de la conférence Intelligence Economique : Recherches et Applications - IERA'2003, Nancy, Le 14 et 15 Avril 2003, pp 3-15.

المعلومة تتعلق بدءاً بالمكانة التي تحتلها في نظام الترجمة والغايات، وخارج هذا الإطار فإنّ للمعلومة معنا ولكن ليس لها النجاعة<sup>(292)</sup>.

والمقصود بالتبادل والتقسام هو ذلك الذي يحدث داخل المنظمة الواحدة، والذي ينتج بصفة جماعية للمعلومات داخلها. أمّا بالنسبة للمؤسسات والمنظمات المنافسة، فإنّه يجب على المؤسسة أن تحرص على تأمين معلوماتها من أن تتحصل عليها هذه المؤسسات والمنظمات، وذلك حفاظاً منها على الميزات التي حازتها بسبب هذه المعلومات.

عموماً، يمكن القول بأنّ المعلومة ذات القيمة المضافة العالية هي المعلومة المصقولة، التي هي ثمرة التحليل البشري، والتي هي نتاج تداخل كل عمليات المعالجة، التحليل والاعتماد، وكذا الإخراج في الصيغة النهائية للمعلومة. إنّ المعلومة ذات القيمة المضافة هي وحدها المعلومة المساعدة على اتخاذ القرار.

من خلال كل ما سبق من المفيد التوضيح بأنّ للمعلومة قيمتين أساسيتين هما:

■ **القيمة الاستعمالية (La valeur d'usage):** إنّ هذه القيمة مرتبطة بمقدرة المعلومة بصفة جامعة على الرد على سبيل أمثل لما ينتظره منها طالبها، فحسب Balpe فإنّ "المعلومة لا تصبح معرفة إلاّ عندما يتم الإنجاز بها لشيء مفيد"<sup>(293)</sup>، وحسب J.Y. Prax<sup>(294)</sup> فإنّ "قيمة المعلومة تكمن في فائدتها العملية، فالفعالية تتطلب الانشغال بالمشكل المراد حله وليس بمخزون المعلومات المتاحة".

■ **القيمة الكامنة (La valeur de latence):** وهي قيمة أساسية كذلك كون أنّ قيمة المعلومة متعلقة بالزمن، فمفهوم حركة وسرعة تنقل المعلومة يحدّد بأكثر وضوح قيمة المعلومة. فالمعلومة المفيدة يجب أن تستعمل في الوقت المناسب، فحسب A. Milon<sup>(295)</sup> فالمعلومة البطيئة أو المتأخرة ليست بمعلومة ( Slow news, no news ! )<sup>(296)</sup>، وهو نفس الأمر الذي تطرق إليه P. Virilio لقوله "السرعة (سرعة المعلومة) تضمن سرّيتها وبالتالي قيمتها"<sup>(297)</sup>. ويضيف P. Darantière بأنّ "من بين الدروس التي علمتنا الثورة التكنولوجية الحالية هو أنّ قيمة المعلومة ليس في السرية التي تطبعها وتحميها وإنّما في سرعة استغلالها"<sup>(298)</sup>.

<sup>(292)</sup>. "La valeur de l'information dépend donc tout d'abord de la place qu'elle occupe dans un système d'interprétation et d'intention. En dehors de ce cadre l'information a un sens mais pas de pertinence". ALMEIDA (N), Les promesses de la communication, Editions PUF, France, 2001, p 49.

أما عن نجاعة المعلومة، فحسب المعيار AFNOR J XPX 50-053، فإنّ المعلومة الناجعة هي المعلومة القابلة للاستعمال مباشرة من طرف الشخص الذي يتلقاها.

<sup>(293)</sup>. CONFLAND (D), Economie de l'information spécialisée, ADBS éditions, 1997, p 347.

<sup>(294)</sup>. PRAX (J.Y), Opcit, p 76.

<sup>(295)</sup>. Voir : Milon (A), La valeur de l'information entre dette et don, Puf, Paris, 1999

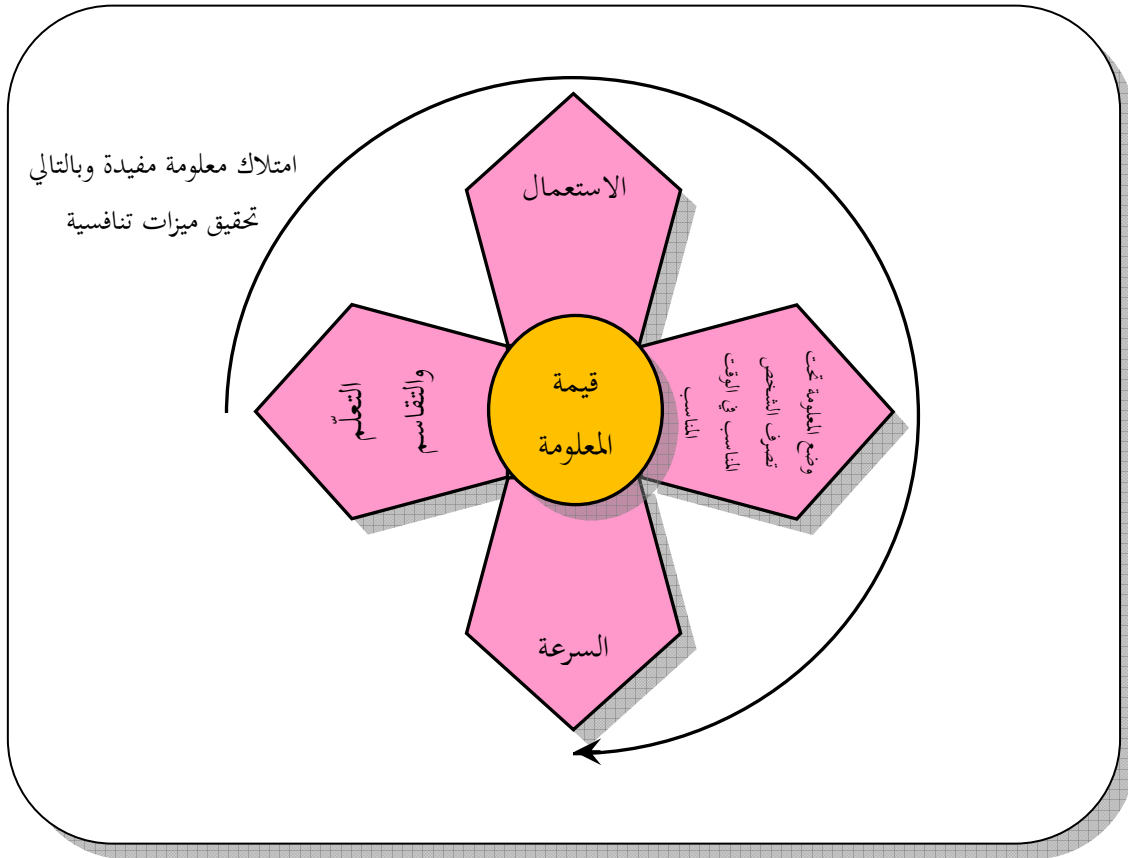
<sup>(296)</sup>. وهو شعار قناة CNN الإخبارية.

<sup>(297)</sup>. "La vitesse garantit le secret de l'information et, de fait, la valeur de l'information". VIRILIO (P), L'art du moteur, Editions Galilée, Paris, 1993, p 75.

<sup>(298)</sup>. DARANTIÈRE (P), Comment déployer une gestion offensive de l'information, Veille magazine, n° 44, Mai 2001, pp 32-36.

وعليه نخلص من كل هذا إلى أنّ قيمة المعلومة تتناسب طردياً مع سرعتها في التداول والاستعمال وكذا مدّة حياتها. فكلما كانت المعلومة سريعة كلما اكتسبت قيمة أكبر وكلما كانت مدّة حياتها قصيرة كلما كانت قيمتها أقل.

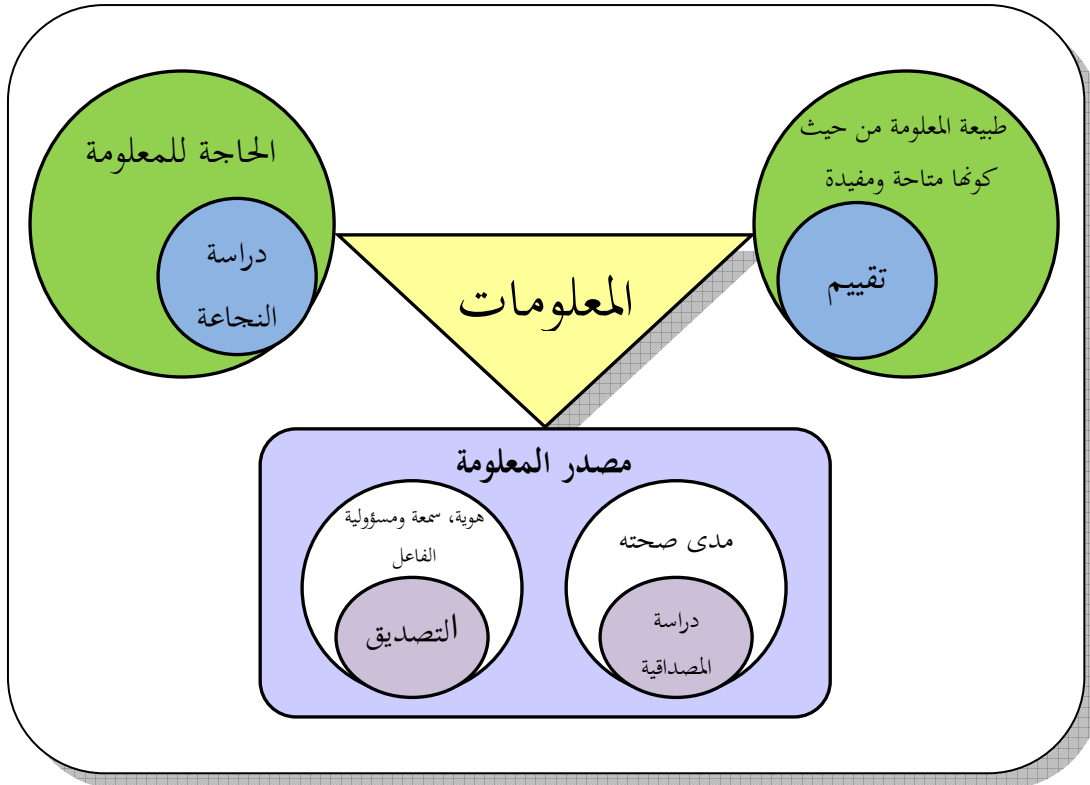
فمن هذا المنطلق، فإنّه يجب الأخذ بعين الاعتبار لحاجات المستهلكين من المعلومات من حيث الزمن والمضمون. وهذا ما يوضحه الشكل التالي الذي يظهر العوامل الأساسية المكوّنة لقيمة المعلومة.



شكل رقم 37: العوامل التي تُكوّن قيمة المعلومة

المراجع: من إعداد الباحث.

ولتقدير أهمية المعلومة يجب التفتن لمعالجتها وتقييمها إلى جانب طبيعة هذه المعلومة في حد ذاتها، مصدرها من حيث المصدقية والنزاهة بالإضافة إلى الحاجة للمعلومة من حيث النجاعة. وهذا ما يوضحه الشكل التالي:



شكل رقم 38: منهجية ومسار تقييم المعلومة

المرجع: من إعداد الباحث اعتمادا على:

MADINIER (H) & BERGER (Y), Intelligence Economique : Guide pratique pour les PME de Suisse Romande, HEG, 1<sup>ère</sup> édition, Genève, Octobre 2008, p 18.

والآن، وبعد ما أوضحنا أهمية وقيمة المعلومة يجدر الذكر بأنّ المجال الاصطلاحي والمفاهيمي للمعلومات يتميز بالاختلاف بحسب مجالات الدراسة، فالمعلومة تقع في ملتقى الشعب العلمية التي تهتم بدراستها. فالباحثون في العلوم الاقتصادية يرونها على أنّها مدخلة (*Input*)، وفي علوم التسيير على أنّها سلعة أو بضاعة (*Bien ou merchandise*)، قيمة فيزيائية (*Quantité physique*) من طرف المعلوماتية ومسار اجتماعي (*Processus social*) في العلوم الاجتماعية والإنسانية، إلخ.

وفي هذا السياق، فقد قدم *S. Gorja* جدولا تلخيصيا لأكثر من 50 تعريفا حول المعلومة، كما لاحظ بأن ربع (1/4) التعاريف فقط قد تطرقت إلى التفرقة بينها وبين كل من المعطيات والمعرفة. إذن، فأى تعريف للمعلومة يحقق إرادة تمييزها عن بقية المصطلحات الأخرى كالمعطيات (البيانات)، المعرفة، أو بالعكس إرادة توحيد معناها في مختلف العلوم.

#### الفقرة الثانية: من المعطى إلى المعرفة (تحليل لنموذج DIKW)

إنّ الملاحظ للتعاريف المقدّمة بشأن المعلومة يستنتج ومن الوهلة الأولى أنّ هناك العديد من الكتاب يعرفون المعلومة بمقارنتها بكل من المعطى والمعرفة؛ ومن هؤلاء الكتاب نذكر على سبيل الذكر لا الحصر:



G. و J. Pomian ،M. Alavi ،C. Belmondo ،T. Davenport ،V. Chauvet ،V. Prince  
(299) .Masse

فهؤلاء الكتاب وغيرهم قد أقاموا نوعا من العلاقة السلمية بين هذه المصطلحات الثلاثة، حيث يبينوا أن المعرفة هي أكثر من المعلومة والمعلومة هي أكثر من المعطى.

ومن جملة الأعمال التي قارنت بين هذه المصطلحات الثلاثة، والتي تمتاز بنوع من التقارب والغموض في آن واحد نجد أعمال V. Prince التي توضح بأن:

1. المعطى هو كل ذي معنا (Signifiant) يمكن تلقيه أو تسجيله ثم إرساله أو تعديله من طرف عون معرفي (Agent cognitif)، معالج للمعلومات سواء كان طبيعيا أو صناعيا (آليا)، فهو (أي المعطى) المادة في حالتها الخامة؛

2. أما المعلومة فهي المعنى المنقول من طرف المعطى، والذي هو متعلق بإجراءات فك تشفير المعطيات (بمعنى استخراج المعلومات) وكذا بمحيط الأشخاص أو الأعوان الذين يطبقون هذه الإجراءات، فالمعلومة بهذا المنظور هي النتيجة النهائية للتحوّل المعقّد للمعطى. وتظهر المعلومة حينما يبدأ المعنى، والمعنى لا يمكن تفعيله دون معرفة؛

3. والمعرفة هي دليل الاستعمال (Mode d'emploi) أو المنهج الذي يسمح بتحويل المعطيات إلى معلومات. فهي إذن ما تمّ إشراكه في عملية المرور بين الدال والمدلول (Le signifiant et le signifié).

إنّ هذا التعريف المقارن لهذه المصطلحات الثلاثة هو تعريف من وجهة نظر علوم المعلوماتية، التي ترى في المعطيات مادة أولية أوشيء (مدخلات) يتمّ استغلاله من طرف أشخاص طبيعيين أو برمجيات خبيرة للحصول على المعلومات، وهذه العملية تتطلب درجة معيّنة من المعرفة.

أما المقارنة الثانية في مجال توضيح العلاقة القائمة بين هذا الثالوث المصطلحي، فهي تلك التي قدمها كل من: C. Ghetty و V. Chauvet (300) واللذان يريان بأن:

(299). طالع في هذا الصدد:

- PRINCE (V), Vers une informatique cognitive dans les organisations, Masson, Paris, 1966 ;
- DAVENPORT (T) et PRUSAK (L), Working knowledge : How Organisations manage what they know, Harvard Business School Press, Boston, 1998 ;
- BELMONDO (C), Les interactions entre outils de gestion des connaissances : Application à une cellule de veille concurrentielle, Actes de la X<sup>ème</sup> conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, 13-15 juin 2001 ;
- QUIGLEY (E) & DEBONS (A), Interrogative Theory of information and Knowledge, Proceedings of SIGCPR 99, Editions ACM Press, New Orleans, 1999, pp 4-10 ;
- ALAVI (M) & LEIDNER (D), Review, Knowledge Management and Knowledge Management Systems : Conceptual Foundations and Research Issues, MIS Quartely, n° 251, 2001, pp 107-136 ;
- POMIAN (J) & ROCHE (C) (2002), Opcit ;
- MASSE (G), L'information : Du technologiquement possible à l'humainement pertinent, 7<sup>ème</sup> Forum Européen d'Intelligence Economique, Amiens, 2004.

(300). Voir : CHAUVET (V) et GHETTY (C), Une approche conceptuelle de la création de connaissances au travers des communautés virtuelles, Congrès de l'AIM (Association Informatique Management), Grenoble, France, 21-23 mai 2003.

أ- المعطيات هي وقائع موضوعية تسرد حدثاً معيناً مثل الملاحظات البسيطة على حدّ تعبير T. Davenport<sup>(301)</sup>؛

ب- المعلومة هي عبارة عن معطى أو سلسلة من المعطيات التي لها معنا كما يشاطر ذلك J. Fitchett<sup>(302)</sup>؛

ت- أما المعرفة فهي الترجمة التي يعطيها الإنسان، وعليه فإنّ المعرفة تأسس أو تنشأ إذن انطلاقاً من المعلومة التي تُحوّل ويتم إثراؤها بفعل التجارب الشخصية، القيم والمعتقدات؛ وحسب T. Davenport فالمعرفة هي عبارة عن معلومة مثمّنة نابعة من الفكر الإنساني والتي تتضمن تصوراً، تلخيصاً وسياقاً خاصاً<sup>(303)</sup>. ومنه فالمعرفة تتضمن نوعاً من اللاموضوعية والذاتية، وهذا ما أكدّه C. Belmondo الذي يرى بأنّ المعرفة تتضمن قسطاً من اللاموضوعية (Subjectivité) التي تسمح بإعطاء معنا للمعلومة ووضعها في سياق معيّن.

وبخصوص اللاموضوعية دائماً، يضم P. Baumard<sup>(304)</sup> رأيه إلى هذا الإتجاه للمؤلفين السابقين، إذ يرى بأنّ لا موضوعية المعلومة مردّه إلى الشخص أو مجموعة الأشخاص الذين يولدونها، ومنه فإنّ المرور من المعلومة إلى المعرفة يتمّ إجبارياً عن طريق الشخص الذي يترجمها.

ويرى D. Foray بأنّ المعرفة هي التي تؤدي إلى إنتاج معرفة جديدة، فهي قبل أيّ شيء مقدرة على التعلّم والإدراك على عكس المعلومة التي ما هي إلا مجموعة من المعطيات المشكّلة والمنظّمة والجامدة في آن واحد، والتي لا يمكنها من تلقاء نفسها أن تنتج معلومات جديدة، وعليه فإنّ تشغيل المصادر الإدراكية (أي القدرات العقلية للإنسان) تبقى دائماً ضرورة لإنتاج المعرفة<sup>(305)</sup>. كما أنّ استعمال أو استهلاك المعرفة - كما سبق الذكر - لا ينقص من قيمتها بل بالعكس يساهم في إثرائها وإنتاج معارف جديدة، أضف إلى ذلك أنّ للمعرفة طابع انفلاطي (Caractère Fugace) يجعل منها تتخطى الحواجز التي يريد الإنسان أن يفرضها عليها، فالمعرفة بحاجة إلى تقاسم وتبادل، فهي تتطلب علاقة بين الأشخاص لإنتاجها. وهي على عكس المعلومة لا يمكن أن توجد بمعزل عن الأشخاص ولا يمكن أن تحتويها الكتب وقواعد البيانات؛ كما أنّ المعرفة تمنح صاحبها المقدرة على

<sup>(301)</sup>. Voir : DAVENPORT (T) et PRUSAK (L) (1998), Opcit.

<sup>(302)</sup>. FITCHETT (T), Managing your organisation's key asset : knowledge, Health Forum Journal, 1998, pp 56-60.

<sup>(303)</sup>. Selon T. Davenport : " La connaissance est une information valorisable provenant de l'esprit humain qui inclut de la reflexion, de la synthèse et un contexte particulier ". DAVENPORT (T) et PRUSAK (L) (1998), Opcit. In, AZOUAOU (F), Modèles et Outils d'Annotation pour une Mémoire Personnelle de l'Enseignant, Thèse de doctorat, Université Joseph Fourier-Grenoble I, Ecole Doctorale Mathématiques, Sciences et Technologies de l'Information, Spécialité : Informatique, Laboratoire CLIPS, Soutenue le 19 octobre 2006, p 29.

<sup>(304)</sup>. BAUMARD (P), Tacit knowledge in organisations, Sage Publications Ltd, London, 1999. In, AZOUAOU (F), Opcit, p 30.

<sup>(305)</sup>. D'après D. Foray : "Une personne qui possède des connaissances dans un certain domaine, théorique ou pratique, est capable de produire à la fois des nouvelles connaissances et de nouvelles informations relatives à ce domaine. Ainsi, la connaissance est d'abord fondamentalement une capacité d'apprentissage et une capacité cognitive, tandis-que l'information reste un ensemble de données formatées et structurées, d'une certaine façon inertes ou inactive, ne pouvant pas par elles-mêmes engendrer de nouvelles informations.... Dès lors, on comprend que la reproduction de la connaissance et la reproduction de l'information sont des phénomènes bien différents. Quand l'une se fait par apprentissage, l'autre s'effectue simplement par duplication. La mobilisation d'une ressource cognitive est toujours nécessaire à la reproduction de la connaissance ". FORAY (D), L'économie de la connaissance, Edition La Découverte, Collection REPERES, n° 302, Paris, 2000.

التصرف واتخاذ القرار، وعليه يمكن تعريفها من هذا المنظور على أنّها "المقدرة على الفعل أو التصرف"، وفي هذا السياق يرى *C. Rocher* <sup>(306)</sup> بأنّ "المعرفة على عكس المعلومة تتعلق بالفعل... العقائد والالتزامات، فهي تابعة لموقف، تطلع أو نيّة ما". كما يرى *K. Wiig* <sup>(307)</sup> بأنّ "المعرفة تستعمل من أجل تلقي المعلومة، كشفها والتعرّف عليها، معالجتها، ترجمتها وتقييمها، تلخيصها، وضع الفرضيات بشأنها واتخاذ القرار، التكيّف والتكييف، التخطيط والقيادة".

بعد التعرض لمختلف الآراء التي تسعى لتوضيح الحدود الفاصلة بين المصطلحات الثلاثة يتضح بأنّه لم يتم بعد الحسم في هذا المجال، الأمر الذي ينحو عكس الغاية المرجوة من وضع السّلمية بين هذه المصطلحات، والتي تتمثل في توضيح المعنى وتيسيره للقارئ.

وخلاصة القول، أنّ من أكثر المعالجات والتعاريف التي لاقت مشاطرتنا هي تلك التي وضعها *J.Y. Prax* <sup>(308)</sup>، الذي يرى بأنّ:

1. المعطى هو عبارة عن حدث صامت (*Fait discret*) وخام، ناتج عن الملاحظة... أو عن القياس بواسطة آلة طبيعية أو صناعية، ويمكن أن يكون نوعياً (مثل السماء زرقاء) أو قيمياً (مثل درجة حرارة الجو تقدر بـ 20°)، ولا توجد في المعطى أيّة نيّة أو هدف، الأمر الذي يمنحه الطابع الموضوعي. هذا الأخير قد لا يوجد حتى في آلة القياس المستعملة في قياسه.

2. والمعلومة هي عبارة عن مجموعة من المعطيات المنظّمة بهدف إعطاء رسالة مرئية (صورية)، مكتوبة أو شفوية. وأنّ كيفية تنظيم المعلومات نابعة من نيّة الشخص المرسل للرسالة، فهي بهذا الشكل غير موضوعية في حدّ ذاتها. وعلى حدّ تعبير *G. Bateson* فإنّ "المعلومة تصنع وجهة نظر جديدة حول الأحداث والأشياء والتي توضح ما كان خافياً للعيان" <sup>(309)</sup>.

وعلى خلاف المعطى، فإنّ المعلومة تحمل عموماً رسالة هادفة وهذا ما جعل *T. Davenport* يتحدث عن "المعطيات التي تصنع الفارق" <sup>(310)</sup>. والمعلومة هي على علاقة وثيقة بسياقها (أي المحيط والظروف التي تمّ فيها إرسالها)، كما أنّها مرتبطة بنوعية ترجمة المتلقي لها.

3. أما المعرفة فهي تتطلب نوعاً من إعادة الاكتساب (*Réappropriation*) الإدراكي من طرف الشخص، وهي تختلف عن المعلومة في عدّة نواحي جوهرية هي:

■ لكي تصبح المعلومة معرفة يجب أن يكون موضوعها قادراً على إنشاء تمثيل ذو معنا؛

<sup>(306)</sup>. ROCHER (C), Education nationale : Des idées à rebrousse-poil, Revue panoramiques, n° 56, 1<sup>er</sup> Trimestre 2002, p 62.

<sup>(307)</sup>. WIIG (K), Knowledge Management : An emerging discipline rooted in a long history, In, Knowledge Management, Sous la direction de Dr. Chavel et C. Desores, Editions Thesues, 1999. In, GORIA (S), Opcit, p 104.

<sup>(308)</sup>. PRAX (J.Y), Opcit, p 60-64.

<sup>(309)</sup>. BATESON (G), Steps to an ecology of mind, Paladin, London, 1973. In, PRAX (J.Y), Opcit, p 60.

<sup>(310)</sup>. En Anglais : "Data that makes a difference".

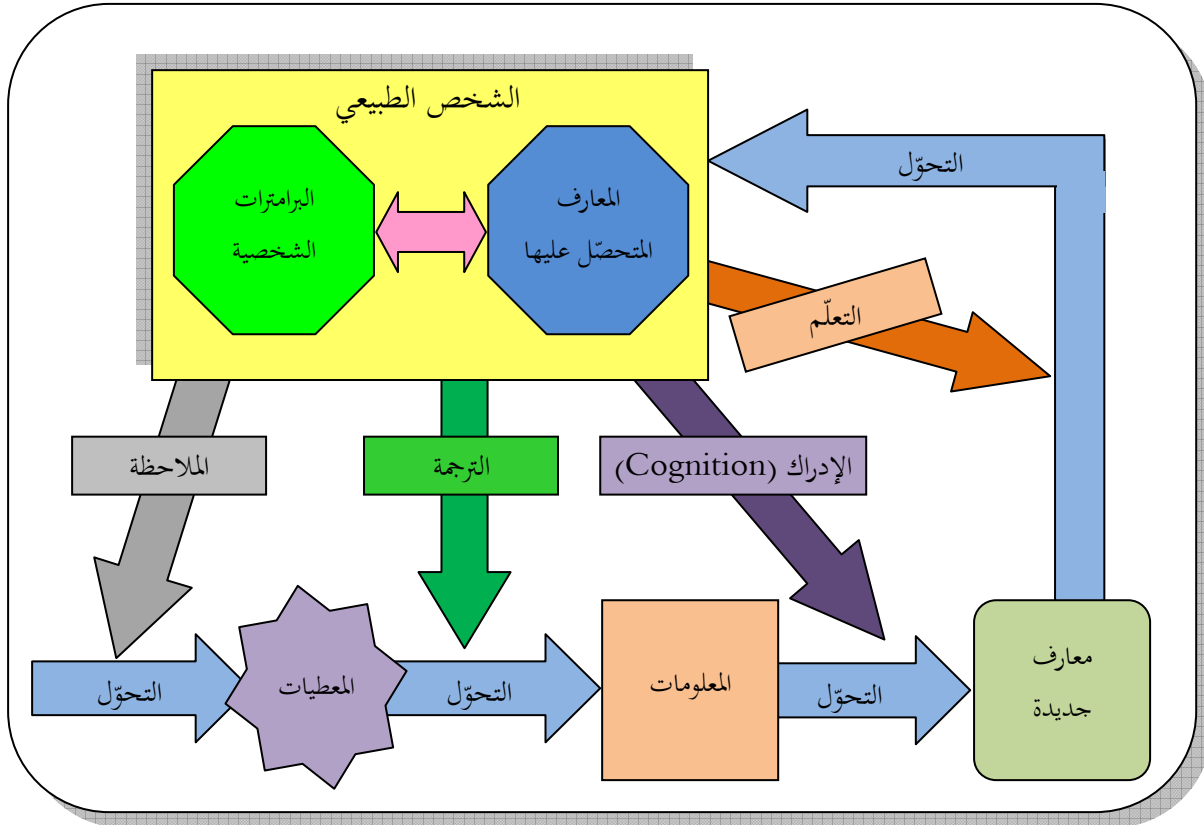
- من أجل هذا تتلقى المعلومة مجموعة من التراجيم (مصفاة إعادة المعالجة) متعلقة بالمعتقدات العامة، المحيط السوسيو-مهني، وجهة النظر، النيّة وكذا بمشروع وأهداف حاملها؛
- على عكس المعلومة، فالمعرفة ليست ذاكرة جامدة ومخزنة بل يمكن تفعيلها بحسب الحاجة، النيّة والهدف. لهذا فإنّ المعرفة تتضمن مفهوم السيرورة أو المسار (*Processus*). فلقد أوضح *J. Piaget* <sup>(311)</sup> في أعماله حول التعلّم عند الطفل العلاقة الوثيقة بين المعرفة والفعل، حيث بيّن بأنّ المرحلة المعنيو-حركية (*Sensori-motrice*) هي مرحلة تسبق بفترة طويلة مرحلة النطق، كما يمكن الإشارة إلى أعمال البيولوجي *Francisco Varela* الذي أوضح بأنّ العقل البشري لا يجمع فقط المعلومات من المحيط كما جرى الاعتقاد، وإنما يضع ويبني تصور للعالم من تلقاء نفسه. وعليه فإنّ اعتبار العقل كآلة لمعالجة المعلومات هو في الواقع أمر خاطئ تماماً <sup>(312)</sup>.
- وعليه يمكن الاستنتاج مما سبق مايلي:

$$\left( \sum (\text{المعطيات}) \neq (\text{المعلومة}) \right) \wedge \left( \sum (\text{المعلومات}) \neq (\text{المعرفة}) \right) \wedge \left( \sum (\text{المعارف}) \neq (\text{الذكاء}) \right)$$

كما أوضح *J.F. Lebraty* المسار الذي تتحول فيه المعطيات إلى معارف عند الشخص الطبيعي على النحو التالي:

<sup>(311)</sup> PRAX (J.Y), Opcit, p 63.

<sup>(312)</sup> Ibid.



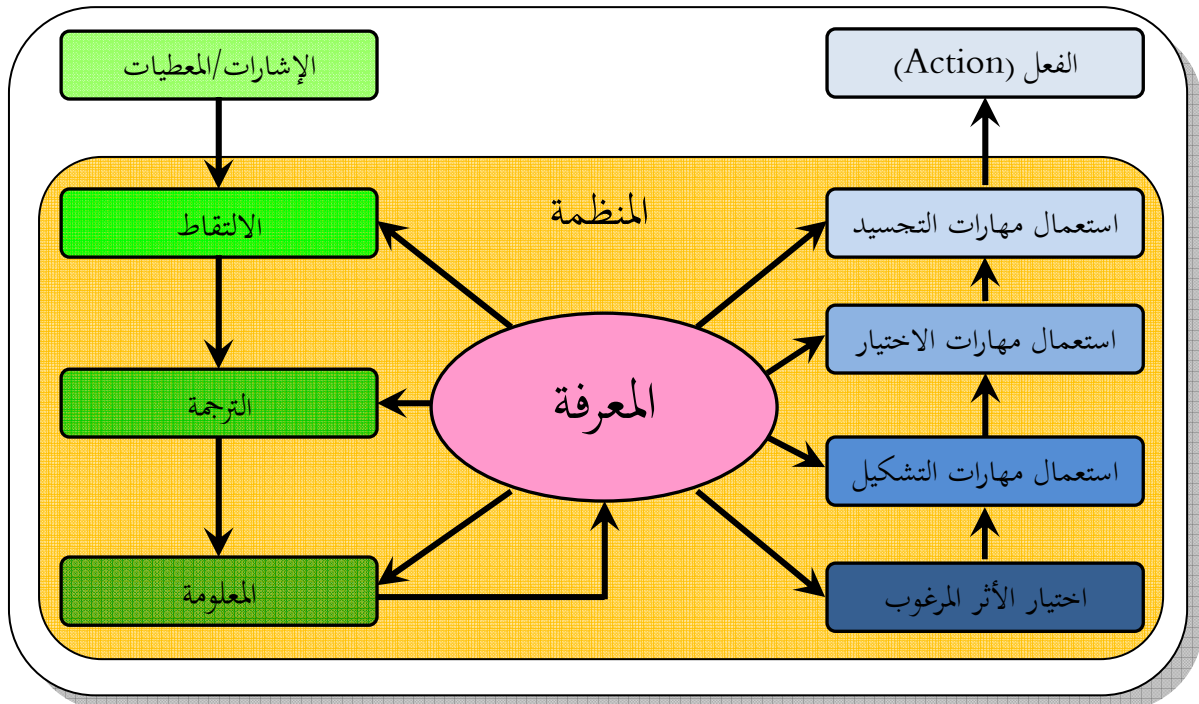
### شكل رقم 39: مسار الانتقال من المعطى إلى المعرفة لدى الشخص الطبيعي حسب J.F. Lebraty

المرجع: من إعداد الباحث اعتمادا على:

- LEBRATY (J.F), Comprendre le concept d'information pour mieux appréhender les TIC , 5<sup>ème</sup> Colloque du CRIC sur "La communication d'entreprise, regards croisés Sciences de Gestion – Sciences de l'Information et de la Communication", Nice, Le 6 et 7 décembre 2001, In, BRUTE de REMUR (D), L'Intelligence Economique comme illustration de la pensee complexe au coeur de la systémique : Pour une meilleure maîtrise de l'incertitude par le développement du moteur informationnel, Institut de Recherche en Intelligence Informationnelle (IR2I), Université de Montpellier I, 2001, p 5.

كما عمل *D. Variens*<sup>(313)</sup> على إظهار العلاقة بين هذه المصطلحات بشكل مبسط، إذ يتلقى الفرد من محيطه إشارات (*Signaux*) على شكل معطيات، هذه الأخيرة التي تترجم بحسب المحيط الذي تمّت فيه ملاحظتها؛ فإذا ما كانت هذه المعطيات المتلقاة والمترجمة تتضمن عنصرا جديدا للملاحظ، فإنّها تصبح بذلك معلومات، أمّا المعرفة فهي عبارة عن القاعدة أو الرصيد المعلوماتيين (*Background*) اللذان يسمحان للشخص بالحكم على ما إذا كان المعطى المتلقى والمترجم يحمل عنصرا جديدا. ومن هذا المنطلق فإنّ هذه السّلمية بين المعطى، المعلومة والمعرفة يمكن إظهارها وفقا للشكل التالي:

<sup>(313)</sup>. VARIENS (D), The role of information and communication technology in Competitive Intelligence, Editions IRM Press, p 07.



شكل رقم 40: الأسس التي تقوم عليها السلمية معطى - معلومة - معرفة في المنظمة حسب Achterbergh و Variens (2002)

المرجع: من إعداد الباحث اعتمادا على:

- ACHTERBERGH (J.M.I.M) & VRIENS (J), Managing viable knowledge Systems Research and Behavioral Science, n° 19, 2002, pp 223-241. In, GORIA (S), Opcit, p 77.

أما العلم فيمكن تعريفه<sup>(314)</sup> على أنه "كل ما هو معلوم أو مجموعة من المعلومات كثيرة نوعا ما، منظّمة (*Systématisées*) نسبيا، تمّ التحصّل عليها عن طريق نشاط ذهني مستمر". إنّ مصطلح العلم يتضمن في ثناياه معنى التملّك الغير قابل للضياع أو النسيان، كما أنّه يتضمن كذلك معنى الديمومة بالإضافة إلى اليقين والنهائية (*Définitif*).

إنّ مصطلح العلم يتميّز كغيره من المصطلحات التي يحتوي عليها مجاله الاصطلاحي (مصطلح المعرفة على سبيل المثال) بتعاريف واستعمالات عدّة في مختلف اللّغات، ففي اللّغة الفرنسية مثلا فإنّ كلمة "*Savoir*" لها أكثر من 27 استعمالا مختلفا. هذا وقد طوّر *Chun Wei Choo*<sup>(315)</sup> في سنة 1998 ما أسماه بحلقة العلم (*Le cycle du savoir*) التي تقوم في البداية على اكتشاف المنظمة للمعاني التي تتلقاها باستمرار من محيطها، فتترجمها وتستننتج منها فهما موحدا وجماعيا. وفي حالة ما تكرّرت تجاربها بخصوص وضع ما فإنّها تنتقل مباشرة

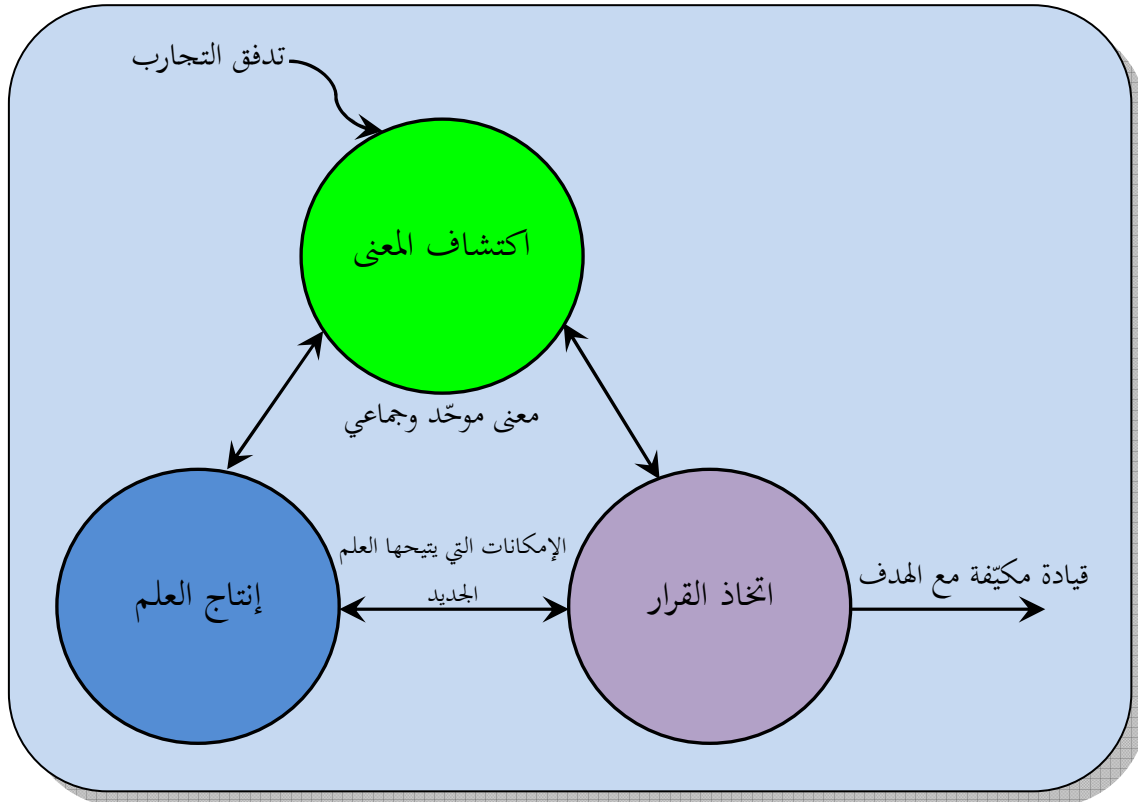
<sup>(314)</sup>. هذا التعريف تمّ استخلاصه استنادا إلى المرجعين:

- Le Robert électronique. In, KNAUF (A), Opcit, p 110 ;

- PRAX (J.Y), Opcit, p 64.

<sup>(315)</sup>. CHUN WEI CHOO, The Knowledge Organisation, Oxford University Press, New York, 1998, p 320. In, KNAUF (A), Opcit, p 111.

لاتخاذ القرار استنادا إلى المعلومات التي استنتجتها، وفي هذه المرحلة فإن المنظمة تحتاج إلى الكثير من المعلومات لكي تتمكن من الاختيار بين الحلول الممكنة، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:



شكل رقم 41: حلقة العلم حسب Chun Wei Choo (1998)

المرجع: Ibid.

لقد تنوعت العلوم وتفرعت منذ القدم، وأولى عمليات تقسيم المعلومة وتصنيفها كان في العهد الإغريقي (اليوناني)<sup>(316)</sup>، أين تم تقسيمها إلى الأنواع التالية:

✚ الإبيستما (*L'episteme*): وهي معارف عامة ومجردة؛

✚ التكنة (*La techne*): معارف تستعمل لإنجاز الأعمال. وهي تعني سرّ المهنة وعندما نظيف لها مصطلح "Logos" الذي يعني تنظيم المعرفة أو العلم نحصل على مصطلح التكنولوجيا، هذا الأخير الذي يستعمل كثيرا في الوقت المعاصر؛

✚ الفرونيزيا (*La phronesis*): والتي تعني الحكمة الاجتماعية؛

✚ الميتيسيا (*La métis*): والتي تعني في آن واحد المعارف الحدسية (*Conjecturales*)، المكر (*La ruse*) والفراسة (*Le flair*).

إنّ هذه الأنواع وغيرها من العلوم وتصنيفاتها سوف نتطرق إليها بالتفصيل في المقتبل من هذه الأطروحة.

<sup>(316)</sup>. PRAX (J.Y), Manager la connaissance dans l'entreprise, INSEP Editions, Paris, 1997, p 43.

أما عن الذكاء (*Intelligence*) أو الحكمة (*Sagesse* أو *Wisdom*) كما يخلو للبعض المساواة بينها<sup>(317)</sup>، هذه المساواة التي نرى فيها شخوصاً نوعاً من عدم الدقة، كون أنّ الحكمة تتضمن الحكم الصائب الناتج عن المعرفة التامة للحياة والتي تصدر عن أشخاص خبروها وامتلكوا نتيجة لذلك كما لا بأس به من التجارب، كما يتحلون بنوع من الكاريزما التي تعطي لهذا الحكم نوعاً من المصداقية والثوقية، ومن ثمّ القابلية الأكيدة للتنفيذ بدون أية مناقشة؛ على عكس الذكاء الذي يكون في مجال محدد (ذكاء عملي، ذكاء اجتماعي، ذكاء تكنولوجي، ذكاء عاطفي، إلخ.)، فالشخص قد يكون ذو درجة عالية من الذكاء في مجال معين وعادي في مجال آخر، كما أنّ الذكاء يتضمّن نوعاً من الأمور الغريزية كالموهبة إلى جانب الممارسة المكتنفة، وعليه فالذكاء قد يكون موجوداً لدى الطفل كما لدى الرجل المسن ولكن بدرجات مختلفة ومتناسبة مع السن، المستوى العلمي والفكري، إلخ.

وعموماً، فإنّ الذكاء حسب *E. Morin* هو "الميتيسيا (*La métis*) التي تمزج فيها أشياء وصفات أخرى مختلفة ووثيقة الارتباط"<sup>(318)</sup>. وحسب *J.Y. Prax* فإنّ من بين هذه الصفات يمكن ذكر:

- مقدرة الشخص على التعلّم من تلقاء نفسه عن طريق استعمال الكفاءات الخارجية؛
- الاستعداد للفرقة بين المهم والثانوي واقصاء غير المهم لاختيار المفيد، وهو في نفس الوقت المقدرة على تبسيط الأمور المعقّدة مع احترام تعقيدها؛
- المقدرة على استعمال الوسائل المناسبة من أجل تحقيق الهدف؛
- المقدرة على إعادة نظر الشخص لوضعيته، قبول الأمور التي تبدو متناقضة، تغيير الاستراتيجية بحسب الوضعيات غير المنتظرة وكذا تحديد الجديد مقارنة بالمعروف؛
- القدرة على التحديث، تغيير الوسائل والأفكار عن نظامها المرجعي لإعطائها مقصداً وغاية جديدين؛
- الاستعداد لوضع السيناريوهات وإعادة بناء الأشياء انطلاقاً من أجزاء ومؤشرات غير مكتملة أو متناقضة نسبياً؛
- الاستعمال الاقتصادي للموارد المتاحة المادية منها والفكرية.

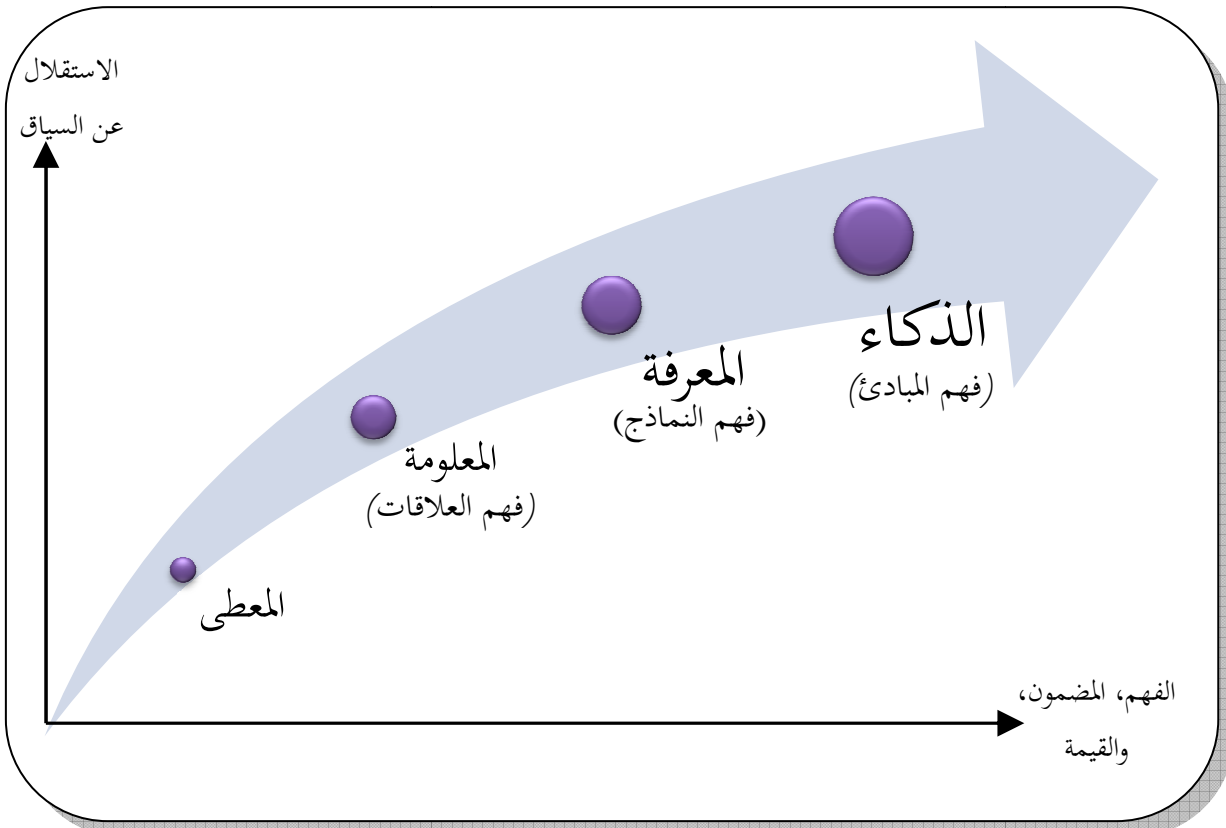
وبصفة عامة، فالذكاء هو ثمرة عدم ترك الشخص يُغلط من طرف العادات، الأفكار المعدّة مسبقاً والأماكن المعروفة؛ وعدم ترك الروتين يُنوّمه أو تتحكم فيه المخاوف بالإضافة إلى عدم الثقة العمياء في المظاهر. فالذكاء هو عبارة عن كفاح مستمر ضد السراب<sup>(319)</sup>.

<sup>(317)</sup> من بين المؤلفات التي تساوي بين الذكاء والحكمة نذكر:

- MENENDEZ (A) & al., *Intelligence Economique : Un guide pour débutants et praticiens*, Groupe de travail CETISME (Cooperation to promote economic and technological intelligence in small and medium-sized enterprises), Commission Européenne, Bruxelles, 2003, p 22 ;  
 - DUBOIS (N) & WILKERSON (T), *Gestion des connaissances : Un document d'information pour le développement d'une stratégie de gestion des connaissances pour la santé publique*, Centre de Collaboration Nationale des Méthodes et Outils (Université Mac Master), CANADA, Octobre 2008, p 11.  
<sup>(318)</sup> L'intelligence est "Une métis qui mêle en elle des sangs très divers". MORIN (E), *La Méthode, la connaissance de la connaissance*, Editions Le Seuil, Paris, 1986. In, PRAX (J.Y) (2003), *Opcit*, p 68.



وتكملة لتوضيح الفارق بين كل مستويات هرم الـ *DIKW*<sup>(320)</sup> أي بين المعطى، المعلومة، المعرفة والذكاء، يمكن أن نلفت الانتباه إلى أنّ هناك نوع من تنامي الاستقلالية عن السياق (*Contexte*) بالصعود في مستويات هذا الهرم، وكذا من حيث المفهوم والقيمة للمصطلحات المشكّلة للهرم؛ فالمعطى هو أقل المستويات من حيث القيمة المعلوماتية والمضمون وأكثرها ارتباطا بالسياق على عكس الذكاء الذي يتصدر هذه المستويات من حيث القيمة والاستقلالية عن السياق. وهذا ما يوضحه الشكل التالي:



شكل رقم 42: سلمية كل من المعطى، المعلومة، المعرفة والذكاء من حيث الفهم، المضمون، القيمة والاستقلال عن السياق

المرجع: من إعداد الباحث اعتمادا على:

- GRUNDSTEIN (M), Fom capitalisation on Company Knowledge Management, In, MOREY (D), MAYBURY (M) & THURASINGHAM (B), Knowledge Management : Classic and Contemporary Works, The MIT Press, 2001.

أما عن الكفاءة (*La compétence*) فيعرفها كل من *M. Parlier* و *P. Gilbert* على أنّها "مجموعة من المعارف، القدرات العملية والتصرفات المنظمة التي تستعمل بغرض تحقيق هدف معيّن وفي حالات معيّنة"<sup>(321)</sup>.

<sup>(319)</sup>. "L'intelligence est la vertu de ne pas se laisser duper par les habitudes, les idées reçues et lieux communs, endormir par les routines, dominer par les craintes, se fier aux apparences. L'intelligence est une lutte permanente contre l'illusion". Ibid.

<sup>(320)</sup>. DIKW : Data, Information, Knowledge, Wisdom.

<sup>(321)</sup>. PRAX (J.Y), Opcit, p 67.

وتجدر الإشارة إلى أنه في مصطلح الكفاءة يطغى الطابع العملي المتعلق بالفعل<sup>(322)</sup>، وهي في هذا السياق تعرف على أنها التطبيق الفعلي للمعارف في وضعية معينة لحل المشاكل أو اتخاذ القرار بصفة عامة. إنَّ الكفاءة لا يمكن فصلها عن سياق النشاط لأن لكل مهنة تقنياتها وبالتالي المهارات والكفاءات التي تتطلبها.

وحسب *R. Wittorski* فإنَّ الكفاءة تقيّم من طرف الغير لا من طرف صاحبها، وبالتالي فالكفاءة هي "مهارات معترف بها (*Un savoir agir reconnu*)"<sup>(323)</sup>.

ولقد أوضح *A. Knauf* بأنَّ هناك مقاربتين لتعريف أو تحديد مفهوم الكفاءة، هما<sup>(324)</sup>:

■ مقارنة تسيير الموارد البشرية: والتي على أساسها الكفاءة هي عبارة عن مهارات عملية، شخصية، يمكن ملاحظتها أثناء تأدية العمل ومن ثم تقييمها؛

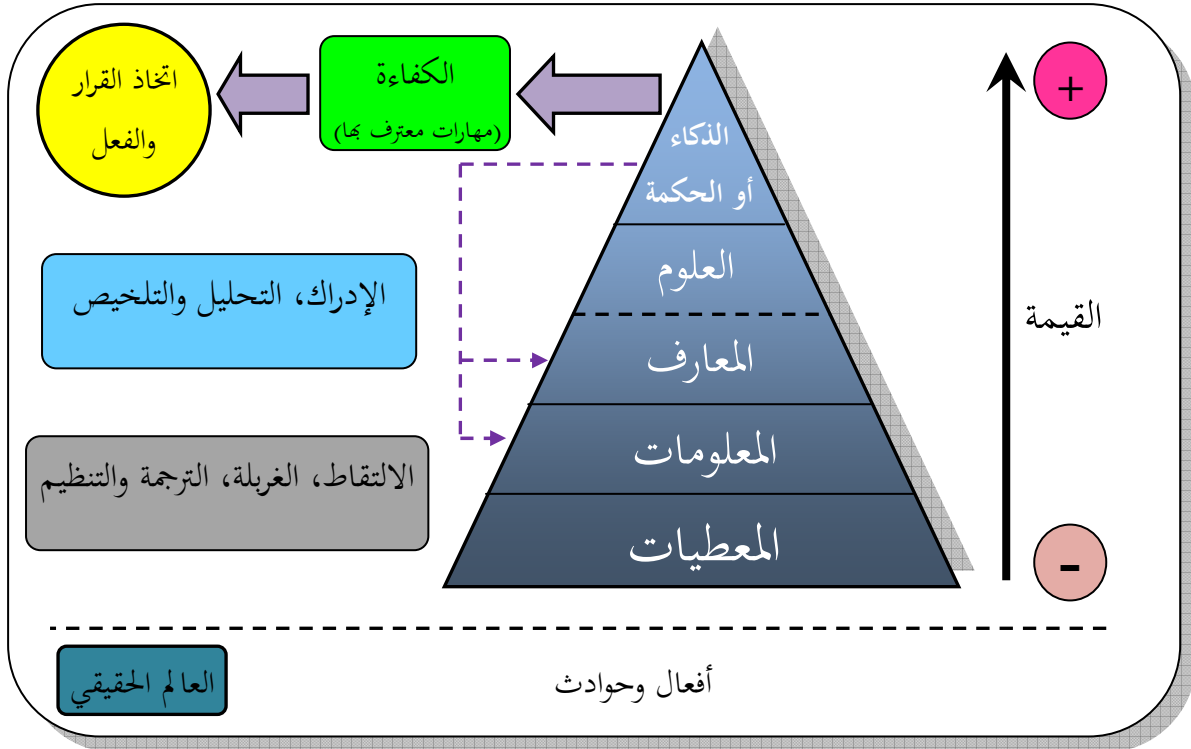
■ المقاربة الاستراتيجية: والتي ترى بأنَّ الكفاءة هي كل ما من شأنه أن يمنح المؤسسة ميزات تنافسية فيما يتعلق بالمنتوج، سعر الخدمة والتحديث.

أما الآن وبعد أن تطرقنا إلى جل المفاهيم التي يتضمنها المجال الاصطلاحي للمعلومة يمكن أن نخلص إلى رسم هرم الـ *DIKW* على النحو التالي:

<sup>(322)</sup>. Dans ce contexte J.C. Tarondeau voit que c'est " *L'accumulation des savoirs individuels et collectifs et l'apprentissage obtenu dans leur mise en action qui génère les aptitudes, les capacités et les compétences*". TARONDEAU (J.C), Le management des savoirs, Editions PUF, Collection « Que sais-je ? », n°3407, Paris, 1998, p 20.

<sup>(323)</sup>. WITTORSKI (R), De la fabrication des compétences, Education Permanente, n° 135/1998/2, 1998, pp 57-69.

<sup>(324)</sup>. KNAUF (A), Opcit, p 114 et 115.



### شكل رقم 43: هرم الـ DIKW

المرجع: من إعداد الباحث اعتماداً على المراجع التالية:

- DUBOIS (N) & WILKERSON (T), Ibid ;
- MADINIER (H) & BERGER (Y), Intelligence Economique : Guide pratique pour les PME de Suisse Romande, HEG, 1<sup>ère</sup> édition, Genève, Octobre 2008, p 35 ;
- BOUAKA (N), Opcit, p 47 ;
- BULINGE (F), Opcit, p 41 ;
- GORIA (S), Opcit, p 77 ;
- KNAUF (A), Opcit, p 115.

### المطلب الثاني: المعلومة بمنظور متعدد الزوايا

في هذا الجزء سوف نواصل محاولتنا لتشريح وعرض مختلف زوايا المعلومة وذلك بحثاً منا لتقديم تعريف أكثر دقة وشمولية لها في آن واحد، إذ نحاول أن نقرّب بين مختلف المقاربات التي اهتمت بدراسة المعلومة باختلاف وتنوع الميادين والمشارب العلمية المنتهجة في ذلك.

وكما تطرقنا إليه سلفاً، فإنّ المعلومة تجد جذورها في المعطيات التي وبعد تعرضها لميكانيزم الترجمة<sup>(325)</sup> الذي يضفي عليها المعنى تصبح معلومات قابلة للاستغلال، وبهذا المنظور للمعلومة فإنّ *J.F. Lebraty*<sup>(326)</sup> قد أوضح بأنّ للمعلومة أربعة عناصر مرتبطة بها، وهي:

<sup>(325)</sup>. KAYSER (D), La representation des connaissances, Editions Hermes, Paris, 1997. In, BOUAKA (N), Opcit, p 44.

<sup>(326)</sup>. LEBRATY (J.F), Nouvelles technologies de l'information et processus de prise de décision : Modélisation, identification et interprétation, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de Nice Sophia-Antipolis, Octobre 1994. In, BOUAKA (N), Opcit, p 44.

المضمون (*Le contenu*): وهو يتضمن المعنى المنشأ، كما يحوي في بعض الأحيان المعطيات المرجعية التي تمت ترجمتها؛

المنشأ (*L'origine*) أو السياق (*Le Contexte*): تتعلق المعلومة بصفة وثيقة بالسياق، الذي يتغير من زمن لآخر، وعلى هذا الأساس فالمعلومة المتحصّل عليها في الزمن (*to*) لا يكون لها نفس المعنى في الزمن (*tn*) وهذا راجع لتغير السياق بين الزمنين *to* و *tn*. وعليه فمن أجل إعطاء نفس التراجم لنفس المعطيات فإنه يتعيّن علينا المحافظة من جهة على نفس هذه المعطيات التي تعدّ مرجعية ومن جهة أخرى، المحافظة على المعطيات المتعلقة بالسياق المرجعي لها، أي المحافظة على كل من المعطيات الأصلية والسياق الأصلي.

إنّ المعطيات المتعدّدة (*Méta-données*) من شأنها أن تسمح بنوع من وضوح (*Traçabilité*) المعلومة، كما أنّ عملية تقاسم أو انتقال المعلومة وإعادة استعمالها يسهل بفضل مرافقتها باستعلامات حول السياق الذي استعملت فيه، مصدرها ومنشؤها وكذا منافذ استعمالها (*Trajectoires d'utilisation*)<sup>(327)</sup>.

الوسيط (*Le support*): وهو عبارة عن حامل المعلومات والمعطيات وقد يكون على شكل وثائقي أو رقمي؛

البرامترات (*Les paramètres*): إنّ للمعلومات في التنظيم ست (6) ميزات<sup>(328)</sup> تمثيلية يمكن تقسيمها إلى مجموعتين هما: الإتاحة (*L'accessibilité*) والقيمة. فالأولى تعبر عن مستوى الصعوبة التي تواجه الشخص في بنائه للمعلومة أو حجم المجهود الذي يبذله من أجل ذلك؛ فهذه الميزة التي سميناها الإتاحة تتكون من البرامترات التالية<sup>(329)</sup>: الكمية (*Quantité*)، منطق الحركة (*Logique de circulation*) وأجل الإمكان (*Délai de disponibilité*). أما القيمة فهي ميزة نوعية بامتياز؛ وبهذا المعنى فهي مرتبطة بميكانيزمات الإدراك لدى صاحب القرار وتتكوّن من البرامترات التالية<sup>(330)</sup>: النوعية (*Qualité*)، الشمولية (*Globalité*) وتقديم المعلومة (*Présentation de l'information*).

(327). BEYLIER (C), Une approche collaborative de gestion des Connaissances : Application à une PME du secteur de l'ingénierie mécanique, Université Joseph Fourier-GRENOBLE 1, Discipline : Génie Industriel, Laboratoire G-SCOP (Sciences pour la Conception, l'Optimisation et la Production de Grenoble), Soutenue le 16 octobre 2007, p 72.

(328). BOUAKA (N), Ibid.

(329). Selon N. Bouaka "La quantité d'informations disponibles représente le volume maximum qu'un membre de l'organisation peut obtenir suite à une requête précise" ;

"La logique de circulation de l'information désigne le cheminement que doit suivre l'information de sa source vers le demandeur" ;

"Le délai de disponibilité pour obtenir cette information mesure la durée entre le moment où le décideur demande une information et le moment où il l'obtient". BOUAKA (N), Opcit, p 45.

(330). "La qualité de l'Information regroupe deux aspects particuliers. En premier lieu, un aspect lié à l'information elle-même et indiquant, en quelque sorte, la validité de cette dernière. Cette validité dépend d'une part de l'exactitude des données origines et d'autre part de la rationalité du sens créé à partir de ces données. En second lieu, il convient de faire intervenir le décideur, de manière à tenir compte du nombre d'informations utiles à la résolution d'un problème qui lui est posé. En effet, L'information est dite « valide » si nous limitons la vision à son continu intrinsèque (exactitude et rationalité). En revanche, le terme de « pertinente » est employé pour une information à la fois valide et utile au décideur" ;

"La globalité de l'information disponible concerne le nombre minimal de requêtes que doit effectuer un individu pour obtenir un certain volume d'informations sur un événement précis" ;

"La présentation de l'information, est liée à l'ergonomie des informations présentées au demandeur". Ibid.

من هذا المنطلق، تختلف نظرة العاملين في ميدان المعلومة لها، فمنهم من يرى فيها بأنها شيء، مسار أوسيرورة، منتج، إلخ. كما أنّ هناك من يرى بأنّ المعلومة هي نفسها المعطى وبالتالي لا فرق بينهما، وهو الأمر الذي لا نشاطه كون أنّ المعلومة وإن تجد منشأها وجذورها في المعطى أو المعطيات، ولكن وبفضل العمل الإنساني الذي يتمثل في الترجمة يضمن عليها المعنى؛ وعليه فالمعلومة هي أكثر من المعطى وأكثر من مجموعة من المعطيات كما سبق وأن أوضحنا، فهي في الأساس معنا مستنبطاً.

### الفقرة الأولى: المعلومة-الشيء

رأينا سابقاً أنّ *F. Bulinge* قد تطرق لتوضيح الطابع المتعدد التخصصات العلمية (*Pluri-disciplinaire*) الذي حظيت به دراسة المعلومة، فهو يرى بأنّ "هناك من يعتبرها كأنّها معطاً، مدخلات (*Inputs*) (العلوم الاقتصادية)، شيء أو سلعة (علوم التسيير)، كمية فيزيائية (الإعلام الآلي)، مسار اجتماعي (العلوم الاجتماعية)".

من هذا التعريف يمكن أن نستنتج أنّ أغلب العلوم ترى في المعلومة كشيء قابل للاستعمال على عكس علوم المعلوماتية والسبرنتيقا (*La cybernétique*)<sup>(331)</sup>. هاته الأخيرة التي ترى في المعلومة على أنّها معطيات معالجة كميّاً من طرف الأنظمة المعلوماتية<sup>(332)</sup>، هذا بالإضافة إلى العلوم الاجتماعية والإنسانية بصفة عامة التي ترى فيها سيورة اجتماعية.

إذن فحسب *F. Bulinge* دائماً فالمعلومة تعتبر كذلك كشيء، "ويعود ذلك إلى اجتماع مجموعة من الكيانات التي يعتبر كل منها كعنصر من المعرفة منفصل فيزيائياً وزمناً وقابل للضم بصفة تراثية وتُظمّية مع بعضها من أجل إنشاء المعرفة"<sup>(333)</sup>.

وأنّ هذه المعرفة باعتبارها شيء يعدّ كمدخلات في مسار اتصالي أو إنتاج معرفي، تقوم - كما رأينا سابقاً - على المعلومات التي تخضع لمعالجة دماغية وإدراكية لتصبح على ما هي عليه.

وعلى هذا الأساس، يمكن التطرق إلى المعلومة باعتبارها مورداً (*Ressource*) قابلاً للاستعمال في عمليات ومسارات استهلاك وإنتاج المعرفة. ففي هذا السياق يمكن تعريف المعلومة كما عرفتها منظمة الـ *UNESCO* على أنّها "عناصر معرفية قابلة للتمثيل من أجل تخزينها، معالجتها أو استعمالها في التواصل"<sup>(334)</sup>.

<sup>(331)</sup> السبرنتيقا حسب Encarta Dicos لسنة 2009 هي "العلم الذي يدرس ميكانيزمات التحكم والاتصال بين الإنسان والآلة".

<sup>(332)</sup> Selon le même auteur F. Bulinge "L'information (...) est une donnée analysée quantitativement à travers des systèmes". BULINGE (F), *OpCit*, p 35.

<sup>(333)</sup> F. Bulinge voit également que le concept d'information-objet réfère à des entités que chacune d'elles constitue "un élément de connaissance qui implique celle d'agrégation, d'abord séquentielle puis systémique, d'éléments séparés soit physiquement, soit temporairement et susceptibles d'être réunis en vue de constituer une connaissance". Ibid.

<sup>(334)</sup> BROUSTE (P) & COTTE (D), Définition de l'information, Les tablettes d'Ourouk, n° 2, Septembre 1997. In, BULINGE (F), Ibid.

ويوضح *A. Mucchielli* بأنه يتعلق الأمر "بمعرفة فعلية تمّ التحصّل عليها عن طريق البحث، الملاحظة أو الدراسة"<sup>(335)</sup>.

كما يرى *C.A. Robert*<sup>(336)</sup> بأنه استنادا لمختلف تعاريف مصطلح المعلومة باللغة الفرنسية (*Information*) فإننا نجد أنّها تضم معنيين هما: الفعل والشئ. فجدور هذا المصطلح تعود للفعل "*Informare*" والذي يعني فعل الإعلام (*L'acte d'informer*) وكذا اللازمة "*Informatio*" التي تعني المعرفة الموصّلة (*Connaissance communiquée*).

ولقد عهد *M.K. Buckland*<sup>(337)</sup> للشئء المعلوماتي (*La chose (Thing) informationelle*) ميزة متعلقة بالوضعية أو الظرف الذي تمّ فيه التحصّل عليه (*Caractère situationnel*). إذ أنّ قيمة المعلومة، بمعنى آخر المعنى الذي نمحه إيّاها يتعلق بالأوضاع والظروف التي تمّ الحصول فيها على المعلومة. ومن هذا المنطلق فقد اقترح نوع آخر من أنواع المعلومات والتي تتمثل في تلك التي هي نتيجة للمعالجة أو السيورة التي طبقت على الأشياء المعلوماتية، والتي على إثرها ظهرت معاني جديدة انطلاقا من هذه المعالجة.

#### الفقرة الثانية: المعلومة-المسار

لقد عرّف *C. Marcon*<sup>(338)</sup> المعلومة-المسار على أنّها "المفهوم الديناميكي الذي من خلاله نحدّد حركة ظهور المعنى عند متلقي للرسالة".

ويرى *C.A. Robert*<sup>(339)</sup> بأنّ المعلومة لا بد أن تُوصّل للغير، وعلى هذا الأساس فإنّه يرى بأنّ المعلومة هي فعل الإنسان بإعطائه معنا مميّزا للمعطيات عن طريق نشاطاته المتمثلة في تحويل وتوصيل ما تمّت ترجمته، ويؤكد على أنّه يمكن القول بأنّ هناك معلومة فقط عندما يتمّ توصيل وفهم هذه الترجمة المميّزة من قبل المتلقي.

كما يرى كذلك بأنّ معالجة أو تحويل المعطيات مُدرج وجوبا في إنتاج المعلومة، وأنّ هذه المعالجة تتطلب أو تستدعي أداة أو مجموعة من الأدوات، التي يمكن أن تكون جهاز الكمبيوتر أو حواس التلقي عند الإنسان كاليدين أو الفم؛ والمهم هو أنّ هناك نوع من إعادة التشكيل (*Reformulation*) والترتيب، تغيير أو جمع العناصر الأولية (المعطيات). إنّ إعادة التشكيل هذه قد وضعت لتحقيق هدف مسطر مسبقا، والذي قد يكون معلنا أو لا.

مما سبق يتضح بأنّ فكرة المعلومة-المسار أو السيورة عند مجمع المؤلفين تتمثل في معالجة وتوصيل المعلومة إلى المتلقي أثناء عملية اتصالية، وأنّ قيمة المعلومة تظهر عند تقاسمها واستعمالها لا عندما تكون في حالتها الخامّة.

<sup>(335)</sup> MUCCHIELLI (A), Communication et réseaux de communication : connaissance du problème, ESF, 1973. In, BULINGE (F), Ibid.

<sup>(336)</sup> ROBERT (C.A.), L'annotation pour la recherche d'information dans le contexte d'intelligence économique, Thèse de doctorat, Université Nancy 2, Ecole doctorale Langages, Temps & Sociétés, Spécialité : Sciences de l'Information et de la Communication, Laboratoire LORIA, Soutenue le 16 février 2007, p 21.

<sup>(337)</sup> BUCKLAND (M.K), Information as thing, Journal of the American Society of Information Science, n° 48 (9), pp 804-809. In, GORIA (S), Opcit, p 83.

<sup>(338)</sup> Le concept de l'Information-processus peut être défini comme étant "La notion dynamique par laquelle nous désignons le mouvement d'émergence du sens qui s'opère chez le receptrer au contact d'un message". MARCON (C) (1998), Opcit. In, GORIA (S), Opcit, p 81.

<sup>(339)</sup> ROBERT (C.A), Opcit, p 22.

ويرى *F. Bulinge*<sup>(340)</sup> بأنّ فكرة المسار الذي تتميز به المعلومة هي فكرة ضمنية وتعدّ أساس ظهور مصطلح معالجة المعلومة. ومن هذا المنطلق فالمعلومة-الشكل أو الهيكل (*Information-forme*) أصبحت هي ذاتها المعلومة-الشيء، هذه الأخيرة التي تعدّ كعنصر أساسي في مسار إنتاج المعلومة أو المعرفة بصفة عامة؛ فمن هذا المنظور، فالمعلومة هي نتاج مزج أو مزاجية كل من الشكل (*Forme*)، الهيكل (*Structure*) والمعنى (*Signification*)؛ ويضيف *P. Brouste* و *D. Cotte* بأنّه "لا يمكن أن توجد هناك معلومات خاتمة، فالمعلومة ليست الحدث (*Fait*) بحدّ ذاته وإنما تشكيل له (إعطاء الحدث شكلا)، والمعلومة هي حتما منتجة على الأقل لمستقبل ما ضمن عملية اتصالية"<sup>(341)</sup>.

إنّ هذين المؤلفين وغيرهما قد أدخلوا مفهوم "الحدث السابق للمعلومة"، وعليه فإنّ هذه الأخيرة ماهي إلاّ تعبير ووصف لهذا الحدث.

ويؤكد *D. Cotte* و *P. Brouste* بأنّ "المعلومة ما هي إلاّ مسار قَوْلبة (*Mise en forme*) وفك التجريد (*Matérialisation*) يهدف إلى توصيل حدث أو مجموعة من الحوادث لجمهور معيّن".  
فحسب *F. Bulinge*<sup>(342)</sup> فالمعلومة باعتبارها مسار أو سيرورة، والتي تحقق العلاقة التالية:

$$\text{معلومة} = \text{إنتاج} + \text{قولبة} + \text{وجهة}$$

ليست بالأمر الجديد، فهي تسبق حتى المعلومة-المعطى. إذن، فالمعلومة هي مسار طبيعي، حيث يعتبر الإنسان فيه كنظام للجمع والمعالجة الأكثر فعالية على الإطلاق.

وبالإضافة إلى إحالة مفهوم المعلومة-المسار إلى العملية الاتصالية ومسار انتقال وإنتاج المعارف بين الأشخاص، فإنّ هذا المسار المعلوماتي يتّضح عند بعض الأشخاص المتأثرين بالأعمال المنجزة حول موضوع الذكاء الاقتصادي الذي له علاقة جدّ قوية بمفهوم المعلومة كما رأينا في الفصلين السابقين، فعند بعض السبرنتيين أمثال *H. Atlan* و *N. Wiener*<sup>(343)</sup> فإنّ مصطلح المعلومة-المسار يُخبر عن حصيلة ناتجة عن مسار على شاكلة حلقة الاستعلام. إنّ مصطلح المعلومة-الاستعلام (*Information-Renseignement*) يعتبر كذلك كمرادف لمصطلح المعلومة المفيدة في سياق الذكاء الاقتصادي، بمعنى أنّها تُحوّل في أغلب الأحيان إلى معلومة مفيدة لاتخاذ القرار في الدوائر المعنيّة في المؤسسات<sup>(344)</sup>.

<sup>(340)</sup>. BULINGE (F), Opcit, p 35 et 36.

<sup>(341)</sup>. Selon P. Brouste et D. Cotte : "Il ne peut y avoir d'informations brutes, l'information n'est pas le fait en soi mais déjà la mise en forme d'un fait. Elle est forcément produite, du moins potentiellement pour un destinataire quelconque, induisant la notion de communication". BULINGE (F), Opcit, p 36.

<sup>(342)</sup>. Ibid.

<sup>(343)</sup>. Voir : WIENER (N), Cybernétique et société, Editions des Deux Rives, Paris, 1952.

<sup>(344)</sup>. GORIA (S) (2006), Opcit, p 82.

## الفقرة الثالثة: المعلومة-المنتج

يرى *F. Bulinge*<sup>(345)</sup> بأن المعلومة-الشيء تصبح معلومة مشكّلة ومقبولة بصفة ناجعة استجابة لمطلب معيّن ومتضمنة لقيمة مضافة، وهذا الأمر يتطلب مسار معالجة وبناء عقلي (فكري وسيكولوجي). وما تجدر الإشارة إليه هو أنّ المقاربات السبرنتيقية والسوسيولوجية تختلف في نظرتها وتعريفها للمعلومة وبالتالي في استعمالها:

✓ فالسبرنتيقا ترى بأنّها وسيلة لإنتاج الأدوات التقنية القادرة على القيام بالمهام المسندة واتخاذ القرارات الروتينية على الوجه الذي يسمح باقتصاد الوقت والذاكرة، بمعنى آخر تقوية القدرات الذهنية؛  
✓ أما المقاربة السوسيولوجية: فترى في المعلومة معرفة للأشياء وبالخصوص للمحيط الاجتماعي، تساعد في التفكير الشامل والاستراتيجي.

والملاحظ، هو أنّ هاتين المقاربتين متكاملتين في النهاية، أي في مرحلة اتخاذ القرار. والجدير بالذكر أنّ تطور مصطلح المعلومة قد أفضى إلى تنوع وثرأ معنوي (*Sémantique*) كان من شأنه التوصل إلى ظاهرة مهيكلية (*Phénomène Structurant*). إذ يرى *P. Petit*<sup>(346)</sup> بأنّ "مفهوم المعلومة متعدّد المعاني، فالمعلومة بحسب الحالات قد تكون مجرد مؤشر بسيط أو معرفة تامة، وهي تستجيب لرموز وتدخل ضمن علاقة اجتماعية معيّنة؛ فهي لا تأخذ معنا إلا ضمن هذا الإطار أو الرابط الاجتماعي. كما أنّ تبادل المعلومات يشكل في حدّ ذاته مُكونة أساسية من مكونات هذا الرابط".

وحسب *P. Watzlawick*<sup>(347)</sup> فإنّ "المعلومة هي النتيجة النهائية للتلقّي والتحويل (*Transmission*)"، وأنّ هناك قنوات للاتصال تُستعمل في تحويل المعلومة وهذه القنوات قد تكون مسموعة، مكتوبة، مرئية ومحسوسة عن طريق الصور، الإشارات، اللمس، إلخ. وعليه فإنّه في مسار الاتصال يتوجّب الأمر تدخل ثلاثة عناصر هي: المعلومة، الاتصال كعملية وقنوات الاتصال.

والآن، وبعدها تطرقنا للمعلومة كمنتج تجدر التفرقة بين هذا المنتج الذي يتمثل في المعلومة أو المعرفة بصفة عامة، وغيرها من المنتجات الاقتصادية الأخرى المتمثلة في السلع والخدمات.

لقد تطرق كل من المؤلفين نجم عبود نجم<sup>(348)</sup> وحسين عجّلان حسن<sup>(349)</sup> إلى التوضيح وبإسهاب للتفرقة بين المعرفة والسلعة والخدمة والتي نرى بأنّها تصلح لأن تسقط على المعلومة التي - كما رأينا سلفاً - تعتبر

<sup>(345)</sup> BULINGE (F), Opcit, p 36.

<sup>(346)</sup> "La notion de l'information est polysémique. Elle est, selon les cas, simple signal ou déjà connaissance. Elle répond à des codes et s'inscrit dans un rapport social. Non seulement elle ne prend sens que par rapport à ce lien social, mais l'échange d'information lui-même est une composante majeure de ce lien". PETIT (P), L'économie de l'information, la science économique au défi des Théories de l'information, La découverte, Reporters sans frontières, Paris, 1998. In, BULINGE (F), Opcit, p 37.

<sup>(347)</sup> WATZLAWICK (P), Rencontre de Paul WATZLAWICK, Technologie et Communication, L'Harmatan, Paris, pp 133-139. In, ROBERT (C.A), Opcit, p 21.

<sup>(348)</sup> نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 32-41 و 63-66.

<sup>(349)</sup> حسين عجّلان حسن، مرجع سبق ذكره، ص 31-34.



أحد مدخلات إنتاج المعرفة، كما أنّ هناك بعض المؤلفين يرون بأنّ المعلومة قد تتضمن مفهوم المعرفة وذلك بتطرقهم للمعلومة-المعرفة (*Information-connaissance*)<sup>(350)</sup>.

إذن، فالمؤلفين المشار إليهما أعلاه قد تطرقا إلى هذه التفرقة، والتي سنحاول أن نسقطها على المعلومة وذلك على النحو التالي :

### 1. التمييز بين المعلومة والسلعة:

السلعة هي الرمز الاستهلاكي للاقتصاد الصناعي في حين أنّ المعلومة هي الرمز الاستهلاكي الذي يحرك الطلب بشكل أساسي في اقتصاد قائم على المعرفة، فالآلة هي قاعدة الثروة ورمز الإنتاج الصناعي، في حين أنّ المعلومة أيضا هي أساس الثروة ورمز الإنتاج في الاقتصاد القائم على المعرفة، فخلال الأزمنة القليلة الماضية كان الاقتصاد الصناعي يتحول تدريجيا من اقتصاد قائم على الموارد الطبيعية إلى اقتصاد قائم على رأس المال الفكري، ومع هذا التحول أصبحت المعلومة هي الأصل أو المورد الجديد وهي مصدر الثروة والقيمة الأساس، ولكن المعلومة خلافا للسلعة المادية من الصعب أن تقاس بالمعايير التقليدية. فمن الناحية الاقتصادية وكما هو معروف أنّ السلعة لها قيمة استعمال (*Value in use*) وقيمة تبادل (*Value in exchange*) ومن الممكن الفصل بين القيمتين، ولكن مع المعلومة فالأمر مختلف، لأنّ المعلومة ليس لها قيمة اقتصادية (قيمة تبادل) في الغالب<sup>(351)</sup> إلاّ عند استعمالها. ولعلّ هذا ما يجعل القياس المعرفي سواء لعمليات داخلية أو ما ينجم عنها من عوائد خارجية أكثر صعوبة وتخلق مغالطة جديدة غير المغالطات التقليدية (كما هو الحال في الهواء الذي له قيمة عالية من حيث الاستعمال وقيمة تبادلية صفرية، في مقابل الألماس الذي له قيمة استعمال منخفضة وقيمة تبادل جدّ عالية). وتظهر هذه المغالطة الجديدة في كون أنّ المعلومة ذات التكلفة العالية قد لا تساوي شيئا ما لم توضع في الاستعمال وهذا خلافا للسلعة التي حتى عند عدم استعمالها تكون ذات قيمة تبادل.

لقد خضع إنتاج السلع ولازال لندرة الموارد، في حين أنّ قطاع المعرفة يعاني من وفرة المعلومات، وهذا ما أدى إلى بروز مشكلة من نوع آخر ألا وهي الندرة في الانتباه والتركيز من قبل المتلقين. هذا ناهيك عن كون أنّ القطاع السلعي يتّسم بالنمو الخطي في حين أنّ قطاع المعرفة كما يرى كل من *A.H. Bell* و *T. Housel*<sup>(352)</sup> يتّسم بالنمو الأسّي.

والجدول التالي يبيّن بصفة ملخّصة لنقاط الاختلاف الجوهرية بين السلعة والمعلومة.

<sup>(350)</sup>. أنظر على سبيل المثال: - GORIA (S) (2006), Op cit, p 82.

<sup>(351)</sup>. في بعض الحالات فإنّ للمعلومة قيمة تبادلية أو قيمة الحصول، وذلك عند دفع أموال لشرائها مباشرة من مصادر معيّنة كرشوة بعض الأشخاص من أجل الحصول على معلومات تكنولوجية أو غيرها مثلا، أو عند تجنيد وسائل مادية وبشرية معتبرة للحصول عليها.

<sup>(352)</sup>. HOUSEL (T) & BELL (A.H), Measuring and Managing Knowledge, Mc GRAW-HILL, Boston, 2001, p 17. مرجع ورد ذكره في : نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 34.

المعلومة	السلعة	البيانات
غير منظورة - غير محدّدة - غير قابلة للقياس - الوفرة - تزايد العوائد (الغلّة) أو الرافعة - متولّدة ذاتيا - تزامن الاستخدام والإنتاج	منظورة - قابلة للقياس - الندرة - تناقص العوائد (الغلّة) - متلاشية - تعاقب الإنتاج والاستهلاك	الخصائص
قيمة التبادل عند الاستعمال	قيمة الاستعمال - قيمة التبادل	القيمة
عمال ومهنيو المعرفة	العمال اليدويون	الأفراد
مقاييس إنتاجية العمل المعرفي (قيد التطوير)	المقاييس الإنتاجية التقليدية - المحاسبة التقليدية - المؤشرات المالية	المقاييس
في الانتباه والتركيز	في الموارد	نمط الندرة
دورة توليد وتعزيز ذاتي (قوة)	دورة تقادم (ضعف)	الضعف والقوة
أسي	خطي	النمو

#### جدول رقم 04: المقارنة بين المعلومة والسلعة

المرجع: من إعداد الباحث اعتمادا على: نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 33.

## 2. التمييز بين المعلومة والخدمة

لقد أوضح المؤلفين نجم عبود نجم وحسين عجلان حسن المذكورين أعلاه، أنّه في ظل الاقتصاد الصناعي كان التمييز بين السلعة القياسية (*Standardized good*) والسلعة الزبونية (*Customised good*)، فالسلعة القياسية تمثل في سلعة نمطية واحدة تنتج منها كميات كبيرة جدا للاستفادة من اقتصاديات الحجم ومثل هذه السلعة لا بد من أنّ يكون إنتاجها وفق استراتيجية قيادة التكلفة؛ في حين أنّ السلعة الزبونية سواء في الزبونية الواسعة (*Mass customization*) القائمة على الاستفادة من اقتصاديات النطاق أو في إنتاج الوحدة الواحدة القائمة على التنوع الأقصى، يكون إنتاجها وفق استراتيجية التميّز. ثم كان التمييز بين السلعة والخدمة، حيث السلعة عادة ما كانت قياسية في حين أنّ الخدمة عادة ما كانت زبونية لأنّها تقدم بالاتصال بالزبون الذي يجب أن يكون حاضرا من أجل تقديم الخدمة له في الغالب، هذا بالإضافة إلى أنّ الخدمة استخدام لخصائص إضافية للسلعة (كما في دلائل الاستعمال وخدمات ما بعد البيع والضمانات التي تعطى للزبون عند شرائه لبعض السلع) تفرق بالسلعة من أجل تحسين تميّزها بالمقارنة مع المنافسين. ليبدأ فصل جديد من التمييز بين السلعة والخدمة وخاصة بعد أن أصبحت الخدمات هي القطاع الرائد في اقتصاديات الدول المتقدمة.

وكان هذا التمييز يركّز على الخصائص المتميّزة للخدمات (مثل عدم الملموسية، القابلية للتلاشي، عدم القابلية للفصل وتغيّر الخواص)<sup>(353)</sup> والتي تؤدي إلى اختلافات مهمة بين الخدمة والسلعة، ومع تطور قطاع الخدمات وتوسعه بشكل كبير في اقتصاديات الدول المتقدمة؛ وهذا ما يتضح في أنّ العديد من الدول المتقدمة أصبح قطاع الخدمات يستخدم فيها ما يزيد عن 50% من القوى العاملة ويجتذب الاستثمارات الأكبر في الاقتصاد، وهو الذي يحقق عائداً حدياً أكبر مقارنة بالقطاعات الأخرى.

وفي هذه الاقتصاديات القائمة على الخدمات فإنّ التمييز أصبح ما بين الخدمات نفسها. وإنّ مصفوفة الخدمات الواردة أدناه تقدم تصنيفاً جيّداً للخدمات بالاستناد إلى عوامل أساسية كالاتصال بالزبون، كثافة العمل أو رأس المال ومدى مرونة تكنولوجيا التشغيل المستخدمة في الخدمة.

الاتصال بالزبون		كثافة رأس المال
خدمات حسب الطلب:	الخدمات الشبيهة بالتصنيع:	
- خدمات عقود النقل؛ - هاتف المسافات البعيدة؛ - العلاج الصحي.	- خدمات البريد؛ - معالجة الصكوك؛ - المستودع المؤمن.	كثافة العمل
الخدمات المهنية:	الخدمات الواسعة:	
- الاستشارة القانونية؛ - التشخيص الطبي؛ - إلقاء الدروس الخصوصية.	- التعليم؛ - الحفلات؛ - الكافيتيريا.	
تكنولوجيا التشغيل المرنة	تكنولوجيا التشغيل المحكمة	

### جدول رقم 05: مصفوفة الخدمة

المرجع:

- ADAM (E) & EBERT (R.J), Production and Operations Management, Prentice-Hall of India Private Lmd, New Delhi, 1993, p 143.

مرجع ورد ذكره في: نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 35.

ومع التطور الحثيث نحو الاقتصاديات القائمة على المعرفة وظهور قطاع المعرفة كقطاع رابع (يتكون من المعلومات، المعرفة، الفنون والأخلاقيات) في الاقتصاد إلى جانب القطاعات التقليدية الثلاث (الزراعة، الصناعة والخدمات) أصبح التمييز الأكثر أهمية ليس بين السلعة والخدمة ولا بين أنواع الخدمات نفسها وإنما بين السلعة

<sup>(353)</sup>. KOTLER (Ph), Marketing Management, Prentice-Hall, New Jersey, 2003, pp 446-449.

مرجع ورد ذكره في: نجم عبود نجم، نفس المرجع نفس الصفحة.

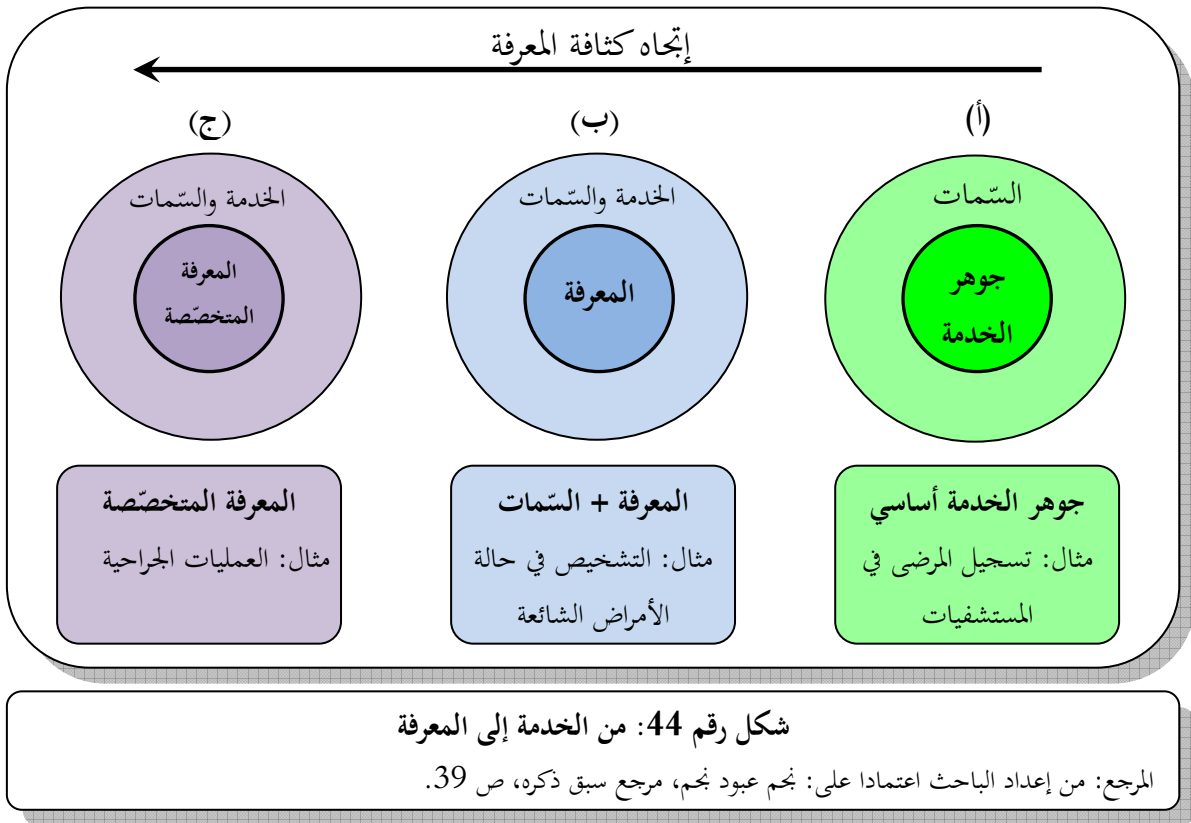
والمعرفة كما سبق توضيحه، وبين الخدمة والمعرفة. ومع أنّ المعرفة هي أيضا خدمة وكلاهما نشاط يقدم لإشباع حاجة، إلا أنّ هذا لا يلغي التمييز بين الإثنين في حالات كثيرة. فالتمييز الأول بين الخدمة والمعرفة، الذي يمكن طرحه يقوم على أنّ بعض الخدمات يمكن أن تقدم من قبل عمال الخدمة اليدوية، أمثال الحرفيين اليدويين في الصناعة الذين لا يتوفرون على قدر ذي أهمية من المعرفة. وهذا ما نجده في محلات تنظيف الملابس أو خدمات غسل السيارات أو البريد؛ في حين أنّ المعرفة تتطلب مستوى أعلى بكثير عند تقديم خدماتها كما في الاستشارات وخدمة التعليم الجامعي. والتمييز الثاني، وهو أنّ المعرفة هي خدمة مضاف إليها بعدا أساسيا هو ثراء المعرفة أو المعلومات أي (354):

$$\text{المعرفة} = \text{خصائص الخدمة} + \text{ثراء المعلومات}$$

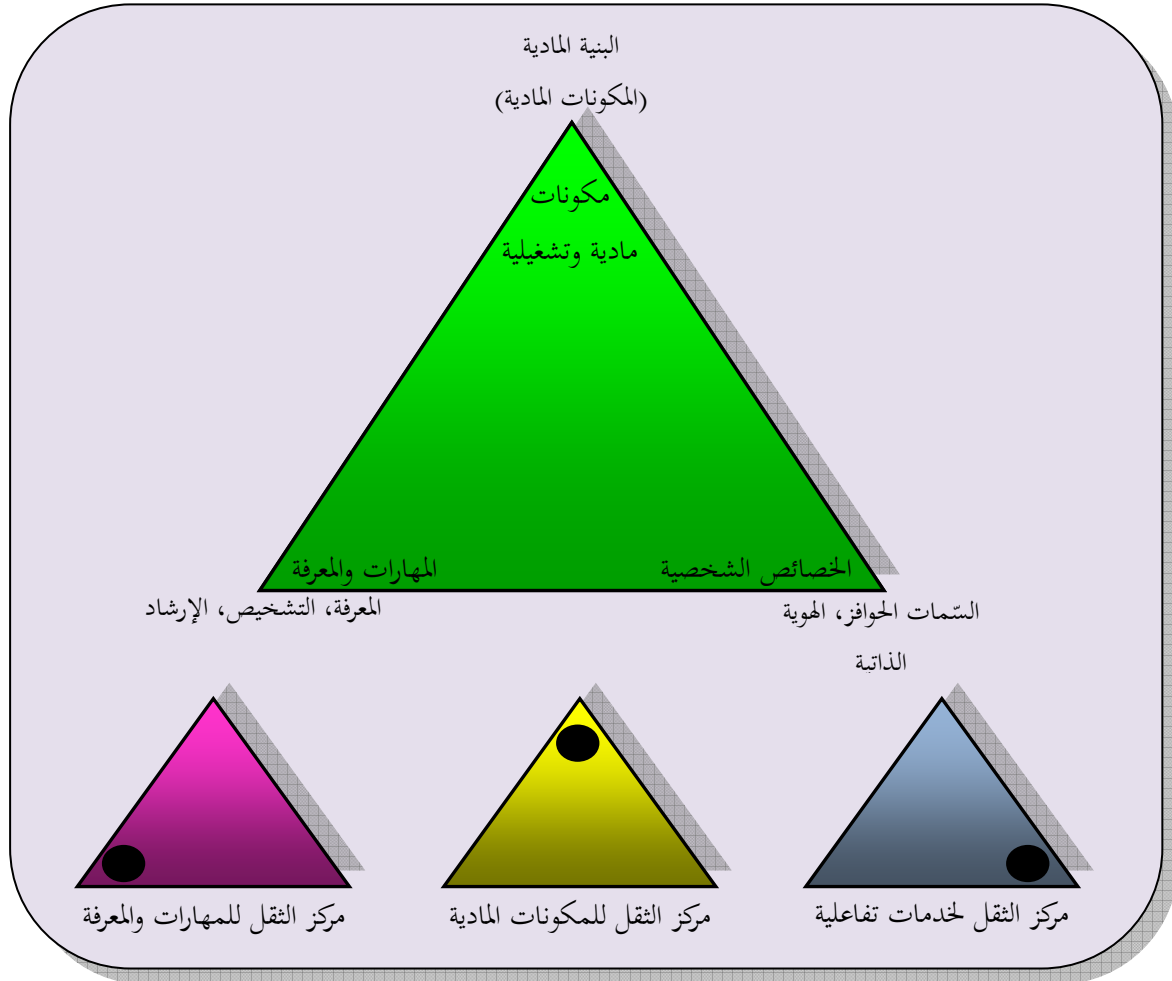
أما التمييز الثالث بين المعرفة والخدمة فيعتمد على كثافة المعرفة، فالأنشطة المعرفية ليست واحدة من حيث كثافة المعرفة، بل إنّها تتباين بشكل كبير الأمر الذي يساعد على تمييزها عن الخدمة أيضا. وفي هذا السياق يمكن أن نجد الخدمات التي لا تتطلب بُعدا معرفيا في تقديمها، وإنّما هي مجرد عمليات أو خدمات يتم إنجازها لا تختلف عن عمليات الإنتاج اليدوية التي تنجز على المواد الأولية في الصناعة، كما في خدمات نقل المواد من المورد إلى الشركة ونقل المواد من المخزن إلى عمليات الإنتاج. ثم تأتي بعدها الخدمات المقترنة بالمعرفة، وهذا ما يمكن أن نجده في المستوى الأدنى من الخدمات المهنية، ليأتي المستوى الأعلى من المعرفة وهو الأكثر تخصصا. ومن الأمثلة التي توضح التمييز بين الخدمة والمعرفة نجد خدمات تسجيل المرضى وملئ النماذج المتعلقة بمراجعة أو دخول المستشفى، التي هي خدمات المستوى الأدنى تليها الخدمات الصحية التي تتسم بقدر من المعرفة كما هو الحال في مداوات الجروح أو كتابة الوصفات للأمراض الشائعة. وكل هذه الخدمات تدخل ضمن خدمات مستشفيات الطب العام؛ ثم تليها الخدمات الطبية كثيفة المعرفة كما هو الحال في تشخيص الحالات المرضية المعقدة أو الجديدة أو في العمليات المتخصصة، كما هو الحال في العمليات على العيون أو عمليات القلب المفتوح، وهذه هي الخدمات الصحية الكثيفة المعرفة، والتي يكون فيها عامل المعرفة (جوهر المعرفة) أكثر أهمية وتأثيرا من عامل الخدمة (جوهر الخدمة). وهذا ما يوضحه الشكل التالي الذي يبيّن التدرج من جوهر الخدمة إلى المعرفة ومن ثم المعرفة المتخصصة.

(354). ROBERT (M) & RACINE (B), E-Strategy, Mc GRAW-HILL, New York, 2001, p 81.

مرجع ورد ذكره: في نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 37.



والمثال الثاني يمكن أن نأخذه من الأعمال الخدمية غير المهنية المتخصصة، وهذا ما سنوضحه بالاعتماد على ما يسمى بمثلث الخدمة (*Servie Triangle*) في ضوء التوجه القائم على المعرفة. إن مثلث الخدمة يقوم على ثلاث مرتكزات تمثل مركز الثقل عند زاوياها الثلاثة كما يوضحه الشكل أدناه. أما المثال الثالث فنأخذه من مهنة المحاسبة، حيث أن الخدمات في المستوى الأدنى لا تتطلب بُعدا معرفيا كإحضار السجلات المحاسبية أو قوائم المشتريات أو أوامر سحب المواد من المخازن إلى القسم المالي، وفي المستوى الثاني نجد الخدمات المحاسبية ذات مستوى معين من المعرفة كما في التسجيل المحاسبي لقيود سحب المواد من المخازن أو مشتريات المواد وتكاليف وقيم المواد ما بين عمليات الإنتاج المتعاقبة.



شكل رقم 45: مثلث الخدمة والتوجه القائم على المعرفة

المرجع: BART VON LOOY &amp; al., Services Management, Pitman, 1998.

مرجع ورد ذكره في: نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 40.

في حين أنّ الخدمات المهنية ذات المستوى المعرفي الأعلى تتمثل في تحليل التكاليف والمفاضلة بين البدائل المختلفة لعروض الموردين وحركة أسعار المواد في السوق، ومن ثمة تقييم كفاءة أداء مستويات المخزون أو عملية شراء المواد التي تمت وتقديم الاستشارة حول الاستمرار فيها أو اختيار بديل آخر. وهذه المراكز هي المكونات المادية والتشغيلية، الخصائص الشخصية وأخيراً المعرفة والمهارات الفنية. وأنّ الشركات الخدمية تركز في تميّزها على هذه المراكز.

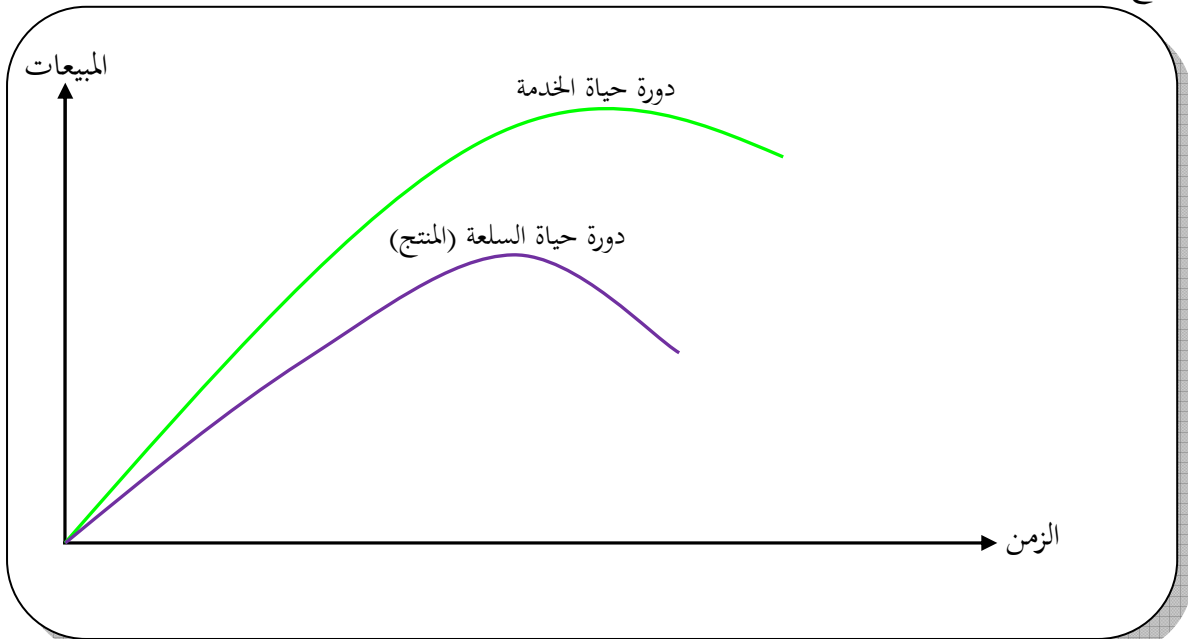
### 3. السلعة، الخدمة والمعلومة من حيث دورة الحياة<sup>(355)</sup>

إنّ سمة الأعمال في العقود الأخيرة هي التزايد المطرد في المنتجات والخدمات وتنوعها الكبير، ما جعل الكثير من المختصين يعتبرون أنّ أبرز سمات هذا العصر هو ما يسمى بثورة المنتجات، ففي كل يوم تتوالد منتجات

<sup>(355)</sup>. نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 61-66.

جديدة من المنتجات القديمة وتلقيها خارج نطاق الاستعمال. ولعلّ أهم سمة في تطور المنتجات هو السرعة الكبيرة التي يتمّ فيها تطوير المنتجات الحالية وإدخال المنتجات الجديدة، وهذا ما جعل دورة حياة المنتجات قصيرة للغاية، وأنّ تنافس الشركات في ظل انفجار المنتجات الجديدة قد جعل دورة حياة المنتج التي كانت تستمر لعدّة سنوات في الماضي لا تستغرق إلا عدّة أشهر في الوقت الحاضر.

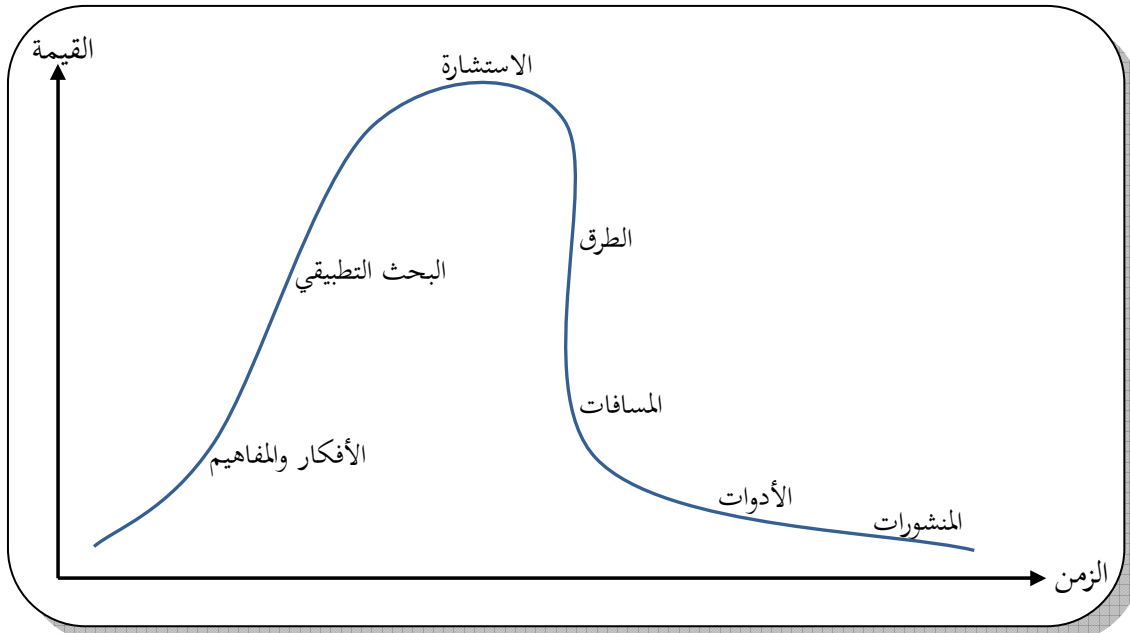
لا شك في أنّ تطوير المنتجات منذ القديم كان في جوهره عملاً معرفياً، فقبل أن توجد المنتجات الجديدة لا بد من أن توجد المعرفة الجديدة التي يتم العمل من أجل تصميمها وهندستها ومن ثم إنتاجها وتسويقها. وهذا يعني بالتأكيد أنّ ثورة المنتجات هي في الأصل ثورة معرفة محسّنة أو جديدة يتم تحويلها إلى منتجات محسّنة وجديدة، ومع ذلك فإنّ المعرفة نفسها تميّز في هذا المجال بمجموعة من الخصائص تمثل في كون أنّ المعرفة يمكن أن توجد كمعرفة مجردة أو كمنتج معرفي بمعزل عن المنتجات المادية الأخرى كما في خبرة الأفراد وبراعتهم ومعرفتهم الحرفية، كما أنّ المعرفة تميّز بالتوالد المتزايد في كل اتصال أو تبادل دون فقدان حيازتها خلافاً للأشياء. كما أنّ المعرفة توجد في الأفراد حتى وإن وجد جزء منها في قواعد المعلومات والبرمجيات خلافاً للمنتجات التي يمكن أن توجد بمعزل عن الأفراد. والواقع أنّ هذه السمة تلقي بظلالها الواضحة على دورة حياة المعرفة لترتبط بدورة حياة صاحب المعرفة. إنّ مفهوم دورة حياة المعرفة (*Knowledge life cycle*) هو توسيع لدورة حياة المنتج الذي أستخدم لأول مرة، ثم دورة حياة التنظيم، ثم دورة حياة الخدمة؛ وأنّ هذه الدورات تمّ النظر إليها مع الاستثناءات القليلة في ضوء دورة حياة الإنسان. فكما أنّ للإنسان دورة حياة تبدأ بالولادة وربما قبلها مع المرحلة الجنينية إلى أواخر العمر، كذلك المنتج له دورة حياة، وكذلك التنظيم أو الشركة (المؤسسة) لها دورة حياة ونفس الشيء بالنسبة للخدمة وصولاً إلى دورة حياة المعرفة. وهذا ما يوضّحه الشكل التالي الذي يظهر دورة الحياة النمطية للمنتج (السلعة) والخدمة.



شكل رقم 46: دورة حياة السلعة والخدمة

المرجع: من إعداد الباحث اعتماداً على: نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 63.

يلاحظ من الشكل أنّ دورة حياة الخدمة أطول من المنتج (السلعة)، وهذا راجع إلى أنّ الخدمة تكون أبطأ في التعرض للتقادم مقارنة بالمنتج، بل إنّ مرور الوقت على تقديم الخدمة كما هو الحال في خدمة الطبيب يمنحه خبرة أعلى وسمعة أوسع، مما يبقي خدمته أطول ويزيد عدد الزبائن الذين يطلبونها تحت تأثير هذه السمعة. أما في المعرفة وفي قسمها الأكبر، فمن المؤكد أنّ لها دورة حياة نمطية والتطور النمطي لهذه الدورة له مراحل تتمثل في الترميز، التجريد والانتشار. فالمعرفة تكون في البدء معرفة شخصية غير مرمزة، ثم ترمز وتحوّل إلى معرفة ملكية أو مملوكة (*Propriety knowledge*) كما في البحوث الخاصة أو الوثائق داخل الشركة التي يتم نشرها في الأخير على شكل حلقات دراسية أو أية منشورات عامة لتتحول مع الوقت إما إلى خبرة عامة أو مشاعة أو حس عام أو إلى معرفة تاريخية ليس لها قيمة استخدام في الوقت الحالي. وهذا ما يوضّحه الشكل الموالي.



شكل رقم 47: تنامي وتآكل قيمة المعرفة بمرور الزمن

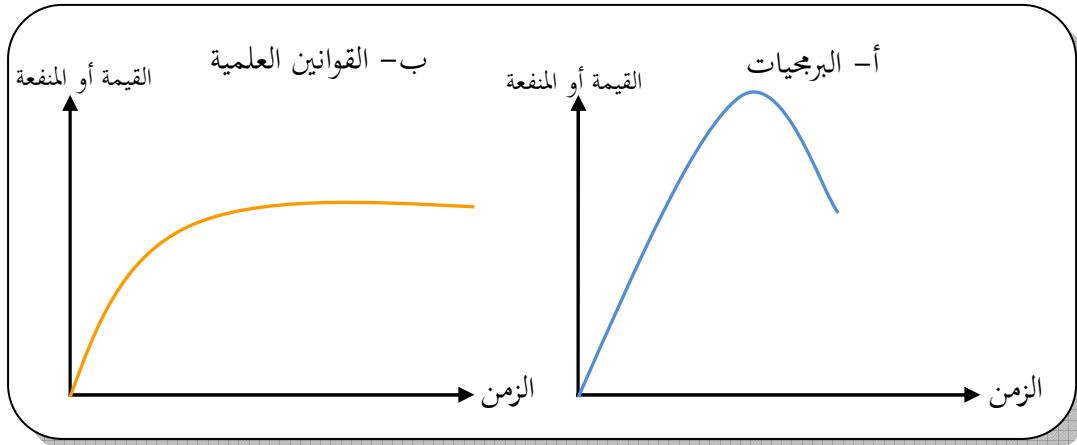
المرجع: SKYRME (D.J), Capitalizing on knowledge, Butterworth Heinemann, Oxford, 2001, p 23.  
مرجع ورد ذكره في: نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 64.

تجدر الإشارة إلى أنّ دورة حياة المعرفة ترد عليها ملاحظات عديدة هي:

أولاً: أنّ المعرفة أصبحت في بعض المجالات ذات دورات أقصر بكثير مما تشهده دورات حياة السلع والخدمات. ففي مجال الإعلام الآلي فإنّ البرمجيات (*Software*) أصبحت تتقادم بسرعة تفوق سرعة تقادم أجهزة الحاسوب (*Hardware*).

ثانياً: أنّ ثمة معرفة علمية تتعلق بالقوانين كما في قوانين نيوتن للجاذبية أو قوانين الوراثة، إلخ، فإنّ لها دورة حياة لا منتهية ومفتوحة كما يبيّنه الشكل التالي:





شكل رقم 48: نماذج من دورة حياة المعرفة

المرجع: من إعداد الباحث اعتماداً على: نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 65.

وإنّ بعض التطورات في المعرفة العلمية يمكن أن تتّسم بالتطور الحلزوني للمعرفة جراء قدرات المعرفة على التوالد الذاتي أي تنشئ نظائرها في المجالات الأخرى من جهة، كما تتّسم بالتحفيز الذهني، الأمر الذي يجعل كل معرفة بمثابة عَصْف أفكار ذهني للآخرين من أجل التطوير اللاحق في المعرفة العلمية، والمثال الذي يمكن أن نسوقه هو اكتشاف الكهرباء وأثره على الابتكار في عصرنا الحالي.

### المطلب الثالث: أشكال المعلومة ومختلف تصنيفاتها

لقد عرفت المعلومة عدّة تصنيفات من طرف الدارسين والمشتغلين في حقلها على نحو أصبح من غير الممكن حصرها بصفة جامعة ومانعة. ويرجع *C.A. Robert*<sup>(356)</sup> هذا التعدّد في التصنيف إلى استعمالات المعلومة المختلفة وإلى بعض النوايا الخاصة (*Intentions spécifiques*) على حدّ تعبيره، ويَعْتَبِر بأنّ سردها بصفة حصرية أمر في غاية الصعوبة؛ ونحن نقول أنّه بالإضافة إلى هذين السببين (والذي يبدو الثاني منهما غير واضح أو غير مُوَضَّح) فإنّ هذا التنوع يعود لكون مجال المعلومة يقع في ملتقى أو تقاطع المجالات العلمية التي تُعنى بها؛ الأمر الذي يجعل من تعريف المعلومة وتصنيفها أمراً يخضع للمنطقتين والمناهج العلمية لكل مجال علمي على حدى. كما أنّ هذا الزخم من التوجّهات العلمية التي تهتم بالمعلومة ساهم بشكل واضح في إثراء المجال العلمي لها، والذي أصبح يميّز بالتحديد المتسارع مما انعكس بصفة مباشرة على تحديد وضبط مفهوم المعلومة في حد ذاتها من جهة، ومن جهة أخرى حصر تصنيفاتها التي تعدّ بمثابة تحديد لمفهوم المعلومة.

وترى *N. Bouaka*<sup>(357)</sup> بأنّ تصنيف أنواع المعلومة يقوم أساساً على معيارين هما:

● درجة المعالجة وتَشكُّل المعلومة؛

● درجة تدخل الفاعلين أثناء المسار الاتصالي.

<sup>(356)</sup>. ROBERT (C.A), Opcit, p 23.

<sup>(357)</sup>. BOUAKA (N), Opcit, p 46.

وهما المعيارين اللذين اعتمدنا عليهما في استخراجنا للبرامترات الخمسة الأساسية في تصنيفنا لأنواع المعلومات.

ولقد اعتمدنا في إحصائنا لأنواع المختلفة للمعلومة على أعمال <sup>(358)</sup> A. Mayère، <sup>(359)</sup> C. Marcon، <sup>(360)</sup> F. Bulinge، <sup>(361)</sup> J. Ségal، <sup>(362)</sup> H. Martre، <sup>(363)</sup> H. Dou، <sup>(364)</sup> J.P. Bernat، <sup>(365)</sup> A. Bloch، ومعايير AFNOR <sup>(366)</sup>.

في هذا الجزء من عملنا هذا سوف نبين مختلف تصنيفات المعلومة بحسب المضمون، التوفر، المصدر، الغاية، الطلب بالإضافة إلى تصنيفات أخرى نرى بأنها ثانوية.

### الفقرة الأولى: تصنيف المعلومات بحسب المضمون

حسب <sup>(367)</sup> F. Jakobiak يمكن أن نميز أربعة أنواع رئيسية للمعلومة وهي:

■ المعلومة العلمية: الناشئة عن الأعمال المخبرية كالتجارب؛

■ المعلومة التقنية: التي نجدها في براءات الاختراع؛

■ المعلومة التكنولوجية: ونجدها في الإنجازات الصناعية وتمثل أساسا في الخبرة في الإنجاز (*Le savoir faire*)؛

■ المعلومة التقنيو-اقتصادية: وتظهر في النتائج الاقتصادية، وعند ممارسة الذكاء الاقتصادي فإنه من الضروري

التحكم الجيد في كل هذه الأنواع المختلفة من المعلومات، يضاف إلى هذه الأنواع الأربعة من المعلومات نوعين

آخرين والتي تسمى بالمعلومات التقييدية والمتمثلة في: المعلومات القانونية والتنظيمية، والمعلومات المتعلقة بالمحيط والأمن.

أما <sup>(368)</sup> J.Y. Prax فقد صنف المعلومات إلى خمسة أصناف رئيسية وهي: المعلومات الفيزيائية،

المعلومات البراقماتية، المعلومات العقلانية، المعلومات البردقماية (البديهية أو العامة) والمعلومات التعبيرية، وذلك

كما يوضحه الشكل الموالي:

<sup>(358)</sup>. MAYERE (A), Pour une économie de L'information, Editions du CNRS, 1990.

<sup>(359)</sup>. MARCON (C) (1998), Opcit.

<sup>(360)</sup>. BULINGE (F), Opcit.

<sup>(361)</sup>. SEGAL (J), Le Zéro et le Un : Histoire de la notion scientifique d'information au 20<sup>ème</sup> siècle, Editions Syllepse, 2003.

<sup>(362)</sup>. Commissariat Général du Plan, Opcit.

<sup>(363)</sup>. DOU (H) (1995), Opcit.

<sup>(364)</sup>. ACHARD (P) & BERNAT (J.P), Opcit.

<sup>(365)</sup>. BLOCH (A), L'intelligence économique, Editions Economica, Paris, 1996.

<sup>(366)</sup>. AFNOR : Association Française de NORmalisation.

<sup>(367)</sup>. JAKOBIAK (F), L'Intelligence Economique en pratique, Editions d'Organisation, Paris, 2001.

<sup>(368)</sup>. PRAX (J.Y), Opcit, p 60 et 61.

النوع	الخصائص
المعلومات الفيزيائية	تمثل في تجميع للمعطيات الكمية والنوعية التي تصف حالة أو حَدَث معينين. هذا النوع من المعلومات هي في الأساس معلومات تصريحية، ويمكن أن تكون فيزيائية صرفة، منطقية أو وسائلية ( <i>Instrumentales</i> ). مثال نشرة الأحوال الجوية.
المعلومات البرقماتية	وهي مرتبطة بنوعية المعلومات التي يتلقاها المستقبل من حيث: النجاعة، الدقة، المقروئية، التشكُّل، إلخ. مثال: معلومات دليل استعمال جهاز ما.
المعلومات العقلانية	وهي مرتبطة بالتفكير، بالبرهنة البناءة أو بالاستنتاج المنطقي الذي يفرضي إلى اكتشاف الحقيقة، مثال: إنَّ إضافة مادة السيلسيوم ( <i>Silicium</i> ) لخليط ما يخفف من مخاطر ظهور عيوب في الخليط عند إنخفاض درجة الحرارة بصفة كبيرة.
المعلومات البراديقماتية (البديهية)	وهي معلومات تظهر أمراً بديهياً، قيماً مشاطرة، غير قابلة للبرهنة، تبحث عن الإجماع أكثر من الحقيقة في حد ذاتها، مثال: الديمقراطية هي نظام سياسي يحترم حقوق الإنسان.
المعلومات التعبيرية	وهي معلومات موجهة لإنشاء انطباع أو رد فعل حسي أو عاطفي عند المتلقي؛ ويمكن أن تكون غير لفظية كالأفلام، الصور، الأصوات، إلخ، مثال: بعض المشاهد في مسرحية هملات ( <i>Hamlet</i> ) لشكسبير.

### جدول رقم 06: تصنيف أنواع المعلومات حسب J.Y. Prax (2003)

المراجع: PRAX (J.Y), Ibid

#### الفقرة الثانية: تصنيف المعلومات بحسب التوفر

إنَّه من الضروري في أي منظومة للذكاء الاقتصادي المعرفة الجيدة والمسبقة لنوع المعلومة المرغوب فيها، درجة حساسيتها، المصادر التي يمكن استقاؤها منها، وكيفية الوصول والحصول عليها؛ وهو ما يسمى بتوفر المعلومة أي درجة السهولة أو الصعوبة في الحصول عليها.

هنا يمكن القول بأنَّ المعلومة بهذا المنظور مصنفة تصنيفاً لَوْنِيًّا إلى ثلاثة أنواع حسب معيار *AFNOR XPX50-53* لسنة 1998<sup>(369)</sup> وهي:

1. **المعلومة البيضاء (*Information blanche*):** وهي معلومة يمكن التحصّل عليها بكل سهولة وشرعية عن طريق القنوات الإعلامية، المعارض والتظاهرات التجارية، دلائل الاستعمال، المنشورات العلمية، إلخ. هذه

<sup>(369)</sup> معيار تمت تجربته سنة 1998، ويتعلق الأمر بإقامة نظام اليقظة والخدمات المقدمة في إطارها، أنظر:

- AFNOR, La norme XP X50-053 : Prestation de veille et mise en place d'un système de veille, 1998. In, HERMEL (L), Maîtriser et pratiquer la veille stratégique, AFNOR, Paris, 2001.

ويرى A. Knauf بأنه يمكن أن نجد هذا التصنيف اللوني كذلك في الإشاعات، فنقول إشاعة بيضاء، رمادية وسوداء، أنظر في هذا الصدد:

- KNAUF (A), Opcit, p 103.

المعلومات هي في الغالب ذات قيمة استراتيجية ضعيفة ولكنها تمثل معظم المعلومات المتداولة، وأنّ الصعوبة التي تتلقاها منظومة الذكاء الاقتصادي بخصوصها تتمثل في تسهيل معالجتها التي تظهر مُكَلَّفَةً مقارنة مع قيمتها.

**2. المعلومة الرمادية (*Information grise*):** وهي معلومة يمكن الحصول عليها بشريعة ولكنها تتميز بصعوبات في معرفة وجودها أو كيفية الحصول عليها (مثل المعلومات التي تتضمنها بنوك المعلومات، أطروحات الدكتوراه أو المحادثات مع الخبراء). وهي قيّمة للمؤسسات وتتميّز بالتكلفة العالية للحصول عليها سواء من الناحية المادية أو من الناحية البشرية؛ وعادة ما يتمّ التحصّل عليها بفضل شبكة العلاقات غير الرسمية الداخلية أو الخارجية في المنظمات العمومية أو الخاصة.

**3. المعلومة السوداء (*Information noire*):** وهي معلومة محدودة الاطلاع عليها، إذ الحصول عليها أو استعمالها محمي، وهي تتطلب ترخيصا صريحا للحصول عليها بصفة شرعية. وبصفة عامة يتعلق الأمر بمعلومة محمية بصفة كبيرة وأنّ نشرها سواء داخليا أو خارجيا - كما سبق وأن ذكرنا - محدود جدّا.

إنّ الجدول التالي يوضّح هذه الأنواع الثلاثة ومميزاتها المختلفة.

المعلومة

الاستعلام

لون المعلومة	بيضاء	رمادية	سوداء
الخصائص			
التصنيف	مفتوحة	حساسة	مغلقة
التحصّل أو الولوج إليها	حر (للعوم)	تحت قيد (محدود)	غير مسموح (محدود جدا)
طبيعة المخالفة المرتكبة	لا توجد	حسب الإجتهداد	مخالفة القوانين المدنية والتجارية
المصادر	مفتوحة (تتمثل في المنظمات العمومية والخاصة، وسائل الإعلام، الملتقيات والمحاضرات، التظاهرات، إلخ.)	مرتخّصة أو مغلقة (تتمثل في الوثائق الداخلية، موظفي الدولة، شبكات العلاقات، إلخ.)	مصادر مشبوهة وغير قانونية (الاستعلام، التجسس، السرقة، القرصنة... للمصادر الداخلية)
الحماية	غير محمية	نشر محدود	سرية
التوفر	80 %	15 %	5 %
التكلفة	منخفضة	مرتفعة	عالية جدًا

جدول رقم 07: التصنيف اللوني للمعلومة (بيضاء، رمادية وسوداء)

المرجع: من إعداد الباحث اعتمادا على:

- BULINGE (F), Opcit, p 183 ;
- CIGREF, Intelligence économique et stratégique : Les systèmes d'information au cœur de la démarche, Base de connaissance AEGE, n° 03, Paris, 2003, p 31 ;
- KNAUF (A), Opcit, p 104 .

لقد أوضح *B. Warusfel*<sup>(370)</sup> بأنّ المعلومات المفتوحة التي تهمّ الذكاء الاقتصادي ليست كلها حرّة، بل ترد على بعضها حقوق ملكية فكرية وصناعية لفائدة أصحابها، ومن هذا المنطلق وضع مصفوفة تبيّن تصنيفا للمعلومات اعتمادا على معيارين هما: درجة سهولة أو صعوبة الحصول على المعلومة وكذا حرية استعمالها، وهذا ما يوضّحه الجدول التالي:

<sup>(370)</sup>. WARUSFEL (B), Intelligence Economique et Droit, Cahiers de la fonction publique et de l'administration, n° 140, Novembre 1995, p 14.

محدود	حرّ	الحصول الاستعمال
معلومة ذات نشر محدود	معلومة حرّة	حرّ
معلومة سرّية	معلومة مقبّدة	محدود

جدول رقم 08: مصفوفة تصنيف المعلومات بحسب معياري درجة سهولة الحصول عليها وحرية استعمالها

المراجع: من إعداد الباحث اعتمادا على: .WARUSFEL (B), Opcit, p 14.

من هذا الجدول نستخلص أربعة أنواع من المعلومات هي:

■ المعلومة الحرة (*Information libre*): وهي لا تخضع لأيّ قيد من حيث الحصول أو الاطلاع عليها، وحتى من حيث استعمالها؛

■ المعلومة ذات النشر المحدود (*Information à diffusion limitée*): وهي معلومة لا تخضع لأيّ قيد من حيث الاستعمال ولكنها صعبة الحصول عليها مثل الوثائق العلمية الموجودة بأعداد محدودة، والتي تسمى كذلك بالمراجع الرمادية؛

■ المعلومة المقبّدة (*Information privative*): وهي معلومة يمكن الحصول عليها بحرية (بصفة مجانية أو بمقابل)، ولكن تردّ عليها حقوق تحدّ من استعمالها وتخضع استعمالها لموافقة أصحاب هذه الحقوق (حقوق الملكية الفكرية والصناعية)؛

■ المعلومة السّرية (*Information secrète*): وهي معلومة محمية ضد الاطلاع عليها واستعمالها في نفس الوقت، وتمثل في المعلومات الحكومية المصنفة سرّية أو المعلومات الخاصة بالأشخاص، والتي هي محمية باتفاقات سرّية أو بقوة القانون والتنظيمات (السّر المهني، السّر الطبي، إلخ).

الفقرة الثالثة: تصنيف المعلومات بحسب المصدر

تري *N. Bouaka*<sup>(371)</sup> بأنّ المقاربة الكلاسيكية لتسيير المعلومات قد طوّرت نوعين من مصادر المعلومات: المعلومات الرسمية والمعلومات غير الرسمية، غير أنّه حتى في تصنيف مصادر المعلومات هناك نوع من التنوع<sup>(372)</sup>.

(371). BOUAKA (N), Opcit, p 47.

(372). Voir entre autres : BULINGE (F), Opcit, p 184 et JAKOBIAK (F), Opcit, p 10.

فبحسب طبيعة المصدر تكون طبيعة المعلومة وحتى نوعيتها، فالمعلومة الرسمية نتحصل عليها من المصادر الرسمية ونفس القول ينطبق على المعلومات غير الرسمية التي نتحصل عليها من المصادر غير الرسمية. وعليه فإنّ تعريف المعلومة الرسمية أو غير الرسمية يقوم أساسا على المعرفة التامة لكل من المصادر الرسمية وغير الرسمية.

■ فالمصادر الرسمية: هي نتيجة لإثراء وتلخيص للمعلومة، وهي عبارة عن مصادر معروفة لدى الجميع ومتعارف على شرعيتها، ومن بين المصادر التي يمكن اعتبارها كمصادر رسمية نذكر: النشرات والبيانات الحكومية، التقارير السنوية لنشاط المؤسسات، دراسة السوق، الكتب والمؤلفات، براءات الاختراع، الملتقيات العلمية والمحاضرات، أطروحات الدكتوراه، النصوص القانونية والتنظيمية، إلخ.

■ أما المصادر غير الرسمية: وهي مصادر ذات قيمة معتبرة انطلاقا من كونها غير متاحة للعامة. فالأمر يتعلق بمصادر لا تكون مفيدة إلا بعد تعرض المعلومات المستقاة منها لمعالجة ملائمة، وهي تضم:

■ التواصل العفوي مع الزبائن، الشركاء والمساعدين، إلخ؛

■ تبادل المعلومات مع كل الفاعلين في المحيط الاقتصادي، السياسي، النقابي، إلخ؛

■ قنوات الاتصال غير الرسمية كالصالونات، النوادي، الجمعيات وأماكن الالتقاء، إلخ؛

ويعرّف *F. Jakobiak*<sup>(373)</sup> المعلومة غير الرسمية على أنّها "تلك المعلومة غير المنشورة، غير المهيكلة والتي

تمّ جمعها من طرف ملاحظين متخصصين".

تضيف *N. Bouaka* بأنّ هذا التقسيم الكلاسيكي للمعلومة إلى معلومة رسمية ومعلومة غير رسمية لا يستجيب لحاجات أصحاب القرار، الذين يجب أن يتخذوا قراراتهم بصفة سريعة استجابة لمتطلبات المحيط. وهنا تظهر الحاجة للأخذ بعين الاعتبار لمنفعة وقيمة المعلومات المبحوث عنها، وكذا مطابقتها مع حاجات صاحب القرار لهذه الأخيرة.

وحسب *P. Morgat*<sup>(374)</sup> فإنّ معايير تقييم المعلومة هي:

✓ سهولة الحصول عليها؛

✓ تكلفة الحصول عليها؛

✓ حداتها؛

✓ نجاعتها؛

✓ القيمة المضافة التي تنشؤها؛

✓ استعماليتها وملائمتها للحاجات؛

✓ التكاليف الناتجة عنها (*Coûts induits*)؛

<sup>(373)</sup>. JAKOBIAK (F), L'Intelligence Economique en pratique : Comment batir son propre système d'intelligence économique, Cours de DESS Expertise Economique, Université D'Auverne Clermont I, Année universitaire 2003-2004, p 12.

<sup>(374)</sup>. MORGAT (P), Audit et gestion stratégique de l'information, Collection Audit, 1995. In BOUAKA (N), Opcit, p 48.

✓ وحدائيتها وحصريتها؛

✓ مدة حياتها.

### الفقرة الرابعة: تصنيف المعلومات بحسب الطلب عليها

يوضّح *H. Dou* <sup>(375)</sup> بأنّ تصنيف المعلومات بحسب الطلب عليها يكون وفق الأنواع التالية:

➤ المعلومة العملية: وهي عبارة عن معلومة واضحة ودقيقة، تستعمل في إنجاز عمل محدّد كتلخيص طريقة إنتاج

منتوج جديد أو معرفة معيار من معايير الإنتاج، إلخ. وهي عادة ما تكون ذات حجم صغير؛

➤ المعلومة التكتيكية: وهي معلومة أقل دقة، وهي تساعد على تحديد ما يجب فعله مقارنة بمجمل المعارف،

الإنتاجات العلمية الراهنة وكذا المخابر والمؤسسات، وذلك عن طريق إعطاء مؤشرات عن نقاط القوة والضعف

الموجودة، وهذا النوع من المعلومات تجد لها قيمة وأهمية عند الأشخاص الذين يقومون بتسيير المشاريع وتطويرها،

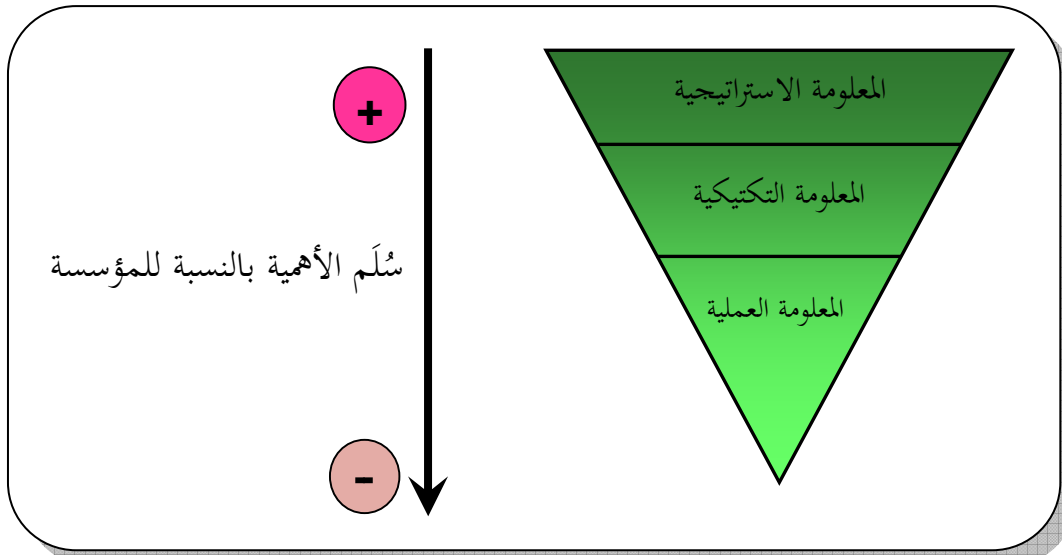
وكذا الذين يتكفلون بإنشاء مديريات جديدة للبحث والتطوير؛

➤ المعلومة الاستراتيجية: وهي المعلومة التي تساهم في تدقيق وتوسيع معارف المؤسسة عن محيطها، كما تساهم في

تقوية إمكانات المؤسسة للاستجابة للمخاطر والفرص التي تتعرض لها.

ويمكن ترتيب هذه الأنواع الثلاثة للمعلومة بحسب أهميتها بالنسبة للمؤسسة وفق هرم مقلوب كما يبيّنه

الشكل الموالي.



شكل رقم 49: الترتيب من حيث الأهمية بالنسبة للمؤسسة لكل من المعلومة الاستراتيجية، التكتيكية والعملية

المرجع: من إعداد الباحث اعتماداً على: *DOU (H) (1995), Opcit, p 36*.

<sup>(375)</sup>. *DOU (H) (1995), Opcit, p 35*.



## الفقرة الخامسة: تصنيف المعلومات بحسب الغاية منها

حسب كل من *E. Lesca* و *H. Lesca*<sup>(376)</sup> فإنّ تصنيف المعلومات حسب الغاية المراد منها يكون على النحو التالي:

● **معلومة التسيير** (*Information de fonctionnement*): وهي تتجلى في مجمل المعلومات التي هي ضرورية للتسيير الميكانيكي للمؤسسة، وينطوي تحت هذا النوع معلومات القيادة ومعلومات الرقابة؛ فمعلومات القيادة هي تلك المعلومات اللازمة لبدء أو إنجاز عملية أو نشاط ما، أما معلومات الرقابة فهي تلك المعلومات التي تسمح بمراقبة نتائج العمليات المنجزة.

● **معلومة التأثير** (*Information d'influence*): وغايتها التأثير في سلوك الفاعلين، سواء الداخليين أو الخارجيين؛ وتسمح بتنسيق عمل كل موظفي المؤسسة.

● **معلومة السبق والتنبؤ** (*Information d'anticipation*): وهي تسمح للمؤسسة بأن تكون على علم ودراية مسبقين لبعض التحولات السوسيو-اقتصادية لمحيطها، الأمر الذي يساعدها على تجنب خطر ما أو الاستفادة من فرصة معيّنة. هذا النوع من المعلومة يوافق تلك التي تمّ الحصول عليها من مختلف عمليات اليقظة.

## الفقرة السادسة: تصنيفات أخرى

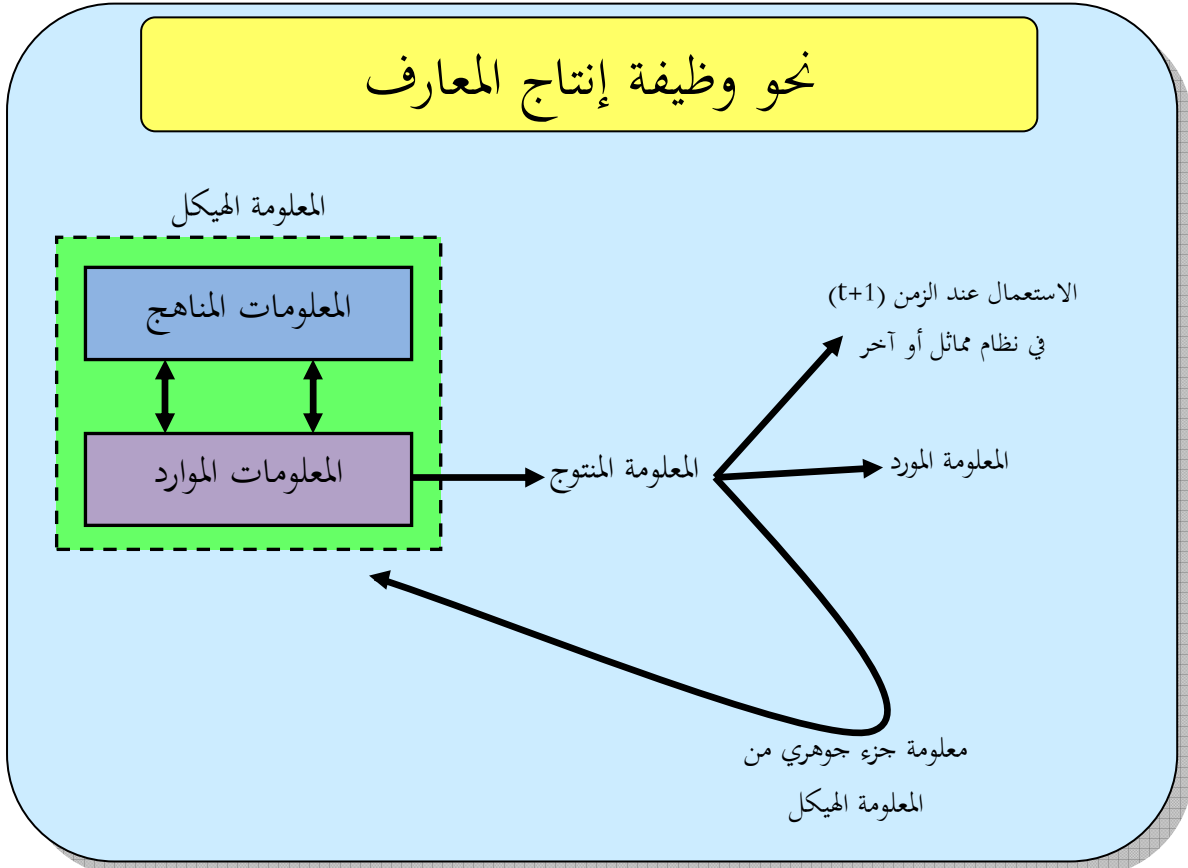
كما ذكرنا آنفاً فإنّ إجراء جرد أو تقييد جامع ومانع لمختلف تصنيفات المعلومة يعدّ أمراً صعباً للغاية، نظراً لاختلاف المقاربات العلمية وحتى العملية المتطوّرة لموضوع المعلومة، سواء من حيث الدراسة أو الممارسة. فبعدما تطرقنا إلى أهم التصنيفات التي تضمنتها أدبيات المعلومة، ارتأينا أن نضيف بعض التصنيفات التي وإن كانت قليلة الاستعمال إلا أنّها تبدو لنا ذات أهمية.

لقد قدم *A. Mayère*<sup>(377)</sup> تصنيفاً للمعلومات يتضمن الأنواع التالية:

- المعلومة الهيكل (*Information-structure*): وهي المعلومة التي تهيكل إطار إنتاج المعلومة؛
- المعلومة المنهج (*Information-méthode*): وهي المعلومة التي تقدم مؤشرات عن طريقة هيكلية وإنتاج المعارف، وتتضمن المناهج المدروسة لإنتاج المعلومة وكذا الوضع قيد التطبيق لمختلف أوجه التفكير؛ كما تتضمن هدفاً محدداً أو شروطاً للتكثيف مع منهج علمي؛
- المعلومة المورد (*Information-ressource*): وهي المعلومة التي تلعب دور المدخلات تحت شكل مادة أولية أو وسيطة ضرورية لإنتاج المعلومات؛
- المعلومة الشيء (*Information-objet*): هذا النوع من المعلومات قد رأيناه فيما سبق من الدراسة، وهي تمثل كيانات تستعمل في إحدى الأنواع الثلاثة السابقة، والتي تنفرد كل واحدة منها على حدى بوظيفة معيّنة بحسب الاستعمال. وهذا ما يوضّحه الشكل الموالي الذي يبيّن هذه الأنواع الأربعة.

<sup>(376)</sup>. LESCA (H) & LESCA (E), *Gestion de l'information : Qualité de l'information et performances de l'entreprise*, Les essentiels de la gestion, Editions Litec, Paris, 1995, p 109.

<sup>(377)</sup>. MAYERE (A), *Opcit*, pp 93-95.



شكل رقم 50: الأنواع الأربعة للمعلومة حسب A. Mayère (1990)

المرجع: من إعداد الباحث اعتمادا على: GORIA (S), Opcit, p 80.

كما أنّ *H. Laborit*<sup>(378)</sup> قد وضع تصنيفا يتضمن نوعين من أنواع المعلومات هي: المعلومة الهيكل المذكورة أعلاه، والمعلومة المتحركة (*Information circulante*) وهي المعلومة الخارجية عن التنظيم والتي تطلعه على الثوابت والمتغيرات في المحيط الذي يتواجد ويتطور فيه. هذه المعلومة في حقيقتها متغيرة، متنوعة ومستمرة في الزمن.

وهناك تقسيم آخر رغم أنّه لم يحظَ بالإجماع على حد تعبير *F. Jakobiak*<sup>(379)</sup>، يقوم على أساس تقسيم المعلومة إلى مفتوحة ومغلقة، إذ يرى *P. Baumard*<sup>(380)</sup> بأنّه إذا ما قدّم المصدر المعلومة بمحض إرادته فإنّ المعلومة تسمى معلومة مفتوحة، وتسمى بالمعلومة المغلقة في الحالة العكسية.

ويرى *F. Jakobiak* بأنّ هذا الحكم نسبي، فالمعلومة التي تعدّ عند البعض مفتوحة قد تُرى في عيون البعض الآخر مغلقة، وهو بدوره يقسم المعلومة في ظل سياق يتميّز بالوفرة الكبيرة للمعلومة (*Sur-information*) إلى الأنواع التالية<sup>(381)</sup>:

<sup>(378)</sup>. LABORIT (H), La nouvelle grille, Editions R. Laffont, Paris, 1974. In, GORIA (S), Opcit, p 79.

<sup>(379)</sup>. Voir : JAKOBIK (F), Opcit, p 9.

<sup>(380)</sup>. BAUMARD (P) (1991), Opcit. In, JAKOBIK (F), Ibid.

<sup>(381)</sup>. JAKOBIK (F), Ibid.

■ المعلومة الحتمية (*Information fatale*): وهي المعلومة التي لا يمكن تفاديها وليست قيّمة، وهي تظهر عادة عند إجراء عمليات صبر الآراء حول مواضيع مختلفة وغير مفيدة. إذن في هذه الحالة هناك نوع من عدم التطابق بين المعلومة المبحوث عنها والمعلومة المتحصّل عليها؛

■ المعلومة المفيدة (*Information utile*): وهي المعلومة التي تسمح بربح الوقت والمال والجهد، وهي المعلومة التي نحتاج إليها؛ وهي تتميز بترابط المنفعة والحاجة. هذه المنفعة التي هي نسبية وتتحدّد بالمقارنة بين النشاطات المنجزة والأهداف الآنية؛

■ المعلومة الحرجة (*Information critique*): وهي المعلومة الضرورية للفعل واتخاذ القرار وهي مرتبطة بالمعايير الحرجة للنجاح. هذه المعايير حسب *J.F. Rockart*<sup>(382)</sup> هي أدوات للتحديد المباشر للحاجة إلى المعلومات من طرف الإدارة العليا، ويعرفها على أنّها "الحالة التي يجب أن تسير الأمور فيها على وجه أمثل من أجل أن تصبح الأعمال مزدهرة"<sup>(383)</sup>.

أما *L. Brillouin* في أعماله لسنة 1950<sup>(384)</sup> فقد قسم المعلومة إلى معلومة مطلقة (*Information absolue*)، معلومة موزعة (*Information distribuée*)، معلومة حرّة (*Information libre*)، ومعلومة مرتبطة (*Information liée*)<sup>(385)</sup>.

والآن، وبعدما استعرضنا لمختلف تصنيفات المعلومة تجدر الإشارة إلى أنّ التصنيف الذي يتناسب ودراستنا والذي سوف نعتمده كتصنيف نبني عليه تحليلنا في مختلف المراحل المتبقية من هذا العمل، هو التصنيف اللوني الذي يقوم على توفر المعلومة والذي على أساسه تكون المعلومة بيضاء، رمادية أو سوداء؛ وذلك لدواعي التبسيط والوضوح اللذان هما غاية دراستنا هاته، كما نشاطر وجهة نظر بعض المؤلفين ونقصد هنا *F. Bulinge*<sup>(386)</sup>، الذي يرى بأنّه من المجدي اهتمام منظومة الذكاء الاقتصادي بالمعلومات البيضاء والرمادية التي تشكل مجتمعة 95% من مجمل المعلومات مقارنة بـ 5% الذي تشكله المعلومات السوداء. هذه الأخيرة التي تعدّ ذات مردودية ضئيلة نوعا ما وتتضمن مخاطر كبيرة؛ ومنه فمن الضروري دراسة مؤشرات الخطر، التكلفة والمردودية.

### المبحث الثاني: الإنتاج الديناميكي للمعرفة في التنظيم

بعدما تطرقنا لماهية المعلومة ومختلف الأشكال التي قد تكون عليها، وكذا مختلف التصنيفات المصاحبة لذلك يجدر التوضيح بأنّه في أي منظومة للذكاء الاقتصادي فإنّ الاستعمال المتقاسم بين أفراد هذه المنظومة

<sup>(382)</sup>. ROCKART (J.F), Chief Executives Define Their Own Data Needs, Harvard Business Review, n° 672, 1979, pp 81-93.

<sup>(383)</sup>. Selon J.F. Rockart les facteurs critiques du succès se définissent comme étant "Les quelques zones critiques où les choses devront aller parfaitement bien pour que l'affaire soit florissante".

<sup>(384)</sup>. Voir entre autres :

- BRILLOUIN (L), Can a Rectifier become a Thermodynamical Demon ?, American Scientist, n° 38, 1950, p 595;

- BRILLOUIN (L), Science and Information Theory, Editions Academic Press, New York, 1956.

- GORIA (S) (2006), Opcit, p 80 et 81.

<sup>(385)</sup>. لمزيد من الاطلاع، أنظر:

<sup>(386)</sup>. Voir BULINGE (F), Opcit, p 183.

للمعلومات من أجل تحقيق الأهداف المسطرة يدفعنا إلى الاهتمام أساسا بنوع المعرفة المكوّنة في هذه المنظومة<sup>(387)</sup> وفي المؤسسة ككل، والبحث عن تشكيل وإنتاج هذه المعرفة الجماعية التنظيمية اعتمادا على المعارف الفردية والشخصية للأفراد المكوّنين لهذه المنظمة؛ وذلك انطلاقا من الحقيقة التي مفادها أنّ الإنسان هو أساس إنتاج المعارف.

إذن، في هذا المبحث سوف نحاول أن نعالج بنوع من التمهيد هذه الثنائية المعرفية فردية/تنظيمية<sup>(388)</sup>، لنرى كيف يمكن لبعض المؤسسات التي تسمى بالمؤسسات الخلاقة للمعرفة أن تنتج معرفة جديدة وتستعملها في منتجاتها، قصد تطويرها وتحقيق ميزات تنافسية لها مقارنة بنظيراتها. ويجدر التأكيد بأنّه لكي تكون المؤسسة خلاقية للمعرفة فإنّ ذلك يتطلب توفر نوع من الشروط بالإضافة إلى الثقافة الاجتماعية، التنظيمية والتسييرية المتقاسمة بين أفراد المؤسسة أو التنظيم بصفة أعم وأشمل.

وعن العلاقة بين المعرفة التنظيمية والفردية، فقد أوضحها *H. Takeuchi* و *I. Nonaka* بالقول بأنّ "التنظيم (المنظمة) لا يمكنه إنتاج المعرفة من تلقائه بدون مبادرة الأفراد والتبادل الذي يحصل بينهم ضمن الفريق"<sup>(389)</sup>.

من هذا المنطلق، فإنّ مصطلح المعرفة التنظيمية (*Organizational Knowledge/Connaissance*) لا يمكن فصله تماما عن مصطلح المعرفة الفردية (*Individuelle Knowledge/Connaissance*)، الذي يعرفه *J.C. Tarondeau*<sup>(390)</sup> على أنّه "مجموع معتقدات شخص ما حول العلاقة السببية بين الظواهر". كما عرّف مصطلح المعرفة التنظيمية عن طريق المماثلة على أنّه "مجموع المعتقدات المتقاسمة داخل المنظمة حول العلاقة السببية بين الظواهر". إنّ المعرفة التنظيمية من خلال هذا التعريف هي معرفة جماعية (*Collective*) عكس المعرفة الفردية التي هي معرفة شخصية.

ويرى كل من *J.M. Bruneau* و *J.F. Pujos*<sup>(391)</sup> المعرفة الجماعية على أنّها "مجموعة متناسقة من المعارف والممارسات والتصرفات التي تهدف من جهة إلى حصول المؤسسة على حصص في السوق وتضمن لها

<sup>(387)</sup>. Dans cet ordre d'idées J.L. Levet voit que " Dans son approche globale, l'intelligence économique se fonde sur la maîtrise de l'information et la production de connaissances nouvelles ". LEVET (J.L) (2001), Opcit, In, CIGREF, Opcit, p 11.

<sup>(388)</sup>. هذا لا يعني بأنّ المعرفة مقسمة إلى هذين النوعين فقط (معرفة فردية/معرفة تنظيمية) وإنما هناك تقسيمات عديدة أخرى لا تدخل ضمن مجال اهتمامنا في دراستنا هاته. ولمعرفة أكثر عن هذه الأنواع وتصنيفاتها، طالع على سبيل المثال:

- BRUNEAU (J.M) & PUJOS (J.F) (1992), Opcit, p 26-29 ;

- GORIA (S) (2006), Opcit, p 84-88 ;

- PRAX (J.Y), Opcit, p 64.

<sup>(389)</sup>. "L'organisation ne peut créer de connaissances par elle-même sans l'initiative des individus et de l'interaction qui a lieu au sein du groupe". NONAKA (I) & TAKEUCHI (H), La connaissance créatrice : La dynamique de l'entreprise apprenante, Editions DeBoeck Université, 1997, p 31.

<sup>(390)</sup>. TARONDEAU (J.C), Le management des savoirs, Editions PUF, Collection « Que sais-je ? », n° 3407, Paris, 1998, p 21.

<sup>(391)</sup>. BRUNEAU (J.M) & PUJOS (J.F) (1992), Opcit, p 32.

هويتها الخاصة". يتضح من هذا التعريف بأنّ المعلومات الجماعية التنظيمية هي المحدّد الأساسي لهوية وثقافة المؤسسة.

ومن هذا المنطلق، سوف نهتم بإنتاج المعارف في التنظيم وعلاقة المعرفة التنظيمية بالمعرفة الشخصية وكيف يتكاملان من أجل المساهمة في التحديث المستمر داخل المؤسسة.

### المطلب الأول: المعارف الصريحة والمعارف الضمنية حسب M. Polanyi<sup>(392)</sup>

كتلخيص لمعنى المعرفة يرى *I. Nonaka* بأنّها "المسار الإنساني الديناميكي لتبرير المعتقدات الشخصية عن طريق الحقيقة"<sup>(393)</sup>، هذه الحقيقة التي يرى بصدها *Alfred North Whitehead* بأنّه ليس هناك حقيقة كاملة ومطلقة، بل هناك أنصاف حقائق<sup>(394)</sup>.

إذن، فالمعرفة نوعان صريحة وضمنية (*Explicit and Tacit Knowledge*)، فالصريحة يمكن التعبير عنها عن طريق اللّغة الرسمية والنظامية وتتقاسم بين الأشخاص على شكل معطيات، تركيبات علمية، دلائل الاستعمال، إلخ. إذ يمكن أن تنشأ، تنتقل وتخزن بسهولة نوعاً ما على نقيض المعرفة الضمنية التي هي شخصية بامتياز ويصعب تشكيلها، وهي تتضمن أمور غير موضوعية كالحس، الرغبات، إلخ. وعليه فالمعرفة الضمنية متأصلة في الممارسات، الإجراءات، الروتينات، الاعتقادات، المثل، القيم والعواطف، إلخ. وعلى هذا فمن الصعب نقل المعارف الضمنية إلى الآخرين، فهي مسار تماثلي يتطلب نوعاً من التزامن في المسارات المعرفية بين الأشخاص (*Simultaneous processing*)<sup>(395)</sup>؛ ولهذا يرى *M. Polanyi* بأننا نعرف أكثر مما نستطيع قوله والتصريح به<sup>(396)</sup>. وعليه فإنّ الإنسان له من المعارف الضمنية ما لا يقدر على الإفصاح عنها والتصريح بها، ولعل هذا هو السبب الذي دفع بهذا الأخير لإيلاء أهمية كبيرة للمعرفة الضمنية باعتبارها أساس المعرفة الصريحة والمعرفة بصفة عامة.

<sup>(392)</sup> *Michael Polanyi* (1891-1976) كاتب بريطاني من أصل هنقاري، بدأ مساره المهني كباحث في الكيمياء وبعدها اهتم بالعلوم الاجتماعية والاقتصادية، وقد عارض الفكر السوفييتي آنذاك الذي فحواه أنّه لا يوجد فكر علمي مستقل عن الأغراض السياسية. الأمر الذي دفعه إلى معارضة كل ازدواجية تقابل العلم والإنسانية، العلوم الدقيقة والعلوم الإنسانية، العمل اليدوي والعمل الفكري، المعلومات الموضوعية المتحصّل عليها عن طريق القطيعة والمعلومات غير الموضوعية المرتبطة بالالتزام. إنّ مؤلفاته أمثال "*Science, faith and society*"، "*and being Knowledge*" وكذا "*Personal knowledge*" توضح إرادته في إقامة جسور بين الوقائع (*Faits*) والقيم، العلم والالتزام الشخصي؛ فهو يبحث عن إقامة بنية للمعرفة قائمة على ممارسة الشخص الحامل للمعرفة في مواجهته للصرامة الموضوعية التي يدافع عنها أتباع المنهج التجريبي (*Le positivisme*) بالاعتماد على أعمال علم النفس لاسيما تلك المتعلقة بنظرية (*Le Gestaltisme*) *Gestalt*. لقد أراد *M. Polanyi* أن يبيّن بأنّ كل معرفة حتى وإن كانت علمية تتضمن أبعاداً لفهم ضمني، مرتبطة بالتجربة أو الخبرة (*le savoir faire*) وصعبة القولية (*Non formalisable*).

<sup>(393)</sup> "We consider Knowledge to be a dynamic humain process of justifying personnal belief toward the truth". NONAKA (I), TOYAMA (R) & KONNO (N), SECI, Ba and Leadership : A Unified Model of Dynamic Knowledge Creation, LRP (Lang Range Planning), Vol n° 33, 2000, p 7.

<sup>(394)</sup> "The are no whole truths, all truths are half-truths". A. N. Whitehead as recorded by Price (L), Dialogues of Alfred North whitehead, Little, Brown, Boston, MA (1954).

<sup>(395)</sup> NONAKA (I), TOYAMA (R) & KONNO (N) (2000), Ibid.

<sup>(396)</sup> "We can know more than we can tell". POLANYI (M), The tacit Dimension, Routledge and Kegan Paul LTD, London, 1966, p 4.

في هذا العنصر سوف نقيم تحليلنا على أعمال كل من *X. Weppe* <sup>(397)</sup> و *I. Nonaka* <sup>(398)</sup> التي تناولت المؤلفات الأصلية (المصادر) لـ *M. Polanyi* <sup>(399)</sup>، وذلك حرصنا منا على رفع اللبس عن تحليلنا، الذي قد ينتج عن استعمال المراجع الثانوية التي عاجلت الموضوع.

إنّ من بين أهم ما جاء به *M. Polanyi* هي تلك العلاقة التي أقامها بين الفرد العارف أو الحامل للمعرفة (*Le sujet connaissant*) والمعرفة في حد ذاتها، حيث يرى بأنّ كل معرفة مهما كانت هي في الأساس معرفة شخصية، إذ أنّها نابعة من حكم أو التزام شخصي.

فحسبه من الخطأ الاعتقاد بإمكانية إنشاء معارف موضوعية، مستقلة ومنفصلة عن الفعل الإنساني، حيث يرى بأنّ لهذا الأمر نتائج غير مثمرة <sup>(400)</sup>، فكل معرفة مهما يرى الناس بأنّها موضوعية، فإنّها مرتبطة ومتعلقة بحكم صاحبها الشخصي؛ وعليه لا توجد معطيات أو معلومات صرفة وإنما هي دائما مرتبطة بالسياق (*Le Contexte*) الذي وضعت أو أنتجت فيه. ولقد استدلت *M. Polanyi* في ذلك بنقطة الخبر الموضوعية على ورقة والتي تفسر بحسب السياق التي نراها أو نلاحظها فيه، وعليه فإنّ السياق أو الرصيد المعرفي "*Background*" <sup>(401)</sup> يؤثر بوضوح في عملية التلقي، وأنّ خداع البصر لخبر دليل على ذلك.

ومنه فإنّ كل معرفة هي في الواقع معرفة شخصية لأنّها متعلقة بالمقدرة الحكيمة للفرد أو الشخص صاحب المعرفة وكذا لالتزامه تجاه إشكال ما، كما أن الحدس (*Intuition*) حسبه يسبق أغلب الاكتشافات. إنّ *M. Polanyi* يرى بأنّه بتركيزنا الكبير على المعارف نتناسى بأنّ هذه الأخيرة ليس لها أي فائدة إلاّ إذا كانت هناك إرادة ورغبة للاكتشاف، وهذه الرغبة التي تتمثل في الشعور بأنّ هناك شيء ما يستحق الاكتشاف، كما أنّ توضيح الإشكال ما هو في حقيقة الأمر إلاّ رؤية لشيء خفي، فالبحث لا يمكن أن ينجح

<sup>(397)</sup>. WEPPE (X), Création des connaissances et coordination, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université LILLE I, Institut d'Administration des Entreprises, Ecole doctorale SESAM, Soutenue publiquement le 03/12/2009.

<sup>(398)</sup>. Les travaux de Ikujiro Nonaka publiés principalement dans :

- NONAKA (I), UMEMOTO (K) & SENOO (D), From Information Processing to Knowledge Creation : A Paradigm Shift in Business Management , Technology in Society, Vol 18, n° 2, 1996, pp 203-218 (Published by Elsevier Science LTD, 1996) ;
- NONAKA (I), TOYAMA (R) & KONNO (N), SECI, Ba and Leadership : A Unified Model of Dynamic Knowledge Creation, LRP (Lang Range Planning), Vol n° 33, 2000, pp 5- 34 (Elsevier Science LTD, 2000) ;
- NONAKA (I), ERDEN (Z) & VON KROGH (G), The quality of group tacit knowledge, Journal of Strategic Information Systems, n° 17, 2008, pp 4-18 (Elsevier B.V, 2008).

<sup>(399)</sup>. لا سيما المصادر التالية:

- POLANYI (M), Personal Knowledge : Towards a Post-Critical Philosophy, The Chicago University Press, Chicago & London, 1962 ;
- POLANYI (M), The tacit Dimension, Routledge and Kegan Paul LTD, London, 1966 ;
- POLANYI (M), Knowing and Being Essays, Routledge and Kegan Paul LTD, London, 1969.

<sup>(400)</sup>. M. Polanyi said : " But tacit thought forms an indispensable part of all knowledge, then the ideal of eliminating all personal elements of knowledge would, in effect, aim at the destruction of all knowledge (...). I think I can show that the processus of formalizing all knowledge to the exclusion of any tacit knowing is self-defeating ". POLANYI (M) (1966), Opcit, p 20.

<sup>(401)</sup>. لمزيد من الاطلاع على تأثير الرصيد المعرفي "*Background*" على التلقي، أنظر:

- DJENAB (B), La perception comme savoir tacite, Notes sur la théorie de Michael Polanyi, 1999. In, FORNEL (M) & QUERE (L), La logique des situations, Edition de l'Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales, Paris, pp 339-347.

إلا إذا كان تحديد الإشكال جيّد وأصيل. وهنا نقع في تضاد (*Paradoxe*)، إذ كيف يمكن أن نعرف بأنّ الإشكال جيّد وأصيل في حين أن اختبار هذا الإشكال والحكم عليه يتطلب رؤية شيء مخفي؟. إنّ هذا التفكير يجعلنا إلى تناقض (*Le Paradoxe de Ménon*) T. Ménon<sup>(402)</sup>، هذا الأخير الذي يرى بأنّه من غير الممكن أن نبحت فيما نعرفه كما فيما لا نعرفه، لأنّ ما نعرفه لا نبحت عنه أما ما لا نعرفه فكيف نعرف ماهيته ونحن لا نعرفه أصلا (أي لا نعرف ماذا لا نعرف)، وحسب سقراط فإنّ كل اكتشاف يتضمن إعادة تذكر (*Remémoration*) لأنّ الأرواح في حقيقة الأمر لا تموت؛ إنّ هذه الإجابة لم تلق القبول الكبير ولكن لا يوجد أي جواب لهذا السؤال<sup>(403)</sup>.

ويرى M. Polanyi بأنّ المعرفة الضمنية المرتبطة بالالتزام الفردي هي التي تسمح بفك هذا التناقض<sup>(404)</sup>. فكل اكتشاف أو استقصاء أو تساؤل يقوده الشعور بحقيقة خفية تُلمح إليها بعض المؤشرات. إنّها المعرفة الشخصية أو الخبرة التي تجعلنا نضع قناعة بأنّ هناك شيء للاكتشاف، وإنّ من غير الممكن محاولة إعطاء شكل هذه القناعة<sup>(405)</sup>.

أما العنصر الثاني الذي تطرق إليه M. Polanyi فهو الطابع الديناميكي للمعرفة، فإذا كان I. Nonaka و H. Takeuchi يتحدثان عن المعرفة الضمنية والصريحة "*Tacit and explicit knowledge*" فإنّ M. Polanyi يستعمل بكثرة مصطلح "*Tacit and explicit knowing*"، فهو يركز على الطابع المساري للمعرفة (*Caractère processuel*)؛ وعليه فإنّه يرى بأنّ "المعرفة هي نشاط يجب أن يوصف على أنّه مسار معرفي"<sup>(406)</sup>.

إنّ نظرة M. Polanyi للمعرفة قريبة من المصطلح الفرنسي "*Savoir faire*" وهو يربط كثيرا مصطلح المعرفة بمصطلحات المواهب "*Skills*" والكفاءة المواهبة "*Skills full performance*"، فالمعرفة عنده هي ما يطبق وليس ما يُمتلك.

(402). MENON (T) & PFEFFER (J), Valuing Internal Vs External Knowledge : Explaining the preference for outsiders, Management Science, 49 (4), pp 497-510.

(403). لقد تطرق J.Y. Prax لما أسماه بـ *La sérendipité* أو فن اكتشاف ما لا نبحت عنه، وقد اعتبره دافع للابداع والتحديث. لمزيد من الاطلاع في هذا الموضوع، أنظر:

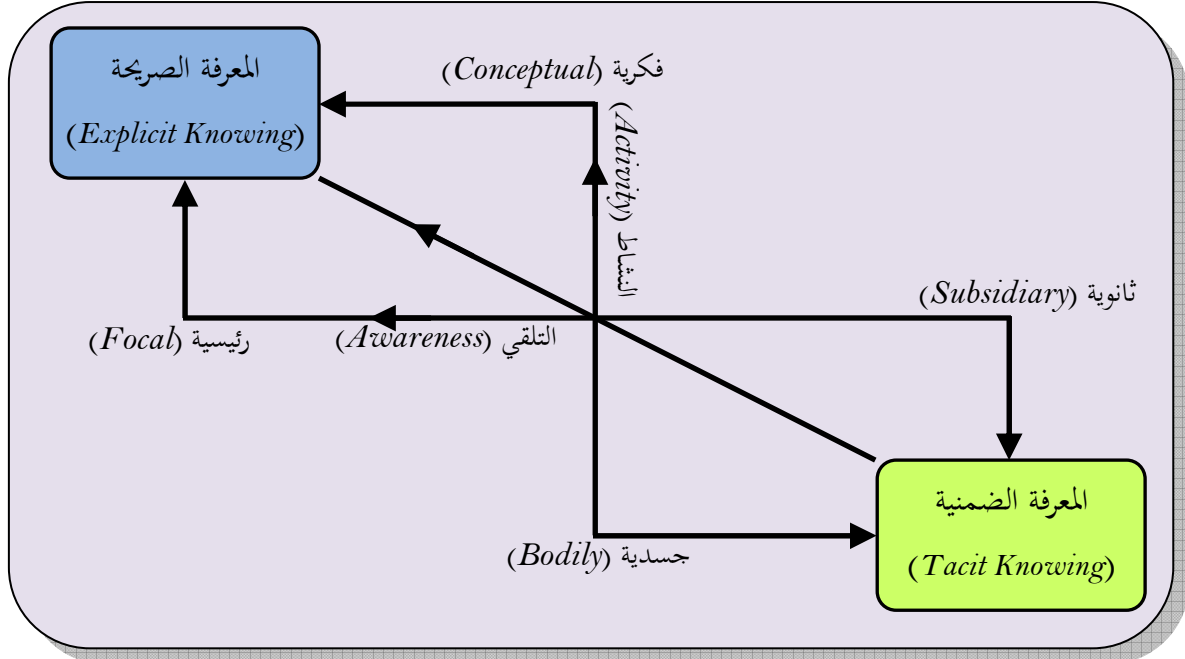
- PRAX (J.Y), Opcit, p 76 et 77.

(404). "Can we recognize that a statement is true by appreciating the weath of its yet undiscovered consequences ? This would be of course nonsensical, if we had te know explicitly what was yet undiscovered. But it makes sense if we admit that we can have a tacit foreknowledge of yet undiscovered things. This is indeed the kind of foreknowledge the Copernicans must have meant to affirm when they passionately maintained, against heavy pressure, during one hundred and forty years before Newton proved the point, that the heliocentric theory was not merely a convenient way of computing the path of planets, but was really true". POLANYI (M) (1966), Opcit, p 23.

(405). "You can not formalize the act of commitement, for you can not express your commitement non-committaly". POLANYI (M) (1966), Opcit, p 25.

(406). "Knowledge is an activity wich would be described as a processus of knowing". POLANYI (M) (1969), Opcit, p 132.

ولتفسير الطابع الشخصي والديناميكي للمعرفة الضمنية، اقترح *M. Polanyi* ترجمة التجربة الإدراكية والمعرفية المستوحاة من أعمال علم النفس الجسدي (*La Gestalt psychologie*).  
فلتفسير المعرفة أو الإدراك المعرفي، أدخل *M. Polanyi* بعدين آخرين هما النشاط (*Activity*) والتلقي (*Perception/awareness*)، وذلك وفقاً لما يوضحه الشكل التالي:



شكل رقم 51: الأبعاد الضمنية والصريحة في تجربة معرفية

المرجع: من إعداد الباحث اعتماداً على:

- GILL (J.H), The Tacit Mode : Michael Polanyi's PostModern Philosophy, State University of New York, New York, 2000. In, WEPPE (X), Opci, p 76.

من الشكل يتضح بأنّ هناك ثلاثة أبعاد رئيسية في أيّ تجربة معرفية وهي: البعد العملي (النشاط)، البعد التلقي والبعد الإدراكي (*Cognitif*) للمعلومة. فما مضمون هذه الأبعاد وكيف تتفاعل فيما بينها؟.

1. البعد العملي أو بعد النشاط (*Dimension de l'activité*): لقد سلّط *M. Polanyi* الضوء على الدور المركزي الذي يلعبه كل من الجسد (*Le corps*) والعقل (*L'esprit*) في المسار المعرفي، فحسبه المعرفة ليست فكرية (*Conceptuelle*) صرفة، بل شخصية بالنظر للدور الذي يلعبه الجسد في التلقي. فهو أداة تسمح بملاحظة المحيط الخارجي، التقاط المؤشرات والإحساس بالتغيّرات<sup>(407)</sup>.

وفي نظره، فإنّ أقطاب النشاط الجسدي والنشاط الفكري متداخلة ولا يمكن فصلها عن بعضها البعض، حتى عندما نشعر أنّنا ننجز أعمالاً فيزيائية صرفة أو أعمالاً ذهنية صرفة كسياقة دراجة هوائية أو حل مسألة

<sup>(407)</sup>. "The way the body participates in the act of perception can be generalized further to include the bodily roots of all knowledge and thought. Parts of our body serve as tools for observing objects outside and for manipulating them. Every time we make sense of the world, we rely on our tacit knowledge of impacts made by the world on our body and the complex responses of our body to these impacts". POLANYI (M) (1969), Opci, p 147.



رياضية؛ وعليه فالفاعل بين العقل والجسد يعتبر القاعدة وليس الاستثناء في عملية التعلّم عند الأشخاص، وهذا ما توضّحه المعارف المكتسبة في الكثير من المهن كمهنة الطبيب الجراح، العازف على البيانو، إلخ. فمقدرة الطبيب الجراح على الجراحة نابعة من معرفته الجيدة بجسم الإنسان بما يحتويه من أعضاء، شرايين وهيكل عظمي، إلخ. هذه المعرفة ليست معرفة نظرية فقط وإنما جسدية نتيجة التجارب المختلفة مع جسم الإنسان، ونفس الأمر ينطبق على عازف البيانو الذي يمكن أن يعزف دون النظر إلى موضع أصابعه؛ فجسم الإنسان وبفضل تذويت (*Intériorisation*) المعارف يستطيع أن يطوّر مهارات جديدة<sup>(408)</sup>.

فالأشخاص ينمون وهم في تعلّم وامتلاك مستمرين للمعرفة عن طريق الإدخال أو التذويت الضمني لها (*Indwelling*) من الواقع المعاش. فسائق السيارة المحترف مثلاً وبفضل ما اكتسبه من معارف ضمنية يمكنه استبدال الشّرعيات دون النظر إلى موضع الدواسات، فهو يركز فقط على الطريق وتصرف السائقين الآخرين في هذه الطريق؛ فهو بذلك قد طوّر مهارات جديدة ما كانت لتكون ممكنة لديه من دون الممارسة.

**2. بعد التلقي (*Dimension de la perception/awareness*):** لقد ميّز *M. Polanyi* بين نوعين من التلقي: التلقي الرئيسي أو الأساسي (*Perception focale*) والتلقي الثانوي (*Perception subsidiaire/ Subsidiary perception*). فعندما يقرأ القارئ لهذه الجملة، فإنّه يتفطن بصفة ثانوية أنّها مكتوبة باللّغة العربية وأنّها تخضع لبعض من قواعد النحو والصرف؛ أما تلقيه أو تركيزه الأساسي فإنّه مُنصّب على المعنى والفائدة من هذه الجملة في تحليلنا التالي.

إنّ المثال الذي أعطاه *M. Polanyi* لتوضيح كل من نوعي التلقي الأساسي والثانوي هو مثال الشخص الذي يطرق المسمار. فعندما يستعمل الشخص المطرقة لطرق المسمار فإنّه يعي في آن واحد بالمطرقة والمسمار، ولكن هذان النوعان من الوعي ذوي طبيعة مختلفة، فالهدف الأساسي من تركيز الشخص هو طرق المسمار في المكان المناسب لإدخاله في اللوحة وهو ما يسمى بالتلقي الرئيسي (*Focal perception*)؛ ولكنه في نفس الوقت يدرك بأنّه يمسك في يده مطرقة ولكن هذا الإدراك أو التلقي ثانوي (*Subsidiary perception*). فالإحساس بمسك المطرقة ليس هدف تركيزه باعتبارها أداة. ومن هذا المنطلق فالمعرفة التي تكون خارج المعرفة الموجهة نحو هدف اهتمامنا تصبح ثانوية<sup>(409)</sup>. إنّ ما يفرق النجار المبتدئ عن المحترف هو أنّ هذا الأخير يملك معارف ضمنية تمكنه من التركيز فقط على دق المسمار وليس على حمل المطرقة.

<sup>(408)</sup>. « We may say that when we learn to use language, or a probe, or a tool, and thus make ourselves aware of these things as we are our body, we interiorize these things and make ourselves dwell in them. Such extensions of ourselves develop new faculties in us : our whole education operates in this way; as each of us interiorizes our cultural heritage, he grows into a person seeing the world and experiencing life in terms of this outlook ». POLANYI (M) (1969), Opcit, p 148.

<sup>(409)</sup>. Voir :

- TSOUKAS (H), Do we really understand tacit knowledge, 2003. In, EASTERBY (S) & LYLES (M) (eds.), The Blackwell handbook of organizational learning and knowledge management, Blackwell publishing, Oxford ;  
- RAY (T) & CLEGG (S), Can we make sense of Knowledge Management's tangible rainbow ? : A radical constructivist alternative, Prometheus, n° 25 (2), pp 161-185.  
In, WEPPE (X), Opcit, p 78.

3. بعد الإدراك المعرفي (*Dimension de la cognition*): إنّ هذا البعد هو عبارة عن تفاعل للبعدين السابقين في المسار المعرفي والذي على أساسه يتحدّد نوع المعرفة ضمنية أو صريحة ( *Tacit Knowing/Explicit Knowing*). فتلاقي التركيز (التلقيني) الثانوي والنشاط الجسماني ينتج عنه المعرفة الضمنية، في حين أنّ تلاقي التركيز الرئيسي والنشاط الفكري يؤدي إلى المعرفة الصريحة، فالمعرفة الضمنية تكتمل بتذويت أو إدخال (*Indwelling*) العناصر الثانوية بفضل النشاط الجسماني (*Embodied activity*)؛ أما المعرفة الصريحة فتنتج عن طريق التركيز على موضوع معيّن باستعمال الجهد الفكري.

يرى *M. Polanyi* بأنّ العلاقة بين المعارف الضمنية والمعارف الصريحة هي علاقة شعاعية (*Vectorielle*) وفقا للتركيبية "من... إلى... إلى... *From... to ...*"، أين تنتقل فيه المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة، فالمعرفة الضمنية هي الأولى وهي مهمة جدا في تطوير المعارف الصريحة، فهي تشكل قاعدتها وأساسها<sup>(410)</sup>. ومنه فإنّ كل فعل معرفي يتكون من نوعين من المعارف، معارف تنشط بصفة ضمنية (*Knowledge by relying on*) والتي تعتبر كقاعدة لمعارف صريحة (*Knowledge by attending to*) موجهة نحو الهدف المراد تحقيقه.

ومن خلال ما تم عرضه يمكن استخلاص أهم النقاط التي تضمنها تحليل *M. Polanyi* للمعرفة والتي أدرجناها في الجدول التالي:

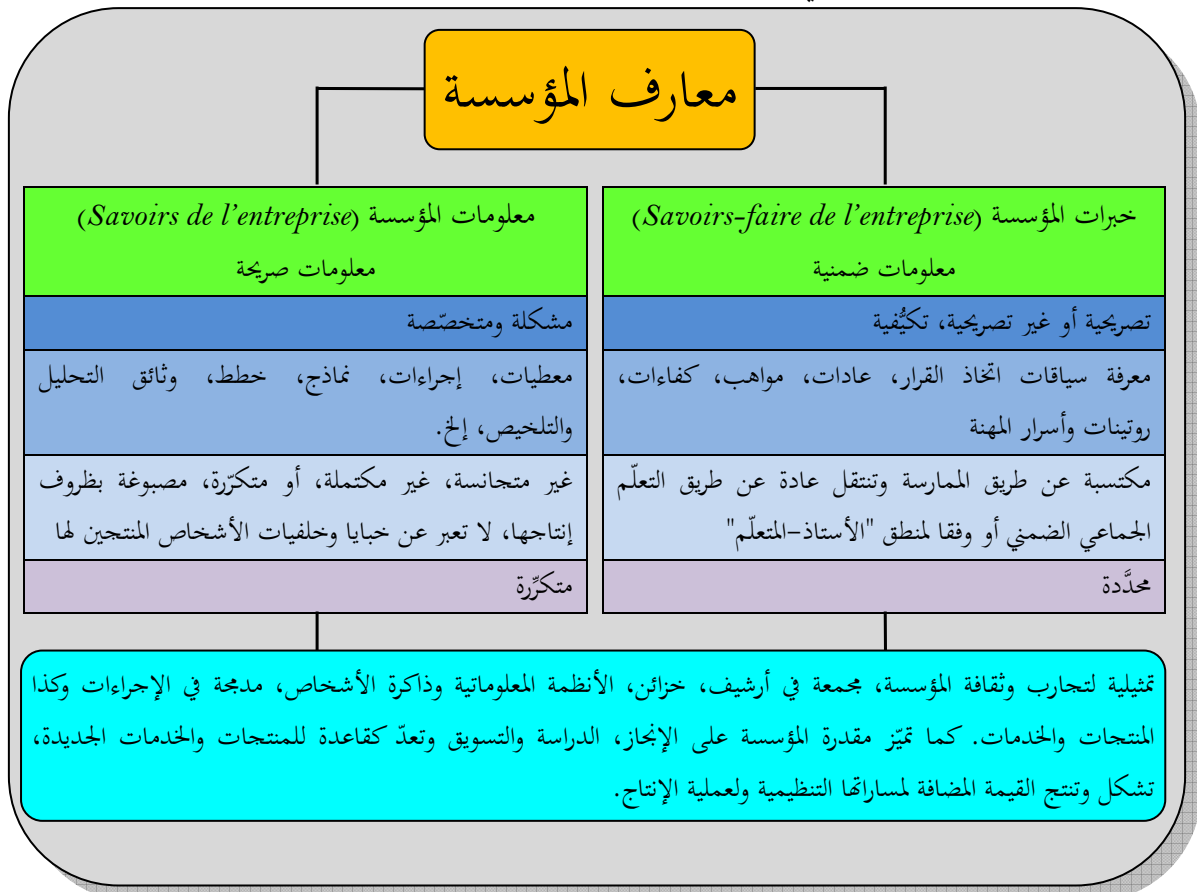
الشرح	النقاط الأساسية
المعرفة مرتبطة بالشخص الحامل لها ومنه فإنّ كل معرفة هي معرفة شخصية.	العلاقة بين الشخص العارف أو الحامل للمعرفة والمعرفة ( <i>Sujet connaissant/Connaissance</i> )
المعرفة الضمنية تعدّ كقاعدة أو مصفوفة ( <i>Matrice</i> ) لتطوير المعرفة الصريحة، وهذا الأمر يتم ضمن إتجاه واحد ( <i>Unidirectionnelle</i> )، أي لا يوجد إتجاه عكسي من المعرفة الصريحة إلى المعرفة الضمنية	العلاقة بين المعارف الضمنية والصريحة
كل نشاط سواء كان يدويا أو فكريا يتطلب تدخل كل من العقل والجسد في الفعل المعرفي	دور كل من الجسد والعقل
مسار مستمر	المعرفة مخزون أم مسار وتدفق؟
وضعية إدراكية	مستوى التحليل
المعرفة شخصية (فردية)	البعد الأنتولوجي ( <i>Ontologique</i> )

#### جدول رقم 09: تشكل المعرفة عند *M. Polanyi*

المرجع: من إعداد الباحث اعتمادا على: WEPPE (X), Opcit, p 79.

<sup>(410)</sup> H.Gill said : " Knowledge emerge as a function of the interaction of these two cognitive poles, but the tacit pole provides the matrix out of which all knowledge flows ". GILL (J.H) (2000), Opcit, p 79.

بعدها تطرقنا إلى نظرة *M. Polanyi* للمعرفة الضمنية والصريحة والتي يرى بأنهما غير متقبلتان، وإنما هناك علاقة شعاعية بينهما، أي الانتقال من المعرفة الضمنية إلى المعرفة الصريحة بينما العكس غير ممكن، على عكس ما يراه بعض المفكرين أمثال *H. Takeuchi* و *I. Nonaka*، اللذين يريان أنّ الانتقال والتحوّل بين هذين النوعين من المعرفة يتم في الإتجاهين كما يتم في نفس النوع وفق مسارات أربع سوف يرد شرحها بالتفصيل فيما يلي من هذه الدراسة. كما يرى *M. Polanyi* بأنّ المعارف الضمنية تنتج من التكامل الذي يتم بين العقل والجسد وأنّ للنشاط الجسدي دور كبير في إدراك المعارف واكتسابها لاسيما الضمنية منها؛ نرجع للتطرق إلى المعرفة التنظيمية أو معرفة المؤسسة والتنظيم بصفة عامة التي تمهنا في موضوعنا هذا، هذه الأخيرة التي يرى كل من *M. C. Rosenthal-Sabroux* و *Grundstein*<sup>(411)</sup> بأنّها تتكون من جهة، من معارف خاصة ( *Savoirs spécifiques*) تميّز مقدرتها على التحكم، الإنجاز، بيع منتجاتها وخدماتها؛ ومن جهة أخرى من خبرات فردية وجماعية ( *Savoirs-faire individuels et collectifs*) تميّز مقدرتها على الفعل، التكيف والتطور. وهو ما يمكن تمثله وفقا للشكل الموالي الذي يميّز بين المعارف التي تشكل معارف المؤسسة أو التنظيم ( *Les saviors de l'entreprise*) والمعارف الضمنية التي تشكل خبرتها ( *Les saviors-faire de l'entreprise*).



شكل رقم 52: معارف المؤسسة أو المعارف التنظيمية

المرجع: 64 p, Opcit, (C) ROSENTHAL-SABROUX & (M) GRUNDSTEIN, بتصرف.

(411). Voir : GRUNDSTEIN (M) & ROSENTHAL-SABROUX (C), Vers un système d'information source de connaissances. In, CAUVET (C) & ROSENTHAL-SABROUX (C) (Sous sa direction), Ingénierie des systèmes d'information, Hermes Sciences Publications, Paris, 2001.

## المطلب الثاني: النموذج المتسق لإنتاج المعارف حسب I. Nonaka و H. Takeuchi:

لقد استلهم *I. Nonaka* وزميله نظريتهما حول الإنتاج الديناميكي للمعارف من أعمال *M. Polanyi*، هذه النظرية التي هي جديدة بالتشريح والتحليل المعمقين؛ ولهذا السبب سنُفرد لها مساحة هامة ضمن هذا الفصل وهي في واقع الأمر تعبر عن النظرة اليابانية لإنتاج المعارف، وتقوم أساساً على مقابلة المعارف الضمنية بالمعارف الصريحة، ومن خلال هذه المقابلة كان الغرض السماح للمنظمة بأن تصبح أكثر ليونة وديناميكية عن طريق الإنتاج المستمر للمعارف الجديدة<sup>(412)</sup>. ويرى واضعوها بأنّ المنظمة ليست فقط آلة لتَنْقُل المعلومات وإنما هي كيان خلاق لها عن طريق التفاعل والتكيف مع المحيط بفضل مسار إنتاج المعارف<sup>(413)</sup>. ومن هذا المنطلق، فإنّ ما استحوذ على اهتمامهما بصفة أساسية هو عملية الانتقال من المعرفة الفردية إلى المعرفة التنظيمية.

إنّ الجديد الذي جاء به المفكرين يتمثل في طرح زاوية النظر اليابانية التي تختلف عن نظيرتها الغربية وخاصة الأمريكية منها، فقد جاء بأفكار مختلفة جذريا عن تلك التي تعلّمها *I. Nonaka* من جامعة كاليفورنيا؛ فقد صرح هذا الأخير بأنّه لا أحد من المفكرين الغربيين قد عالج بصفة حقيقية كيفية إنتاج التنظيمات الاقتصادية للمعارف الجديدة، فبالنسبة لهم المعرفة في الأساس هي شيء يعطى وموجود بدون المنظمة ويُمكن تعلّمه أو الحصول عليه من خارج المنظمة<sup>(414)</sup>.

وللفهم الجيّد لنموذج الإنتاج الديناميكي للمعرفة في التنظيم لا بد من التطرق للتقاليد الفكرية اليابانية ومقارنتها بنظيرتها الغربية في هذا المجال.

يكمن الفرق بين النظريتين اليابانية والغربية (الأمريكية على وجه التحديد) في موضوع الإنتاج التنظيمي للمعرفة في ثلاث مضامير أو مجالات أساسية<sup>(415)</sup> هي:

✓ المضمير الأول: ويتمثل في كون أنّ التفاعل بين المعارف الضمنية والصريحة عند الغرب تأخذ مكانها على المستوى الفردي، وأنّ قمة الهرم التنظيمي (*Top management*) هم المكلفون بإنتاج المعارف عن طريق التجسيد (*Externalization*) الذي سوف نتطرق إليه بأكثر توضيح فيما يلي من العرض؛ أما عند اليابانيين فإنّ هذا التفاعل بين المعارف الضمنية والصريحة يحدث أساساً ضمن المجموعة، فالإطارات الوسطى أو البينية اليابانية (*Middle-managers*) تلعب دوراً مفتاحياً في ذلك، عن طريق سياقين أساسيين هما:

■ أنّها تحفز مسار التنشئة (*Socialization*) عن طريق تقاسم المعارف الضمنية بين أعضاء المجموعة؛

<sup>(412)</sup>. GORIA (S), Opcit, p 88.

<sup>(413)</sup>. "The organisation is not merely an information processing machine, but an entity that creates knowledge through action and interaction. It interacts with its environment, and reshapes the environment and even itself through the process of knowledge creation". NONAKA (I), TOYAMA (R) & KONNO (N) (2000), Opcit, p 6.

<sup>(414)</sup>. "...none of the Western authors has really examined how business organizations create new knowledge. For them, knowledge is essentially given, already exists within the organization, or can be learned or acquired from outside". NONAKA (I), UMEMOTO (K) & SENOO (D) (1996), Opcit, p 203 et 204.

<sup>(415)</sup>. NONAKA (I), UMEMOTO (K) & SENOO (D) (1996), Opcit, p 215.

توجيه أعضاء المجموعة إلى إنتاج مصطلحات على مستواهم (*Mid-rang Concepts*)، وهي تلعب دور الرابط بين القاعدة وقمة الهرم في المنظمة من حيث نقل المعارف المختلفة بين المستويين، وفقا لما يسمى بمناجحت وسط-أعلى-أسفل، الذي سوف يتم توضيحه لاحقا.

✓ المضمار الثاني: هو أنّ الممارسات الاقتصادية الغربية تعطي أهمية كبيرة للمعارف الصريحة المنتجة عن طريق تحليل المواهب، والتي تأخذ أشكال خاصة كالتمثيلات السمعية البصرية، الوثائق، قواعد البيانات، إلخ. إنّ النمط الغربي في إنتاج المعارف يمكن أن يعزى إلى ما يسمى بمتلازمة الكف التحليلي (*Paralysis by analysis syndrome*)<sup>(416)</sup>، أما بخصوص طرق التحوّل المعرفي فإنّها تخضع للتحسيد والترابط (*Combination*)؛ في مقابل ذلك فإنّ اليابانيين يستعملون الحدس واللغة المجردة بالإضافة إلى التجربة الجسدية (*Bodily experience*) في إنتاج المعارف. فهم مرتبطون أشدّ الارتباط بالمعارف الضمنية ولا يكثرثون كثيرا لتحليل المواهب، التي هي في نظرهم معوضة بالتفاعل الكثيف بين الأشخاص (أي التنشئة)، هذا بالإضافة إلى الاهتمام الكبير بالتدويت (*Internalization*). فمن هذا المنطلق فإنّ إنتاج المعارف في اليابان قد يعزى لما يسمى بـ"التفكير الجماعي" أو "إعادة التكييف للنجاحات السابقة"<sup>(417)</sup>.

✓ أما المضمار الثالث: فيتمثل في كون أنّ النمط الغربي في إنتاج المعارف يتميّز بوضوح النوايا التنظيمية وضالة تكرار المعلومات والمهام (بمعنى أنّ الفوضى الخلاقة تنشأ عن طريق الحد الطبيعي اللازم من تنوع الاختلاف الفردي عند الأشخاص)، هذا بالإضافة إلى قلة التيارات الصادرة من القمة وحرية عالية على المستوى الفردي؛ على عكس النمط الياباني الذي يتميّز نوعا ما بعدم وضوح النوايا التنظيمية خصوصا للأجانب عن التنظيم، تيارات كثيفة صادرة من القمة، استقلالية على مستوى المجموعة وتنوع كبير في فريق العمل (*Cross-functional project team*). وهذا ما يلخصه الجدول التالي:

<sup>(416)</sup>. "The Western-style knowledge creation can lead to the so-called "paralysis by analysis" syndrome". NONAKA (I), UMEMOTO (K) & SENOO (D) (1996), Ibid.

<sup>(417)</sup>. "The emphasis on tacit knowledge in the Japanese-style knowledge creation can lead to the so-called "group think" and the "overadaptation to the past success". Ibid.

المنظمة اليابانية	المنظمة الغربية
<ul style="list-style-type: none"> <li>- قائمة على المجموعة</li> <li>- موجهة نحو المعارف الضمنية</li> <li>- قوية في التنشئة والتدوير</li> <li>- الاهتمام بالتحرية</li> <li>- خطر فكر الجماعة " <i>Group Think</i> " والتكيف مع النجاحات السابقة " <i>Overadaptation to The Past Success</i> "</li> <li>- عدم وضوح النوايا التنظيمية</li> <li>- استقلالية المجموعة</li> <li>- إنتاج الفوضى الخلاقة عن طريق تنوع المهام</li> <li>- كثافة التيارات الصادرة من الأعلى</li> <li>- تكرار كبير للمعلومات</li> <li>- التنوع المرغوب عن طريق فريق العمل</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- قائمة على الفرد</li> <li>- موجهة نحو المعارف الصريحة</li> <li>- قوية في التحسيد والترابط</li> <li>- الاهتمام بالتحليل</li> <li>- خطر الكف التحليلي</li> <li>- وضوح النوايا التنظيمية</li> <li>- الاستقلالية الفردية</li> <li>- إنتاج الفوضى الخلاقة بفضل الاختلافات الفردية</li> <li>- قلة التيارات الصادرة من الأعلى</li> <li>- ضالة تكرار المعلومات</li> <li>- التنوع المرغوب عن طريق الاختلاف الفردي</li> </ul>
<p>معرفة صريحة</p> <p>معرفة ضمنية</p>	<p>معرفة صريحة</p> <p>معرفة ضمنية</p>

جدول رقم 10: التمييز بين النمط الياباني والغربي في إنتاج المعارف

المرجع: من إعداد الباحث اعتمادا على:

- NONAKA (I) & TAKEUCHI (H), The Knowledge Creating Company, Oxford University Press, New York, 1995, p 199 ;
- NONAKA (I), UMEMOTO (K) & SENOO (D) (1996), Opcit, p 216.

إنّ تميّز الثقافة التنظيمية اليابانية في المجال التسييري بصفة عامة وإنتاج المعارف داخل المنظمة بصفة خاصة يعود أساسا إلى تطبيق التعاليم البوذية والكنفوشوسية وكذا مبادئ الفكر الفلسفي الغربي؛ ومن بين أوجه هذا التميّز في الفكر الياباني هو ما يمكن التعبير عنه بـ "وحدة الإنسانية والطبيعة" و"وحدة العقل والجسد"، هذين المبدئين أدى باليابانيين إلى تثنين التفاعل بين "الأنا" و"الغير" مما جعل النموذج الياباني للعلاقات الإنسانية على عكس نظيره الغربي نموذجا جماعيا وعضويا؛ فأنا وأنت عند اليابانيين يشكلان جزأين في نظام واحد وأن تحقق الأنا عندهم يكمن في العلاقة مع الغير. ولهذا فاليابانيون يرون أنّ الاحتكاك الجماعي هو الذي يعمل بداية على خلق ونقل المعارف الضمنية، على عكس الغرب الذي يرى بأنّ المعارف الصريحة يمكن أن توجد خارج هذا الاحتكاك<sup>(418)</sup>.

### الفقرة الأولى: مضمون نموذج الـ SECI

إنّ نموذج الإنتاج الديناميكي للمعارف في التنظيم يتكون من ثلاثة عناصر أساسية هي: 1- مسار الـ *SECI*، ويتمثل في إنتاج المعارف عن طريق التحوّل بين المعارف الضمنية والصريحة، وتجدد الإشارة إلى أنّه في بداية وضع النموذج كان هذا العنصر يشكل لوحده النموذج ككل، 2- الـ *Ba* وهو السياق المتقاسم لإنتاج المعارف، 3- الرأسمال المعرفي الذي يعتبر كمدخلات ومخرجات ومُعدّل لمسار إنتاج المعارف. ففي هذا العنصر سوف نتطرق لـ *SECI* باعتباره قلب النموذج على أن نتطرق إلى العنصرين الثانيين في الفقرتين التاليتين.

إنّ المنظمة تنتج المعارف من خلال التفاعل بين المعارف الضمنية والصريحة، ويسمى هذا التفاعل بين نوعي المعرفة بالتحوّل المعرفي "*Knowledge Conversion*"; فالمعارف التنظيمية الجديدة تنتج عن طريق التفاعل الإنساني بين الأفراد، ومنه فإنّ الإنتاج الديناميكي للمعرفة في التنظيم يمكن اعتباره إنتاجا اجتماعيا وابستمولوجيا، يتم عن طريق أربع طرق أو أوجه للتحوّل المعرفي وهي: التنشئة<sup>(419)</sup> (*Socialization*)، التجسيد (*Externalization*)، الترابط<sup>(420)</sup> (*Combination*) والتذويت (*Internalization*). حيث تشكل الحروف الأولى لهذه الكلمات على التوالي تسمية النموذج بالـ *SECI*.

<sup>(418)</sup>. According to I. Nonaka "Western epistemology has traditionally viewed knowledge as explicit. However, to understand the true nature of knowledge and knowledge creation, we need to recognise that tacit and explicit knowledge are complementary, and that both types of knowledge are essential to knowledge creation. Explicit knowledge without tacit insight quickly loses its meaning". NONAKA (I), TOYAMA (R) & KONNO (N) (2000), Opcit, p 8.

<sup>(419)</sup>. إنّ المصطلح الإنجليزي Socialization يطلق عليه من طرف بعض الكتاب العرب تسمية التنشئة كما يطلق عليه البعض الآخر مصطلح المجتمعة، طالع في هذا الصدد:

- نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 497؛

- كرماللي سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 75.

<sup>(420)</sup>. هناك من يطلق على المصطلح الإنجليزي Combination كذلك مصطلح التركيب، أنظر في هذا السياق:

- كرماللي سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 78.

**1. التنشئة (Socialization):** هي المسار الذي يتم من خلاله إنتاج معارف ضمنية جديدة من خلال تقاسم التجارب، فلبداء التنشئة لا بد من بناء مجال للتفاعل. إذ المعرفة الضمنية وبالنظر لطابعها الصعب القولية والتشكيل تتطلب زمنا ومكانا خاصين، ويمكن التحصل عليها فقط عن طريق تشارك وتقاسم التجارب أثناء قضاء وقت معين معا أو العيش ضمن محيط واحد. وعلى أساس ذلك يتم الإنتاج الجماعي لمعتقدات لا يمكن التعبير عنها، أو مهارات جسدية (*Embodied Skills*). ويرى *I. Nonaka*<sup>(421)</sup> بأن للمعارف الضمنية بعدين هما البعد التقني والبعد الإدراكي (*Cognitive*)، فالبعد التقني يتمثل على سبيل المثال في التمهين (*Apprenticeship*)، فالتمهين يتلقى من معلمه بفضل الملاحظة، الممارسة والتقليد المهارات التي يمتلكها معلمه، أما البعد الإدراكي فيتمثل في عقد الشركات اليابانية لاجتماعات غير رسمية خارج أماكن العمل، أين يتبادل المشاركون الحديث عن اهتماماتهم وانشغالهم حول مائدة الطعام أو الشاي، فينتجون معارف ضمنية مشتركة تزيد من ترابط علاقاتهم العملية، كما يمكن للمؤسسة الحصول على معارف ضمنية من خلال تحاور أفرادها مع الزبائن أو الموردين.

إنّ السبيل الأمثل لتقاسم وإنشاء المعارف عن طريق التنشئة يتمثل في العمل الجماعي والتحاور وجها لوجه؛ ولقد ساهمت التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال إلى حدّ بعيد في تحقيق هذا الأمر، خصوصا مع اللقاءات السمعية البصرية (*Visio-conférence*) والثلاثية الأبعاد.

**2. التجسيد (Externalization):** التجسيد هي عملية التعبير والتصريح عن المعارف الضمنية وتحويلها إلى معارف صريحة وذلك ضمن مصطلحات، رسوم بيانية، استعارات (*Metaphors*) وتشبيهات أو نماذج (*Sketches*). وأنّ المصطلحات المنتجة بمناسبة تطوير منتج جديد لخير دليل على ذلك، وكمثال آخر عن ذلك نذكر تلك المعارف المحسّنة من طرف العمّال بمناسبة حلقة مراقبة الجودة (*A Quality Control Circle*). إنّ نجاح تحول المعارف الضمنية إلى معارف صريحة يتعلق بحجم استعمال الاستعارات، التشبيهات، المقارنات وكذا النماذج<sup>(422)</sup>.

**3. الترابط (Combination):** إنّ الترابط هو عملية تحوّل المعارف الصريحة إلى معارف صريحة أكثر تعقيدا، فهذا النوع من التحوّل المعرفي يربط ويركب مختلف أنواع المعرفة الصريحة المجمّعة من داخل أو خارج التنظيم على شكل وثائق، اجتماعات، محادثات هاتفية وكذا عن طريق منتديات الأنترنت بعد تصنيفها وفرزها للحصول على معرفة صريحة أكثر تطورا. وفي مرحلة الترابط يكون التحوّل على ثلاث عمليات<sup>(423)</sup> هي: ربط وتكامل المعرفة الصريحة بالمعرفة المتاحة داخل وخارج المؤسسة، استخدام أساليب نشر المعرفة الجديدة بين أفراد المؤسسة (كما هو الحال في الاجتماعات والعروض)، وأخيرا جعل المعرفة الصريحة المتولّدة قابلة للاستخدام من خلال جردها في وثائق (كالإجراءات والقواعد، الخطط والتقارير، بيانات السوق، إلخ).

<sup>(421)</sup> NONAKA (I), UMEMOTO (K) & SENOO (D) (1996), Opcit, p 205 et 206.

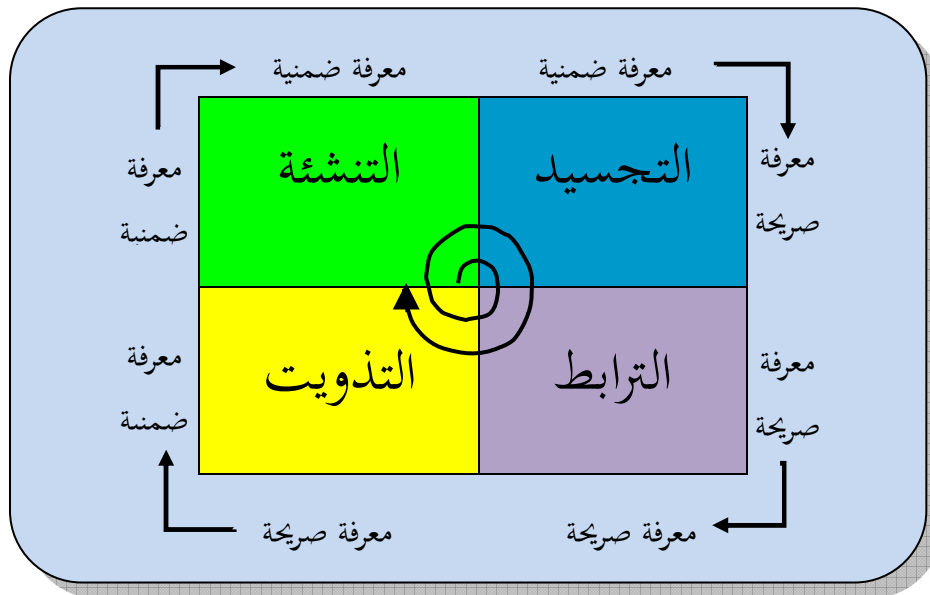
<sup>(422)</sup> "The successful conversion of tacit knowledge into explicit knowledge depends on the sequential use of metaphor, analogy and model". NONAKA (I), TOYAMA (R) & KONNO (N) (2000), Opcit, p 9.

<sup>(423)</sup> نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 499.



4. **التذويت (Internalization):** وهي عملية تحويل المعرفة الصريحة (المعلنة) إلى معرفة ضمنية، وقد تمّ استنباط هذا النمط من خلال التعلّم عن طريق الممارسة (*Learning by doing*)<sup>(424)</sup>، وبهذا التحوّل يتمّ تذويت وضم هذه المعرفة للمعرفة الشخصية للفرد، وبالتالي ربطها بالمعرفة التنظيمية للمؤسسة، وبفضل هذه العملية يصبح الفرد في كينونة أكبر مرة أخرى بوصوله إلى نطاق معرفة الجماعة والمنظمة ككل. وتعتمد مرحلة التذويت على بعدين أساسيين هما<sup>(425)</sup>:

- البعد الأول: يتمثل في تجسيد المعرفة الصريحة في النشاط والممارسة وتمكّن الفرد من الاندماج في النسق العملي وأهداف المؤسسة؛
  - البعد الثاني: وهو أنّ تجسيد المعرفة الصريحة يقترن باستخدام التجارب والمحاكاة من خلال إنجاز العمل، وتسمح كذلك بمراجعة التغذية الرجعية (*Feed-back*) لدى الزبون أو المستهلك.
- في النهاية فإنّ التحوّل المعلوماتي بين المعارف الضمنية والصريحة وفقا للطرق الأربع المشكلة لـ *SECI* تتم وفقا للشكل التالي:



شكل رقم 53: مسار الـ *SECI* حسب *H. Takeuchi* و *I. Nonaka* (1995)  
المرجع: *NONAKA (I) & TAKEUCHI (H) (1995), Opcit, p 62*، بتصرف.

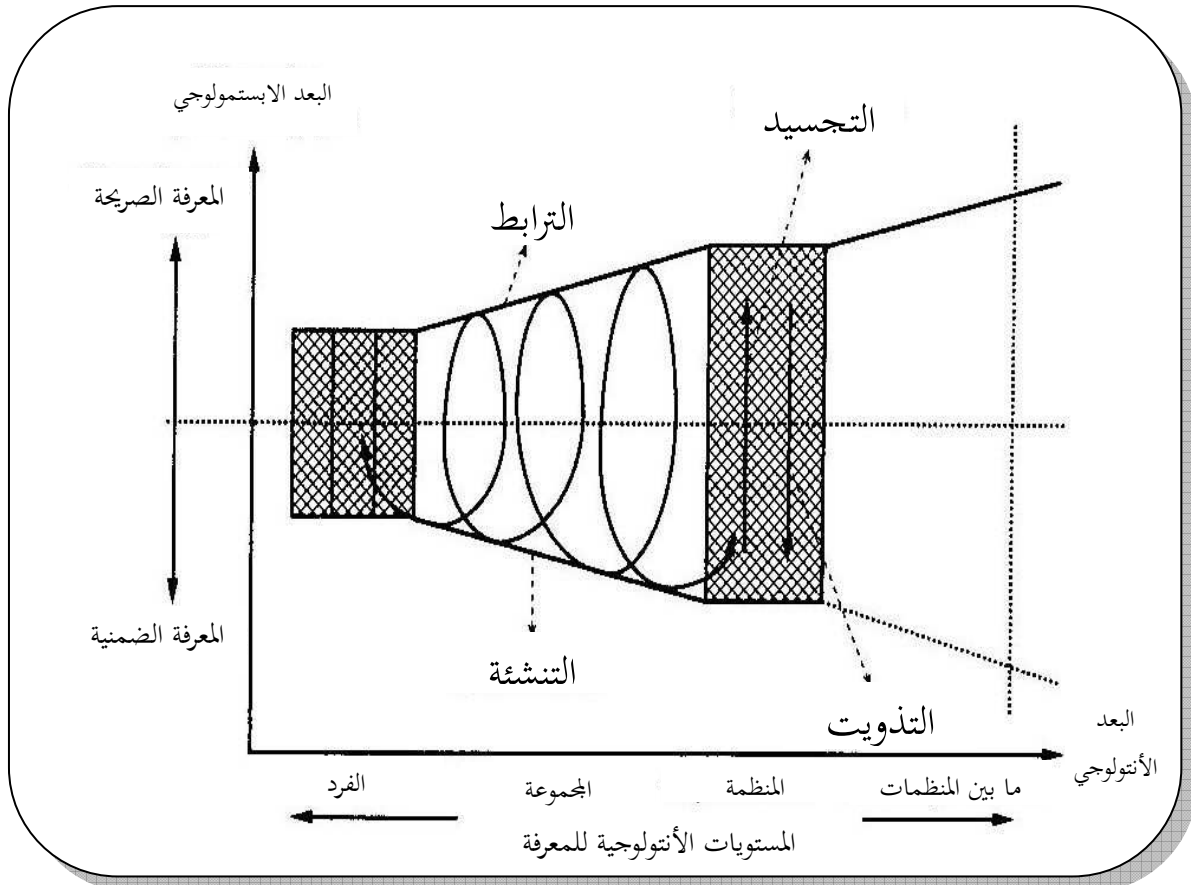
ومن الجدير بالذكر حسب *I. Nonaka*<sup>(426)</sup> فإنّ التحوّل بين الطرق الأربع لإنتاج المعارف السابقة العرض يشكل بنية حلزونية (*Spiral*) تساهم في مضاعفة المعارف المنتجة، وهذه البنية يمكن أن تبدأ من أي طريقة من هذه الطرق، ولكنها غالبا ما تبدأ من التنشئة ويصبح الحلزون المعرفي (*Knowledge Spiral*) أضخم وأعرض مع مرور الوقت وذلك وفقا لبعدين: البعد الاستمولوجي (معرفة صريحة/معرفة ضمنية) والبعد الأنتولوجي

<sup>(424)</sup>. "Internalisation is closely related to 'learning by doing'". NONAKA (I), TOYAMA (R) & KONNO (N) (2000), Opcit, p 10.

<sup>(425)</sup>. نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 500.

<sup>(426)</sup>. NONAKA (I), TOYAMA (R) & KONNO (N) (2000), Opcit, p 12.

(*Ontological Dimension*) (الفرد، المجموعات، المنظمة وما بين المنظمات)؛ فالظاهرة هي في الواقع سيرورة ديناميكية تبدأ على مستوى الأفراد وتتوسع بتحركها العمودي (بين المعرفة الضمنية والصريحة) والأفقي بين المستويات الأنتولوجية، لتخرق كل الحدود المتعلقة بالبنيات الهيكلية للمنظمة من مصالح ومديريات، أقسام وفروع، إلخ. وتستمر في امتدادها لتتجاوز المنظمة إلى ما بين المنظمات، فالإنتاج الديناميكي للمعارف هو سيرورة لا متناهية تنامي بصفة آلية ومستمرة<sup>(427)</sup>.

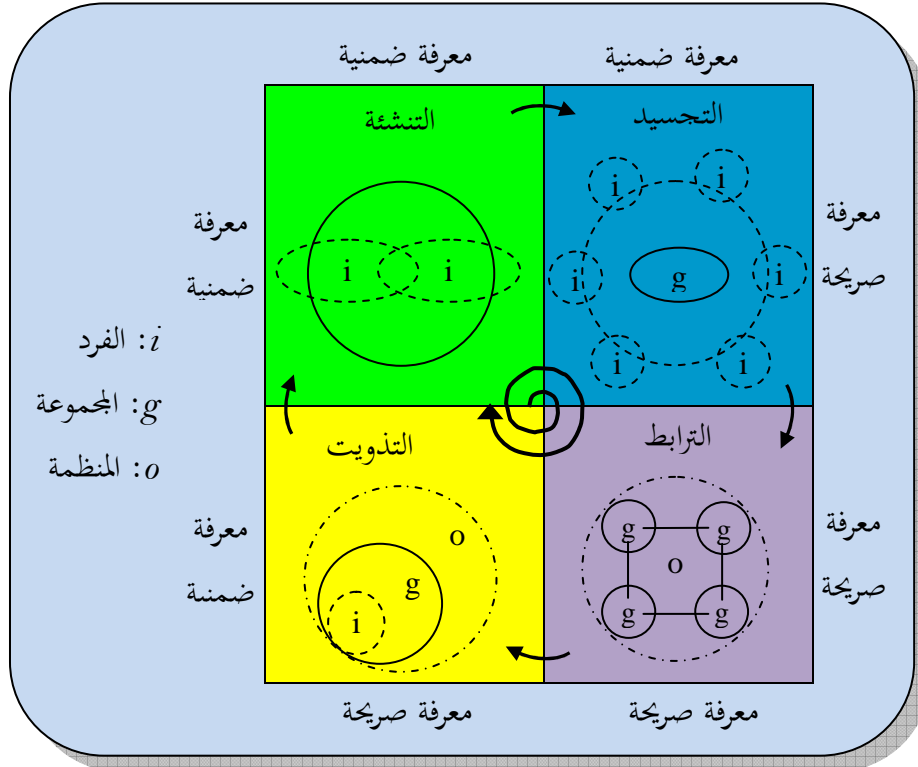


شكل رقم 54: الطبيعة الحلزونية لإنتاج المعارف في التنظيم

المرجع: NONAKA (I) & TAKEUCHI (H), (1995), *Opcit*, p 73، بتصرف.

واستناداً إلى هذه الطبيعة الحلزونية لإنتاج المعارف وتضاعفها بحسب الارتقاء في المستويات الأنتولوجية للمعرفة نخلص إلى الرسم التالي لمسار الـ *SECI*.

<sup>(427)</sup> "It is a dynamic process, starting at the individual level and expanding as it moves through communities of interaction that transcend sectional, departmental, divisional and even organisational boundaries. Organisational knowledge creation is a never-ending process that upgrades itself continuously. This interactive spiral process takes place both intra- and inter-organisationally...". Ibid.



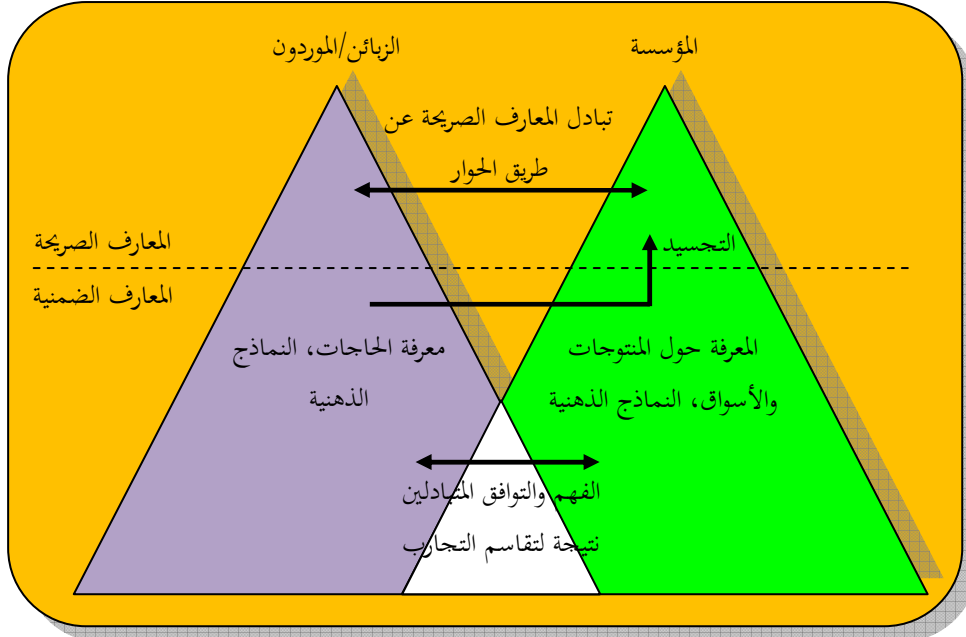
شكل رقم 55: مسار الـ SECI بإدخال البعد الأنتولوجي

المرجع:

- NONAKA (I) & KONNO (N), The concept of 'ba' : Building a foundation for knowledge creation, California Management Review 40(3), 1998, pp 40-54.

، بتصرف.

إنّ إنتاج المعارف يمكن أن يحدث كذلك بالاستعانة والاحتكاك بمعارف توجد خارج المنظمة كالمستهلكين، الموردين، الموزعين، الجامعات، إلخ. وتحدث كذلك وفقا لطرق التحوّل المعرفي المذكورة، أين يتم تقاسم المعارف، تجسيدها، ترابطها ومن ثمّ تذويتها، وذلك وفقا للشكل التالي:

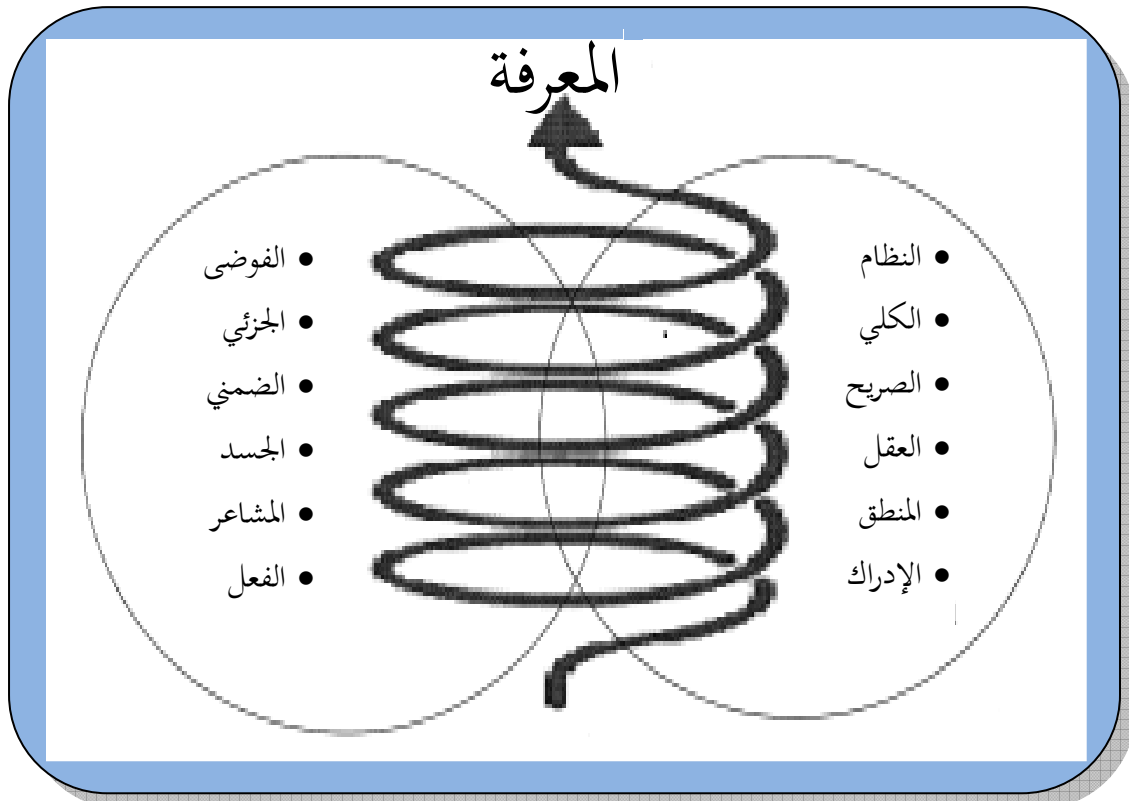


شكل رقم 56: إنتاج المعارف بالاحتكاك بمحيط المنظمة

المرجع: NONAKA (I), TOYAMA (R) & KONNO (N) (2000), Opcit, p 13  
بتصرف.

من هذا المنطلق يتّضح بأنّ عملية إنتاج المعارف هي عملية تتجاوز ذاتي (*Transcending Process*)، أين يتجاوز الفرد حدود الذات والغير عن طريق التفاعل وتقاسم الخبرة والتجربة بفضل العمل ضمن فريق، إذ يكمن نجاح الفرد في نجاح الفريق ككل، كما أنّه تتجاوز للحدود بين الداخل والخارج وبين الماضي والحاضر. ففي التنشئة مثلاً فإنّ على الفرد أن يلتزم بالباقة مع زملائه والزبائن وذلك لإزالة الحدود الشخصية، ونفس الشيء في عملية التجسيد أين يتجاوز الفرد الحدود الداخلية للذات ويتمص مبادئ الفريق ليصبح واحداً من الفريق، وهلم جر.

تنشأ المعارف بصفة حلزونية كذلك عن طريق الانتقال بين مصطلحات قد تبدو جدلية كالنظام والفوضى، الجزء والكل، العقل والجسد، الضمني والصريح، الآن والغير، الاستنتاج والاستنباط (*Deduction/Induction*)، الإبداع والرقابة، إلخ. وعليه فإنّ مسار الإنتاج المعرفي هو في حقيقة الأمر حسب *I. Nonaka* هو تفكير دياكتيكي، أين تتم فيه عملية التجاوز والتلخيص؛ وهذا ما يوضحه الشكل التالي:



شكل رقم 57: الإنتاج الحلزوني والديالكتيكي للمعرفة

المراجع: p 6 (2000), Opcit, NONAKA (I), TOYAMA (R) & KONNO (N), بتصرف.

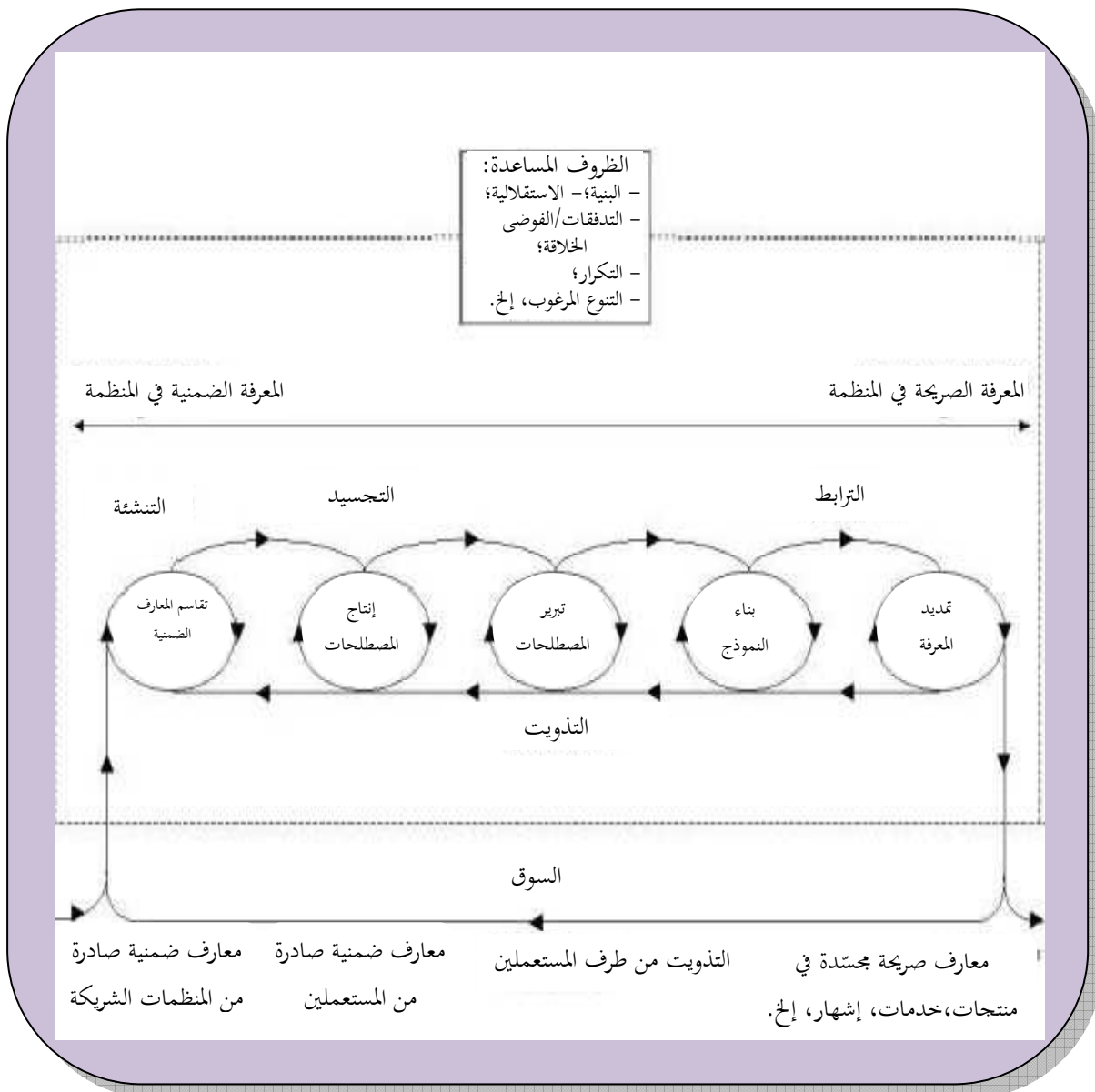
والآن وبعدها تطرقنا إلى الإطار النظري للإنتاج المعرفي عن طريق التحوّل المعرفي الذي يتبع مسارا حلزونيا غير متناه ومضاعف، نتطرق إلى الناحية العملية للإنتاج التنظيمي للمعرفة عن طريق عرض المراحل الخمس النموذجية له والمتمثلة في:

1. مرحلة تقاسم المعارف الضمنية: إنّ الإنتاج التنظيمي للمعرفة يبدأ غالبا بتقاسم المعارف الضمنية والتي تتطابق مع عملية التنشئة، حيث يتم تضخيم المعارف الضمنية المنتجة والمتراكمة على المستوى الفردي في المستويات الأنتولوجية الأعلى؛
2. مرحلة إنتاج المصطلحات: إنّ المعارف الضمنية المتقاسمة بين أعضاء المجموعة تتبلور في شكل مصطلحات لتصبح تدريجيا معارف صريحة بفضل الاستعارات، التشبيهات، إلخ. عموما فإنّ هذه المرحلة تتوافق ومرحلة التجسيد؛
3. مرحلة تبرير المصطلحات: إنّ المصطلحات الجديدة الموضوعية من طرف الأشخاص و/أو الفرق والمجموعات يجب أن تبرر في مرحلة ما من الإجراءات، وذلك بتحديد ما إذا كانت هذه المصطلحات الجديدة ذات قيمة للمنظمة؛

4. مرحلة بناء النموذج (*La construction d'un archétype*): خلال هذه المرحلة فإنّ المصطلح المبرر يجب أن يترجم إلى شيء ملموس يسمى النموذج، والذي يبني في الأساس من تركيب المعارف الصريحة المنتجة حديثا والمعارف الصريحة الموجودة مسبقا؛

5. مرحلة تمديد المعارف: إنّ المصطلح الجديد المنتج، المبرر والمنمّج ينتقل إلى حلقة جديدة لإنتاج المعارف وإلى مستوى أنتولوجي آخر. إنّ هذا المسار التفاعلي والحلزوني الشكل يسمى بـ"تمديد المعارف بين المستويات" ويحدث داخل أو بين التنظيمات.

إنّ الشكل الموالي يوضّح بأكثر تفصيل هذه المراحل الخمس في الإنتاج التنظيمي للمعارف من الناحية العملية.



شكل رقم 58: المسار النموذجي للإنتاج التنظيمي للمعارف

المرجع: (1995), Opcit, p 84, NONAKA (I) & TAKEUCHI (H), بتصرف.

## الفقرة الثانية: مكانة الـ Ba في النموذج

تحتاج المعرفة إلى فضاء أو سياق لنتج فيه ومن دونه لا يمكن أن تنتج حسب تقدير *I. Nonaka* وزملاؤه<sup>(428)</sup>. وهذا الفضاء المتقاسم الذي يقتزن إنتاج المعرفة بتوفره أطلق عليه *I. Nonaka* مفهوم الـ Ba، والتي هي كلمة يابانية يمكن أن تترجم إلى مكان (*Place*)؛ وهو في الأساس مصطلح تم وضعه واقتراحه من طرف الفيلسوف الياباني *Kitaro Nishida*<sup>(429)</sup>، وطور من طرف *Shimizu*<sup>(430)</sup>.

فتعريف الـ Ba يتمثل في الفضاء أو السياق المشترك أين تُنتج، تتقاسم وتستعمل المعارف؛ فهو يوفر الطاقة والظروف النوعية وكذا المكان لتطوير التحوّل المعرفي الفردي، وتحريك المعارف ضمن المضخم الحلزوني للمعرفة<sup>(431)</sup>. ففي الإنتاج المعرفي حسب المنظور الياباني لا يمكن للفرد التحرّر من السياق الاجتماعي، الثقافي والتاريخي الذي يسمح له بترجمة المعلومات إلى معارف وإنتاج المعنى، وبالتالي المعرفة.

إنّ الـ Ba بالمفهوم الياباني لا يعني بالضرورة المكان المادي وإتّما الزمان والمكان الخاصين، فهي بذلك ترابط الزمان والمكان (*a time-space nexus*) على حدّ تعبير *Heidegger*<sup>(432)</sup>، وهو مفهوم يضم المكان المادي كالمكتب والافتراضي كالبريد الإلكتروني، مؤتمرات الفيديو عن بعد، أو العقلي كالأفكار، الخبرات والمثل المتقاسمة.

ولعل أهم مفتاح لفهم الـ Ba هو فهم التفاعل، كون أنّ الـ Ba هو إما مكان تفاعل واحتكاك الأفراد عند إنتاجهم للمعرفة أو هو التفاعل في حد ذاته، وذلك عند تلاقي الأفكار وتقارب أو تقاسم القيم والمثل. عموماً، لا يمكن إنكار الطابع المعقّد والمتغيّر باستمرار لمصطلح الـ Ba، فهو يضع الحدود التي يتفاعل فيها الأفراد وبعد ذلك تتلاشى هذه الحدود للسماح لأفراد مختلفين ذوي سياقات ورؤى مختلفة بالدخول والخروج من السياق العام للـ Ba؛ الأمر الذي يجعلها في تطور مستمر.

<sup>(428)</sup>. "There is no creation without place". NONAKA (I), TOYAMA (R) & KONNO (N) (2000), Opcit, p 14.

<sup>(429)</sup>. Voir : NISHIDA (K), Fundamental Problems of Philosophy : the World of Action and the Dialectical World, Sophia University, Tokyo, 1970. In, NONAKA (I), TOYAMA (R) & KONNO (N) (2000), Ibid.

<sup>(430)</sup>. SHIMIZU (H), Ba-principle : new logic for the real-time emergence of information, Holonics, 5 (1), 1995, pp 67-79.

تجدد الإشارة إلى أن مصطلح المكان قد تطرق له فلاسفة كثر أمثال: Plato، Kant، Husserl، Whitehead.

<sup>(431)</sup>. "In knowledge creation, generation and regeneration of ba is the key, as ba provides the energy, quality and place to perform the individual conversions and to move along the knowledge spiral".

See :

- NONAKA (I) & KONNO (N) (1998), Opcit , pp 1-15 ;

- NONAKA (I), KONNO (N) & TOYAMA (R), Leading knowledge creation : A new framework for dynamic knowledge management, 2<sup>nd</sup> Annual Knowledge Management Conference, Haas School of Business, University of California, Berkeley, 22-24 September 1998.

<sup>(432)</sup>. Heidegger expressed Ba as "a locationality that simultaneously includes space and time". NONAKA (I), TOYAMA (R) & KONNO (N) (2000), Ibid.

كما أنّ الـ *Ba* تسمح للأشخاص المشاركين من تقاسم زمن ومكان معيّنين، وبعد ذلك يتم تجاوز حدود هذا الزمان والمكان، كون أنّ للـ *Ba* طابع عقلي يتضمن جمع أفكار من أزمنة وأمكنته مختلفة، وصهرها في بوتقة واحدة<sup>(433)</sup>.

قد يرى البعض بأنّ للـ *Ba* أوجه قريبة من مصطلح جماعات الممارسات المشتركة (*Communities of Practice*)<sup>(434)</sup> كون أنّ هذه الأخيرة تقوم أساساً على نموذج تعلّمي مبني على تعلّم أفراد المجموعة من خلال المشاركة فيها وتذويت الأفكار التي تتقاسم فيها. وجوهر الاختلاف بين الـ *Ba* وجماعات الممارسات المشتركة يكمن أساساً في كون أنّ جماعات الممارسات المشتركة هي المكان الحيوي الذي يتلقى فيه أفراد المعرفة عن طريق التذويت أما الـ *Ba*، فهو المكان الذي يتم فيه إنتاج المعرفة، هذا فضلاً عن كون جماعات الممارسات المشتركة لها حدود مضبوطة بصفة واضحة بعدّة عوامل كالمهمة، الثقافة وتاريخ الجماعة. فالتناغم والديمومة هامين في جماعات الممارسات المشتركة، التي تصنع هويتها الجماعية وهذا على عكس ما هو عليه في الـ *Ba*، أين تكون حدودها ليّنة ومتغيّرة باستمرار وبسرعة بحسب المشاركين والعلاقات القائمة بينهم كما سبق وأن أوضحنا، وعليه فإنّ لها قيمة آنية (*Here and now quality*).

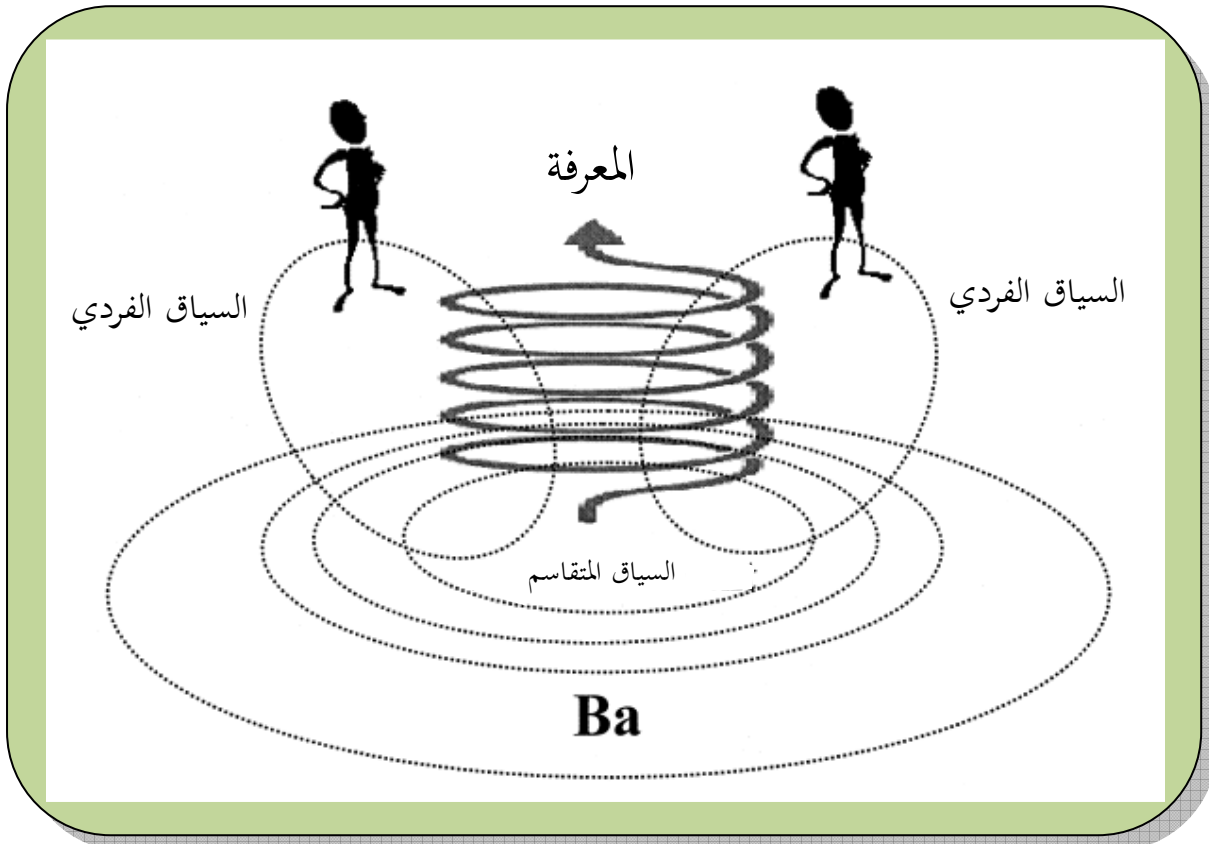
كما أنّ التغيّر في جماعات الممارسات المشتركة يكون على المستوى الجزئي أو بتدقيق أكبر على مستوى الفرد، أما فيما يخص الـ *Ba* فإنّه يحدث على المستويين الجزئي والكلّي، كما أنّ العلاقات في جماعات الممارسات المشتركة هي أكثر استقراراً، وتمنح الوقت اللازم للمشارك الجديد للتأقلم على عكس الـ *Ba* الذي يتمييز بدخول وخروج المشاركين. إنّ الشكل التالي يوضّح بإيجاز مفهوم الـ *Ba*.

<sup>(433)</sup>. According to I. Nonaka & al. (2000) "*Ba sets a boundary for interactions amongst individuals, and yet its boundary is open... Ba lets participants share time and space, and yet it transcends time and space*".

<sup>(434)</sup>. أنظر: نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 425-431، وكذا كل من :

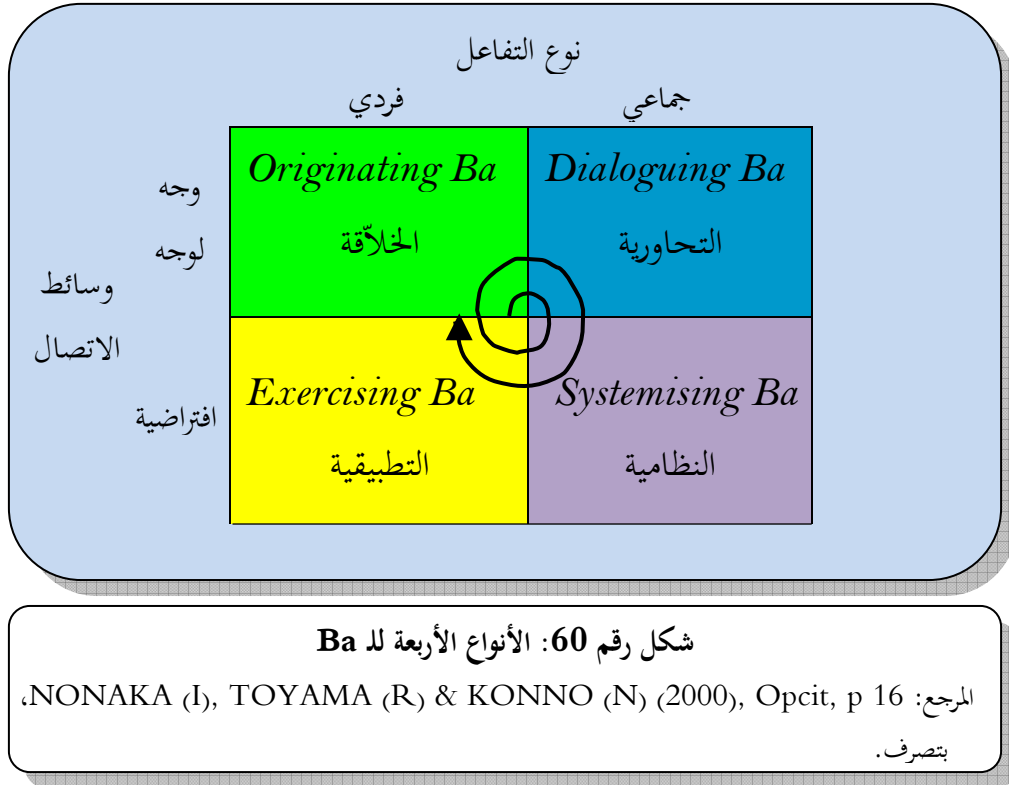
- LAVE (J) & WENGER (E), *Situated Learning-Legitimate Peripheral Participation*, Cambridge University Press, Cambridge, 1991 ;  
- WENGER (E), *Communities of Practice : Learning, Meaning, and Identity*, Cambridge University Press, Cambridge, 1998.





شكل رقم 59: ال Ba كسياق متقاسم في تحول مستمر  
 المرجع: Ibid. (2000), NONAKA (I), TOYAMA (R) & KONNO (N), بتصرف.

تجدر الإشارة إلى أنّ هناك أربعة أنواع من ال Ba هي: ال Ba الخالقة (*Originating Ba*)، ال Ba التحوارية (*Dialoguing Ba*)، ال Ba النظامية (*Systemising Ba*) وال Ba التطبيقية (*Exercising Ba*). وأنّ هذا التقسيم الرباعي يقوم على بعدين أساسيين للتفاعل، البعد الأول يتمثل في طبيعة التفاعل (فردية أو جماعية)، أما البعد الثاني فيتمثل في وسائط الاتصال (*Media*) المستعملة في التفاعل كالتفاعل وجه لوجه (*Face to face contact*)، أو استعمال وسائط اتصال افتراضية كالكتب ودلائل الاستعمال (*Manuals*)، البريد الإلكتروني أو اللقاءات عن طريق الفيديو (*Teleconferences*)؛ وكل نوع من أنواع ال Ba يوفر خطوة معيّنة في مسار الإنتاج المعرفي، وهذا ما يوضّحه الشكل الموالي الذي يبيّن هذه الأنواع الأربعة لل Ba.



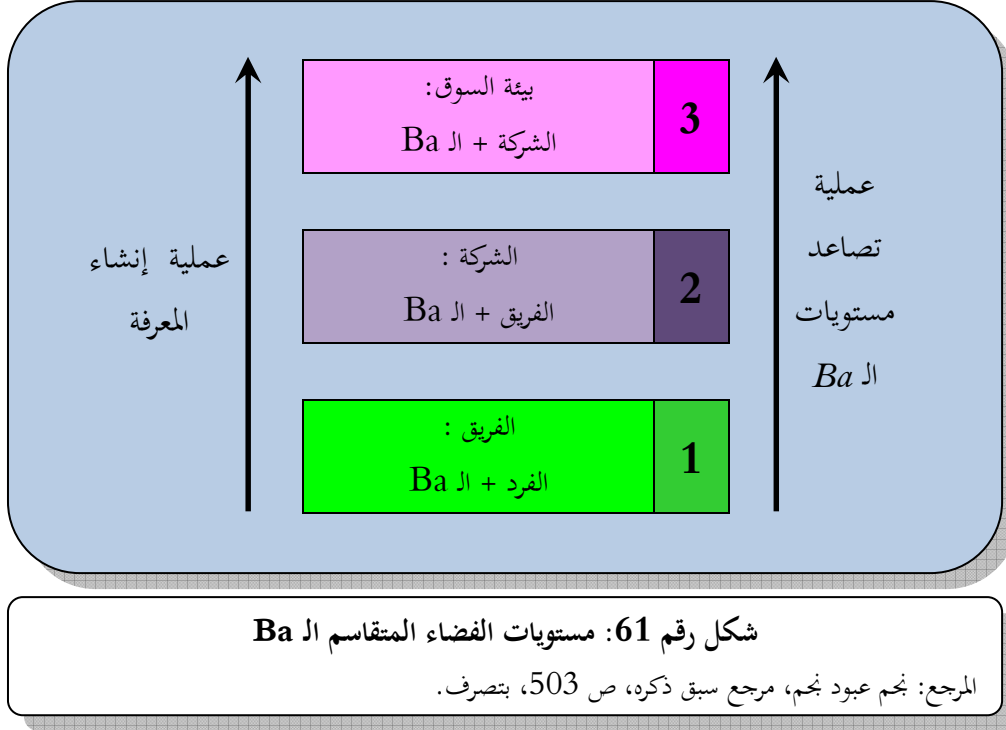
■ الـ *Ba* الخلاقة (*Originating Ba*): وتُعرّف على أنّها التفاعل الفردي المباشر وجها لوجه لتبادل التجارب، الخبرات والنماذج الفكرية وحتى المشاعر. فهي تعتبر البيئة الحاضنة لعملية التنشئة (*Socialization*)، وهي المكان الذي يتخطى فيها الفرد الحدود بين الأنا والآخر عن طريق إنشاء علاقات طيبة مع الآخر مبنية على المودّة والتفاهم (*Sympathising or Empathising*).

■ الـ *Ba* التحاورية (*Dialoguing Ba*): وهي التفاعل الجماعي المباشر، وفيها يتم تقاسم النماذج الفكرية والمهارات الفردية لتترجم إلى فكر أو معرفة جماعية، وهو كذلك المكان الذي يحدث فيه تجسيد المعارف (*Externalization*)، وهي بيئة منشأة بإرادة ووعي كون أنّها تتشكل من تنوع معيّن للأفراد لتحقيق التفاعل المرغوب، وهذا على عكس الـ *Ba* الخلاقة.

■ الـ *Ba* النظامية (*Systemising Ba*): وتتميّز بأنّها تفاعل جماعي افتراضي وتوفر السياق التفاعلي لعملية الترابط (*Combination*)، حيث تتحوّل فيها المعرفة الصريحة إلى معرفة صريحة جديدة وتنتقل إلى أكبر عدد ممكن من الأفراد عن طريق الوسائط الافتراضية للاتصال.

■ الـ *Ba* التطبيقية (*Exercising Ba*): تُعرّف على أنّها تفاعل فردي افتراضي وهي مجال عملية التدويت (*Internalization*) بامتياز، حيث يُدوّت الفرد المعلومات الصريحة التي يتحصّل عليها بفضل وسائط الاتصال الافتراضية، وهي تلخص عملية التفكير عن طريق الفعل.

والجدير بالملاحظة هو أنّ الـ *Ba* توجد في كل المستويات الأنتولوجية؛ ويمكن لهذه المستويات أن تتربط لتشكيل الـ *Ba* الكبرى (*A Greater Ba*)<sup>(435)</sup>، كما وأنّ التدرج في هذه المستويات الأنتولوجية هو في نفس الوقت تدرج في مستويات الـ *Ba* وفي عملية إنشاء المعرفة كما يوضّحه الشكل التالي:



إنّ هذا التفاعل الذي يحدث ضمن البعدين المختلفين والمستويات المختلفة للـ *Ba* هو الذي يضمن التناعم (*Wa*)<sup>(436)</sup> في عملية إنتاج المعرفة الجماعية والتنظيمية.

### الفقرة الثالثة: دور الرأسمال المعرفي (*Knowledge Assets*)

يعدّ الرأسمال المعرفي كقاعدة لمسار الإنتاج المعرفي، ويمكن تعريفه على أنّه مورد من الموارد الخاصة للمنظمة (*Firm-specific resources*) الضرورية لإنتاج القيمة المضافة فيها، كما يعدّ كذلك بمثابة مدخلات ومخرجات وكذا كعوامل التعديل (*Moderating factors*) لمسار الإنتاج المعرفي. فعلى سبيل المثال، فالثقة المتولّدة بين أعضاء المنظمة تعدّ كمخرجات هذا المسار وفي نفس الوقت كمعدّل لكيفية عمل الـ *Ba* كأرضية لهذا المسار الإنتاجي للمعرفة.

وتعتبر المعرفة كذلك من أهم مكونات رأسمال المنظمة، إذ هي التي تمكنها من تحقيق ميزات تنافسية قيّمة. ونظراً لكون المعرفة ذات طبيعة غير مادية فإنّه لا توجد أدوات لتقييمها وتسييرها<sup>(437)</sup>، ناهيك عن كون الرأسمال

<sup>(435)</sup>. وتسمى بالّلغة اليابانية الـ *Bashe*، أي الفضاء المتقاسم الأعلى.

<sup>(436)</sup>. الـ *Wa*: وتعني التناعم في اللّغة اليابانية، وهي تشكل أحد مقومات الثقافة اليابانية، والتي تختلف عن الثقافة الغربية عموماً والأمريكية خصوصاً، هذه الأخيرة التي تقوم على العقلية الفردية.

<sup>(437)</sup>. على الرغم من الطابع غير الملموس والصعب التقييم، فإنّ هناك من المؤلفين من اقترح بعض الأدوات التي يمكن أن تكفل نسبياً تقييم المعارف، طالع في هذا المجال:

المعرفي ذو طبيعة ديناميكية؛ وباعتباره كمدخلات ومخرجات في نشاطات المنظمة المنتجة للمعرفة، فهو بذلك في تطور دائم.

عموماً، يمكن تقسيم الرأسمال المعرفي إلى أربعة أصناف هي: الرأسمال المعرفي التجريبي (*Experiential Knowledge Assets*)، الرأسمال المعرفي الإنشائي (*Conceptual KA*)، الرأسمال المعرفي النظامي (*Systemic KA*) والرأسمال المعرفي الروتيني (*Routine KA*)، وذلك كما يوضحه الجدول التالي.

<p><b>الرأسمال المعرفي الإنشائي:</b></p> <p>تجسيد المعارف الصريحة عن طريق الصور، الرموز واللغة</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- مصطلحات المنتجات؛</li> <li>- المظهر أو الشكل (<i>Design</i>)؛</li> <li>- التركيز على الإنصاف (<i>Brand equity</i>).</li> </ul>	<p><b>الرأسمال المعرفي التجريبي:</b></p> <p>تقاسم المعارف الضمنية من خلال التجارب المشتركة</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- المواهب والخبرات الفردية؛</li> <li>- الاهتمام، الحب، الثقة والأمن؛</li> <li>- الطاقة، الهواية والقلق.</li> </ul>
<p><b>الرأسمال المعرفي النظامي:</b></p> <p>قولية المعارف الصريحة وجعلها ضمن نظام</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- الوثائق ودلائل الاستعمال؛</li> <li>- قواعد المعلومات (<i>Data-bases</i>)؛</li> <li>- براءات الاختراع، الموافقات والتصاريح.</li> </ul>	<p><b>الرأسمال المعرفي الروتيني:</b></p> <p>المعرفة الضمنية تُدوت وتصبح روتينية عن طريق الأفعال والممارسات</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- الخبرات في العمليات اليومية؛</li> <li>- الثقافة التنظيمية؛</li> <li>- الروتين التنظيمي.</li> </ul>

#### جدول رقم 11: الأصناف الأربعة للرأسمال المعرفي

المرجع: (2000), Opcit, p 20, (NONAKA (I), TOYAMA (R) & KONNO (N), بتصرف.

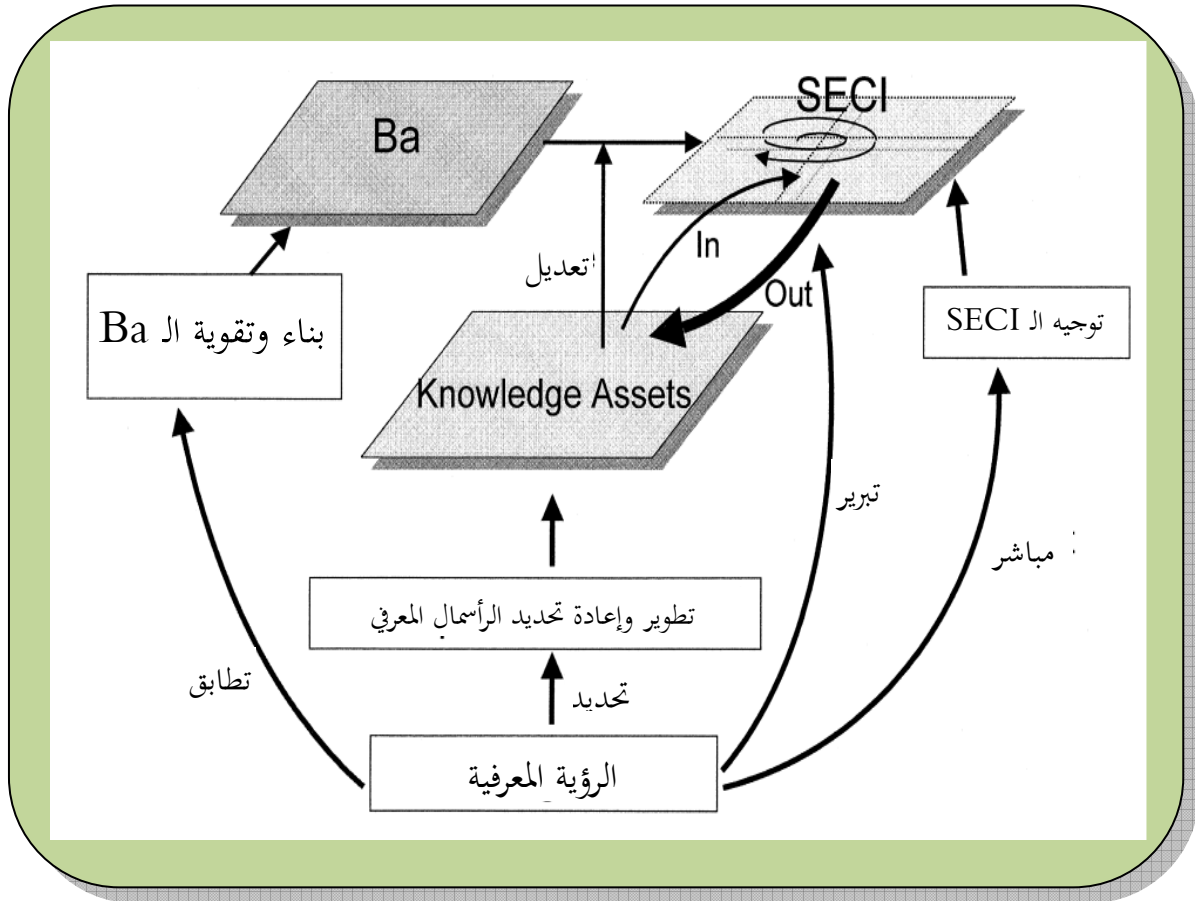
■ الرأسمال المعرفي التجريبي: ويتمثل في تقاسم المعارف الصريحة التي تمّ إنشاؤها عن طريق التقاسم العملي للتجارب بين أعضاء المنظمة، الزبائن، الموردين أو أعضاء المنظمات التي تربطها علاقات عمل وشراكة بالمنظمة؛ فإذا كان الرأسمال المعرفي التجريبي يتكون من المواهب والخبرات المتقاسمة، فإنه يتكون كذلك من المعارف العاطفية والحسية (*Emotional Knowledge*) كالاتمام، الحب، الثقة، إلخ، ومعارف جسدية (*Physical*)

- EDVINSSON (L) & MALONE (M.S), Intellectual Capital, Editions Harper Collins, New York, 1997 ;  
- STEWART (T.A), Intellectual Capital : The New wealth of organisations, Doubleday, New York, 1997.

*(Knowledge)* كالتعابير الحركية وتعابير الوجه، إلخ، وكذا المعارف الطاقوية (*Energetic Knowledge*) كمعنى الوجود، التفاؤل، إلخ، بالإضافة إلى المعارف المتواترة (*Rhythmic Knowledge*)، كالإرتجال والتدريب. إنَّ الرأسمال المعرفي التجريبي للمنظمة غير قابل للتبادل (البيع والشراء) وكذا التملك من طرف المنظمة، لذا عليها إنتاجه على مستواها ويبقى مُدوتا لدى أفرادها.

- الرأسمال المعرفي الإنشائي: ويتمثل في المعارف الصريحة مجسدة في صور، رموز أو ضمن لغة، ويعدّ الرأسمال المعرفي الإنشائي أسهل من نظيره التجريبي من حيث التحكم؛
- الرأسمال المعرفي النظامي: ويتجلى في عملية جعل المعرفة ضمن إطار معيّن كالكتب، دلائل الاستعمال، التكنولوجيات المصرح بها، وكذا المعلومات حول الزبائن والموردين. هذه المعلومات التي تعدّ محمية قانونا وترد عليها حقوق ملكية فكرية وصناعية، كما تخضع لتصاريف وموافقة أصحابها قبل أي استعمال لها. ومن خصائص هذا الرأسمال المعرفي أنّه يتميّز بالسهولة النسبية في الانتقال والتحويل بشرط مراعاة حقوق الملكية الفكرية.
- الرأسمال المعرفي الروتيني: ويتمثل في المعلومات الصريحة التي تمّ تواترها وتذويتها عن طريق الأفعال والممارسات داخل المنظمة، فالخبرات، ثقافة وروتين التنظيم في العمل اليومي المكتسبة بفضل الممارسة المستمرة والدائمة قد تؤدي إلى جعل بعض نماذج التفكير والفعل مقوية ومدّعمة ومتقاسمة بين أعضاء التنظيم. إذن، فتقاسم الرصيد المعرفي وقصص حول المنظمة يساعد أعضائها في تكوين معارف روتينية، إنَّ من خصائص الرصيد المعرفي الروتيني هو أنّه يتميّز بطابعه التطبيقي.

والآن، وبعدما تطرقنا إلى العناصر الثلاثة للإنتاج التنظيمي للمعرفة والمتمثلة أساسا في الـ *SECI*، الـ *Ba* و الرأسمال المعرفي (*KA*)، يكتمل نموذج الإنتاج المعرفي في التنظيم، إذ المعارف المنتجة من طرف المنظمة وفق مسار الـ *SECI* والتي تأخذ مكانا لها في الـ *Ba* تصبح جزءا من الرأسمال المعرفي للمنظمة، الذي يشكل بدوره قاعدة للإنتاج الحلزوني للمعرفة، وذلك كما يوضّحه الشكل الموالي.



شكل رقم 62: توجيه مسار الإنتاج المعرفي في المنظمة

المرجع: (NONAKA (I), TOYAMA (R) & KONNO (N) (2000), Op cit, p 23، بتصرف.

يرى *I. Nonaka* وفريقه أنّ مسار إنتاج المعارف لا يمكن تسييره وفقاً للمعنى الكلاسيكي للمناجمت، الذي يركز أساساً على مراقبة تدفقات المعلومات<sup>(438)</sup> ولكن يمكن للمسيرين توجيه هذا المسار ليكون أكثر ديناميكية عن طريق توفير بعض الظروف واتخاذ بعض الإجراءات التي نذكر منها:

1. وضع نظرة وتصور للمعرفة (*Providing the Knowledge Vision*): لإنتاج المعارف بصفة ديناميكية ومستمرة فالمنظمة بحاجة إلى تصور ينسّق ويربط (*Synchronise*) كل أجزاء المنظمة. إنّ هذا التصور يدخل ضمن مهام هيئة التسيير العليا (*Top Management*) التي تضمن إعلانه وتوضيحه لمختلف الفاعلين في التنظيم، ويتضمن هذا التصور أساساً نوع المعارف التي يجب على المنظمة إنتاجها وفي أي مجال يجب أن يتم هذا الإنتاج؛ وبصفة مختصرة تحدّد كيفية تطور المنظمة وكذا قواعد معلوماتها على المدى الطويل. وعند وضع هذا التصور يجب إتباعه بنظام من المؤشرات والبرامترات التي تعطي صورة واضحة عن مدى تطبيقها ومستوى نجاحها، كما يجب أن يتضمن هذا التصور النوايا التنظيمية (*Organisational Intentions*) للمنظمة.

<sup>(438)</sup>. "The knowledge-creating process cannot be managed in the traditional sense of 'management', which centres on controlling the flow of information". VON KROGH (G), NONAKA (I) & ICHIJO (K), Develop knowledge activists!, European Management Journal, 15 (5), 1997, pp 475-483.

2. تطوير وترقية تقاسم الرأسمال المعرفي ( *Developing and promoting the sharing of Knowledge* ) : على هيئة التسيير العليا تسهيل ديناميكية المعارف المنتجة عن طريق دورها التوجيهي في عملية تسيير العناصر الثلاثة التي يتكون منها مسار إنتاج المعارف التي سبق ذكرها؛ فعلى سبيل المثال على هيئة التسيير هاته أن تكون على دراية برأسمالها المعرفي وتجرده وتحيته وأن تعرف ما تحتاج منه، وتضع استراتيجية للمحافظة عليه واستعماله بصفة عقلانية وفعالة، لأنه في حقيقة الأمر قليلة هي تلك المنظمات التي تعلم ماذا تعرف وأين توجد بالضبط تلك المعرفة.

وتجدر الإشارة إلى أنّ الرأسمال المعرفي وخصوصا الروتيني منه يمكن أن يُتخلى عنه بمجرد تبني معرفة جديدة، كما أنّ العكس ممكن الحدوث، فالتجارب الناجحة في المنظمة تؤدي إلى توجيهها إلى استعمال المعرفة الموجودة، مما يؤدي بها إلى الوقوع في وضع جمودي أو ما يسمى بفتح الكفاءة ( *Competence Trap* )<sup>(439)</sup> الذي يقف كعائق أمام التحديث؛ فلتفادي هذا الجمود والفتح على المنظمة أن تسطر برنامجا ومشروعاً للبحث والتطوير ( *R&D* )، الذي يشمل أنواع مختلفة من المجالات العلمية التي يحوي عليها الرأسمال المعرفي للمنظمة، وذلك لتحديد المعارف الموجودة وخلق رأسمال معرفي جديد.

3. إنشاء، ربط وتقوية الـ *Ba* ( *Building, connecting and energising Ba* ) : قد تنشأ الـ *Ba* بصفة إرادية أو عفوية، لذا يتعيّن على هيئة التسيير العليا توفير أماكن معينة لذلك كقاعات الاجتماعات أو مواقع افتراضية (بريد الكتروني، مواقع الأنترنات)، وكذا بناء الـ *Ba* العقلي عن طريق انخراط كل أفراد المنظمة في أهدافها، ويعدّ إنشاء فرق مكلفة بمهام ( *Task force* ) كخير دليل على نوايا إنشاء الـ *Ba*.

ولإنشاء الـ *Ba* على المسؤولين معرفة الخلطة الصحيحة من الأفراد وكفاءتهم، وملاحظة كيفية تفاعلهم مع بعضهم البعض ومع العالم الخارجي ودرجة إنتاجيتهم للمعرفة؛ كما أنّه عليهم (أي المسؤولون) أن يسهلوا التفاعل بين الأنواع المختلفة للـ *Ba* لتشكيل الـ *Ba* الكبرى، التي تضمن علاقات مختلفة بين المشاركين. إنّ هذا التنوع قد يسمح بتكثيف تيارات تبادل المعلومات وتكوين معارف جديدة وغنية.

إنّ إنشاء وربط الـ *Ba* ضروري ولكن غير كاف، فالـ *Ba* يجب أن تفعل وتمدّ بالطاقة لتمدّ بدورها الطاقة لنظام الـ *SECI*، وذلك بتوفير مجموعة من الظروف الضرورية كالاستقلالية ( *Autonomy* )، الفوضى الخلاقة ( *Creative chaos* )، التواتر ( *Redundancy* )، الاختلاف المرغوب ( *Requisite Variety* )، وأخيرا الحب، الاهتمام، الاعتقاد والولاء ( *Love, Care, Trust and Commitment* )<sup>(440)</sup>.

<sup>(439)</sup> . LEVITT (B) & MARCH (J.G), Organisational learning, Annual Review of Sociology, n° 14, 1988, pp 319-340.

<sup>(440)</sup> . تجدر الإشارة إلى أنّ هذه الشروط الخمس الضرورية لمد الـ *Ba* بالطاقة، الواردة في المرجع :

- NONAKA (I), TOYAMA (R) & KONNO (N) (2000), Opcit, p 25-29.

قد اعتبرها I. Nonaka وفريقه في كتاباتهم السابقة على أنّها الظروف الأساسية للإنتاج التنظيمي للمعرفة ككل.

أ- الاستقلالية: تسمح الاستقلالية بالرفع من درجة الإبداع وتقاسم المعارف الموجودة بين أفرادها، وتجعل منهم كنظام حيوي متكامل (*Autopoietic System*) تكون فيه العلاقة بين الأفراد غير سلمية وليست كذلك علاقة كل مع الجزء، إنما هي علاقة تسيير ذاتي في إطار الأهداف المسطرة من طرف المنظمة وتكون فيه الرقابة ذاتية من طرف الأفراد على ممارساتهم؛ وفي الواقع فإن أقوى الأدوات لتحقيق الاستقلالية هو عن طريق السماح بالتنظيم الذاتي للفريق (*Self-organisation Team*). فالفريق المستقل يمكن أن يطور الكثير من المهام عن طريق إطلاق العنان للرغبات والطموحات الإبداعية للأفراد المشكلين له.

ب- الفوضى الخلاقة: وهي تحفز التفاعل بين المنظمة ومحيطها الخارجي، وتجدر الإشارة إلى أنّ الفوضى الخلاقة تختلف عن الفوضى العامة (*Complete Disorder*)، فهي فوضى مرغوب فيها ومتعمدة تنشأ من طرف قادة المنظمة (*Leaders*) بغرض خلق الإحساس بالأزمة بين أعضاء المنظمة، وذلك لتحفيزهم لاقتراح أهداف للتحدي أو وضع نظرة طموحة. فالفوضى الخلاقة تساعد الأعضاء على تركيز انتباههم وتشجيعهم على تخطي الحدود الموجودة، وذلك بتحديد المشكل وإيجاد حلول له. فأمام الفوضى يعتمد أعضاء المنظمة من خلال تجاربهم لتكسير الروتين (*Breakdown Routines*) والعادات وكذا طريقة التفكير، وأنّ هذا التكسير الدوري يمنحهم إمكانيات وفرص لإعادة النظر في طريقة تفكيرهم وتطلعاتهم القاعدية<sup>(441)</sup>. فالسلسلة المستمرة للتساؤلات وإعادة تقييم الواقع تسمح بمد الـ *Ba* بالطاقة وتقوية عملية الإنتاج التنظيمي للمعرفة، وتسمى هذه الطريقة بإنشاء النظام بطريقة هادئة (*Creating order out of noise*) أو إنشاء النظام خارج الفوضى أو بدون فوضى (*Creating order out of chaos*)<sup>(442)</sup>.

إنّه من الضروري بمكان على القادة أن يقرؤوا الوضعية بصفة جيّدة، قصد إدخال الفوضى الخلاقة في الـ *Ba* في التوقيت والمكان المناسبين.

ت- التواتر<sup>(443)</sup>: إنّ التواتر يساهم في تسريع مسار الإنتاج المعرفي وذلك على وجهين: الأول يكمن في أنّ التقاسم المتكرّر للتجارب والمعلومات يساهم في ترقية تقاسم المعلومات الضمنية، وذلك بفهم الفرد لما يحاول

<sup>(441)</sup>. WINOGRAD (T) & FLORES (F), Understanding Computers and Cognition : A New Foundation for Design, Addison-Wesley, Reading, MA, 1986. In, NONAKA (I), TOYAMA (R) & KONNO (N) (2000), Opcit, p 26.

<sup>(442)</sup>. See :

- VON FOERSTER (H), Principles of self-organization in a sociomanagerial context. In, ULRICH (H) & PROBST (G. J. B) (eds.), Self-Organization and Management of Social Systems, pp. 2-24, Springer-Verlag, Berlin, 1984 ;  
- PETERS (T. J), Thriving on Chaos, Alfred A. Knopf, New York, 1987 ;  
- PRIGOGINE (I) & STENGERS (I), Order Out of Chaos : Man's New Dialogue with Nature, Bantam Books, New York, 1984.

<sup>(443)</sup>. وتسمى بالغة اليابانية الـ *Kata* وتعني التواتر أو الروتين الخلاق الذي يسمح بالتحكم الممتاز بالمعلومة من طرف الفرد والفريق في نفس الوقت، أنظر في هذا الصدد:

- DUFOUR (F), Approche dynamique de l'IE en entreprise : Apports d'un modèle psychologique des compétences, Thèse de doctorat en Sciences Humaines et sociales, Université Européenne de Bretagne, CRPCC (Centre de Recherches en Psychologie, Cognition et Communication) et LAURPS (Laboratoire en Armonicaire Universitaire de Recherche en Psychologie Sociale), Soutenue le 17 Septembre 2010, p 106.



الآخر التعبير عنه، فالمعلومات المتكررة تسمح للأفراد من تجاوز الحدود الوظيفية لجلب المعلومة من أماكن وآفاق مختلفة؛ أما الثاني فيكمن في أنه يساعد أعضاء المنظمة في فهم أدوارهم فيها وبالتالي يسمح لهم ذلك بإقامة نوع من الرقابة الذاتية على كيفية تفكيرهم وعملهم قصد إنجاز ما هو مطلوب منهم.

ث- التنوع المرغوب: إن الإبداع يكمن في ربط حدود النظام والفوضى بمعناها الإيجابي، فالتنوع المرغوب هو الذي يسمح بضبط التوازن بينهما. إن التنوع الداخلي في المنظمة يجب أن يتوافق مع تنوع وتعقد المحيط، وذلك لمواجهة التحديات التي يفرضها هذا الأخير<sup>(444)</sup>. إن التنوع المرغوب يمكن أن يحدث عن طريق الربط الاختلافي اللين والسريع للمعلومات مع توفير تكافؤ الفرص في التحصل على هذه المعلومات داخل المنظمة؛ فأعضاء المنظمة يجب أن يعرفوا أين توجد وتتراكم المعلومات وكيفية الحصول عليها بسرعة. إن هذا الأمر ممكن التحقق عن طريق استعمال نظام معلوماتي لهذا الغرض؛ وعليه فالتنوع المرغوب يتطلب تنظيماً لينا للمنظمة وحرية في الحركة الوظيفية للأفراد قصد تنويع ممتلكاتهم المعرفية وضمان مواجهة تعقد المحيط.

ج- الحب، الاهتمام، الاعتقاد والولاء: لتقاسم المعارف خصوصاً الضمنية منها وتمكين الأفراد من تخطي الحدود الفردية فإنه يجب أن تكون هناك علاقات إنسانية قوية مبنية على الحب، الاهتمام، تقاسم المعتقدات والولاء للجماعة أو التنظيم.

ولما كانت المعلومة تصنع القوة، فإن الفرد محفز أكثر لاحتكارها وبميل إلى عدم مشاركتها أو تقاسمها. ومن هذا المنطلق، فعلى القادة والمسيرين خلق مناخ يجب لأفراد المنظمة تقاسم المعرفة، كما عليهم كذلك خلق معتقدات مشتركة بينهم تكون مضمنة في تصور واستراتيجية المنظمة للمعرفة.

إن خلق تفكير إيجابي لدى الأفراد مبني على التشارك، تقبل الآخر، نكران الذات ومحاولة النجاح ضمن الفريق هي أساس تقاسم المعرفة التي هي في الأساس ملكية فردية وخاصة.

4. ترقية مسار الـ *SECI*: إنّه شرط جوهري لا بد أن يُضمّن في التصور والاستراتيجية العامة للمنظمة للحصول على المعرفة، فالمسيرون يجب أن يبحثوا في كيفية تفعيل التحوّل المعرفي عبر الطرق الأربعة، وبالتالي التضخيم الحزوني لإنتاج المعرفة مع إعطاء الأهمية لكل فرد في المنظمة، قصد المساهمة بكل قوة في هذا المسار، كما يجدر بهم كذلك العمل على التخزين والاستعمال الأمثلين للمعرفة الموجودة، وكذا تلك المنتجة بفضل الـ *SECI*؛ والأمر المهم أيضاً يكمن في العمل على استمرارية وعدم انقطاع مسار الـ *SECI* لأي سبب كان.

(444). إن عملية الاتصال مع المحيط واستباق تغيراته من شأنه أن يجعل المنظمة في منى عن المفاجأة من طرف المنافسين، وأن هذا الاستباق لا يتم إلا عن طريق الحدس (Intuition) والمعرفة (Connaissance)، اللذين يشكلان ما يسمى باللغة اليابانية الـ *Budō*. طالع في هذا المجال:

- DUFOUR (F), Opcit, p 105 ;

- ASHBY (R), Design for a Brain, Wiley, New-York, 1956.

### المطلب الثالث: إنتاج المعارف ضمن مناجمت وسط - أعلى - أسفل

قبل التطرق للنموذج المناجمتي الجديد الذي سماه *I. Nonaka* و *H. Takeuchi* بمناجمت وسط - أعلى - أسفل، لا بد من التطرق أولاً إلى النموذجين اللذين سادا قبله وهما: مناجمت أعلى - أسفل ومناجمت أسفل - أعلى.

#### الفقرة الأولى: مناجمت أعلى - أسفل ومناجمت أسفل - أعلى

يوجد المناجمت أعلى - أسفل أساساً في النموذج السلمي الكلاسيكي، وتعود جذوره إلى *Max Weber* و *Frédéric Taylor* ليلعب قمته مع *Herbert Simon*. فحسب هذا النوع من المناجمت فإنّ المعلومة المنتقاة تحوّل عبر السلم الإداري إلى المسؤولين في المستوى الأعلى، الذين يستغلونها في وضع الاستراتيجيات والخطط وفي إعطاء الأوامر التي تحوّل إلى أسفل الهرم وتعالج المعلومة فيه بفضل نظام لتقسيم العمل، فالمفاهيم المنتجة من طرف الإدارة العليا تتولى الإطارات الوسطى وضعها حيثز التطبيق.

أما في مناجمت أسفل - أعلى، فالاستقلالية تحل محلّ السلمية وتقسيم العمل، إذ النموذج أسفل - أعلى يأخذ شكل تنظيم مستو وأفقي؛ فالهيكل التنظيمي لا يتكون تقريباً إلاّ من ثلاث إلى أربع مستويات بين القاعدة والقمة، وأنّ عدد الأوامر الصادرة عن الإدارة العليا محدود، كما أنّ أعضاء الإدارة العليا يلعبون دور الرعاية للعمال الذين يتميّزون بحس مقاوله (*Esprit Entrepreneurial*) عال جداً.

إنّ كل من هذين النموذجين في التسيير لا يلائمان بصفة مثلى إنتاج وتوجيه المعرفة<sup>(445)</sup>، فالنموذج أعلى - أسفل يصلح لمعالجة المعارف الصريحة ولكنه يهمل تطور المعارف الضمنية التي يمكن أن تتواجد في قاعدة الهرم التنظيمي للمنظمة، أما النموذج أسفل - أعلى فهو بدوره يصلح لمعالجة المعارف الضمنية، وأنّ الاستقلالية التي يتميّز بها هذا النموذج يجعل من هذه المعارف الضمنية صعبة النشر والتقاسم داخل التنظيم. وعليه فإنّ هذين النموذجين لا يصلحان بصفة جيّدة لإنتاج المعارف<sup>(446)</sup>.

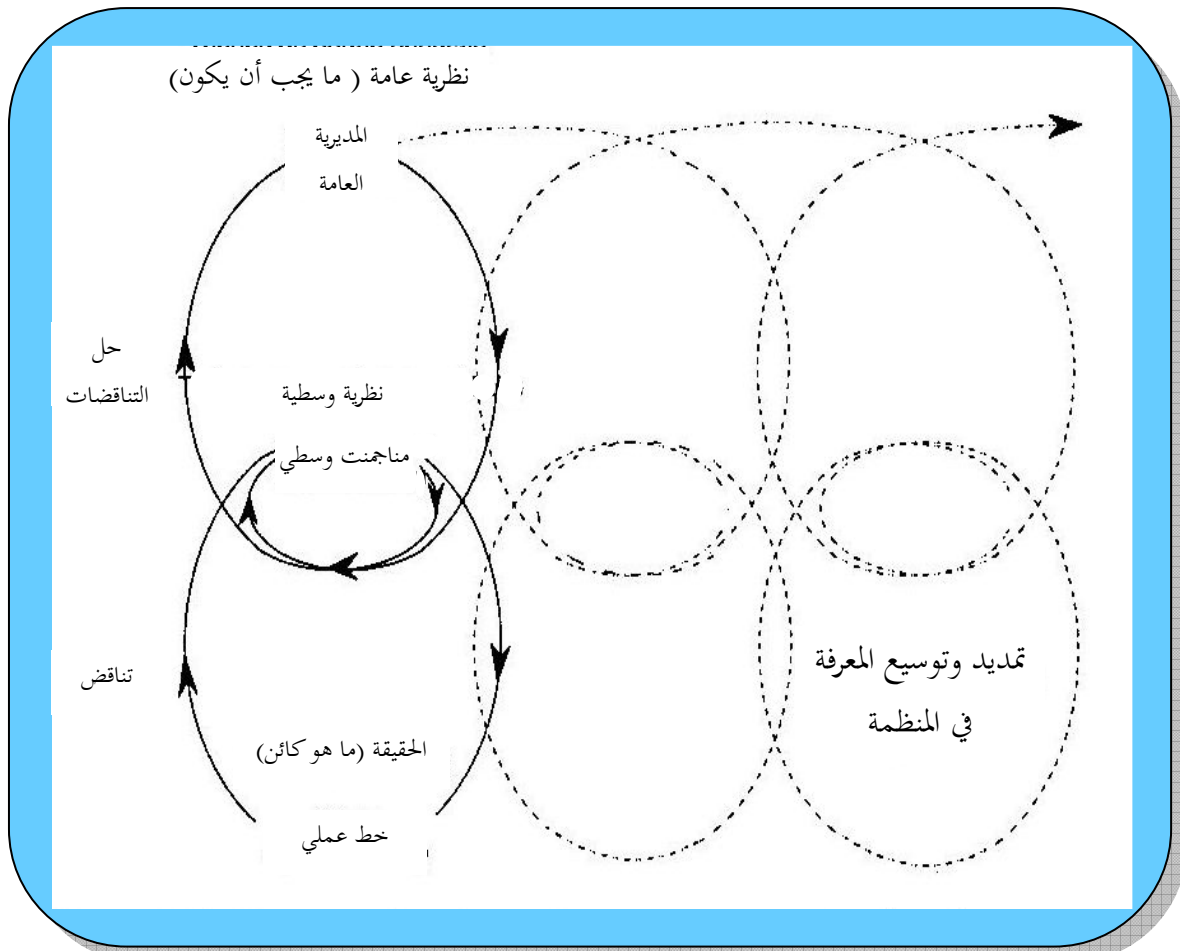
#### الفقرة الثانية: مساهمة مناجمت وسط - أعلى - أسفل في إنتاج المعارف

إنّ هذا النوع من المناجمت يضع إطارات التسيير الوسطى (*Middle Managers*) في مركز مناجمت المعرفة، وذلك باعتبارها تقع في مركز تقاطع التيارات العمودية والأفقية للمعلومات داخل التنظيم،

<sup>(445)</sup> كما سبق وأن ذكرنا فإنّ *I. Nonaka* وفريقه يرون بأنّ المعارف والمعلومات توجه ولا تسير، كون أنّها ديناميكية وليست ساكنة، وعليه فإنّ مصطلح إدارة المعرفة (*Knowledge Management*) هو في حقيقة الأمر تعسف لفظي (*Abus de language*) كون أنّ المعرفة لا تدار بالمعنى التقليدي للكلمة، وذلك لكونها ليست بشيء جامد. وعليه فالظروف التي تسمح بإنتاجها، تحوّلها واستعمالها هي التي تسير، أما المعرفة فتوجه فقط لا غير.

<sup>(446)</sup> Voir : PERREAU (R), Ikujiro Nonaka, Hirotaka Takeuchi avec des contributions de Marc Ingham : « La connaissance créatrice : La dynamique de l'entreprise apprenante », Cours de DESS Développement des Systèmes d'Organisation (Cycle 1), CNAM, Editions de Boeck Université, Juillet 2005, p 19.

فهي تتفاعل بصفة نشطة مع الآخرين بمشاركتها في الـ *Ba*<sup>(447)</sup> وتوجيهها لها، فهي بذلك مركز التحديث (*Innovation*) المستمر في المنظمة. إنّ مهمة هذه الإطارات الوسطى ضمن هذا النوع من المناجحت هي توفير للأفراد الذين هم تحت سلطتها السلمية الإطار الإبداعي الذي يساعدهم في إعطاء معنا لخبراتهم الشخصية. ففي ظل هذا النوع من المناجحت فإنّ الإدارة العامة العليا تضع الرؤية أو التصور العامين، وتتولى بعدها الإطارات الوسطى تطوير مصطلحات ملموسة، يمكن للعمال المتواجدين في القاعدة فهمها ووضعها قيد التطبيق، بمعنى آخر تضع الإدارة العامة النظرية العامة في حين تضع الإطارات الوسطى النظرية الوسطى، التي يمكن التحقق منها تجريبيا في المؤسسة أو المنظمة مع مساعدة العمال المتواجدين في القاعدة، وهذا ما يوضّحه الشكل التالي.



شكل رقم 63: مسار إنتاج المعرفة وسط-أعلى-أسفل

المرجع: PERREAU (R), Opcit, p 19، بتصرف.

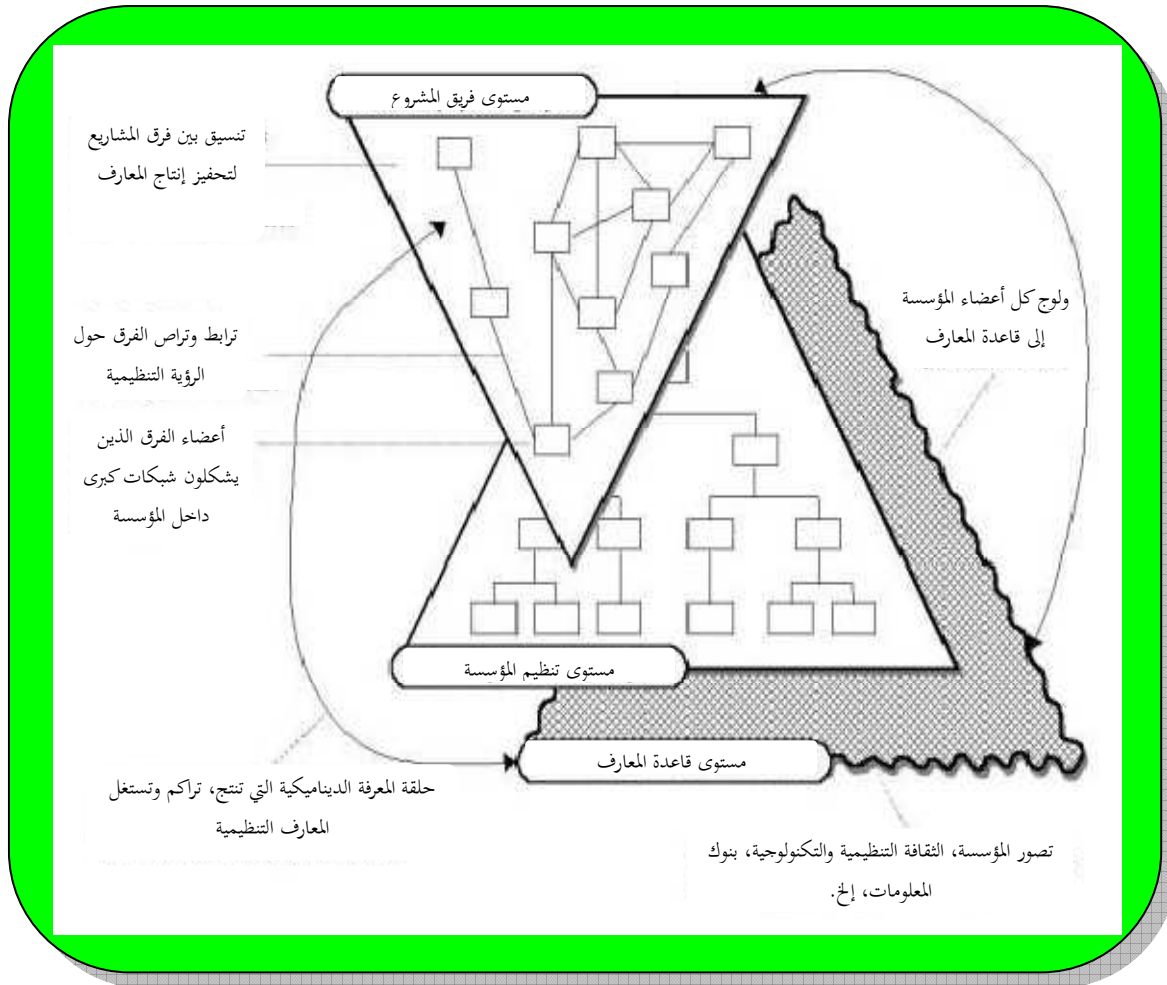
<sup>(447)</sup>. « ... the role of knowledge producers, that is, middle managers who are at the intersection of the vertical and horizontal flows of information in the company and actively interact with others to create knowledge by participating in and leading *Ba* ». NONAKA (I), TOYAMA (R) & KONNO (N) (2000), Opcit, p 22.

## المطلب الرابع: التنظيم المتعدّد المستويات (*Organisation Hypertexte*): ثقافة تنظيمية جديدة تسمح بإنتاج المعارف واستغلالها

إنّ المنظمة بمعارفها المختلفة والمتنوعة يمكن النظر إليها من خلال نموذج التنظيم المتعدّد المستويات الذي وضعه كل من *N. Konno* و *I. Nonaka* (448). وفحوى هذا النوع من التنظيم هو أنّ المنظمة أو المؤسسة تتكون من ثلاث مستويات أو طبقات هي: نظام أو تنظيم المؤسسة، فريق العمل أو المشروع وقاعدة المعلومات والمعارف. فتتنظيم المؤسسة الذي يشكل الطبقة المركزية أين تأخذ العمليات الروتينية مكانها وفق شكل هرمي، أمّا فريق العمل أو المشروع فيمثل الطبقة العليا في هذا السلم الطبقي، وهو يتكون أساسا من أعضاء جاؤوا من مختلف وحدات تنظيم المؤسسة التي تتولى نشاطات إنتاج وجمع المعارف الجديدة في إطار المشروع؛ أما قاعدة المعلومات والمعارف فتشكل الطبقة السفلى أين تصنف وتخزن المعارف المنتجة في الطبقتين السالفتي الذكر.

إنّ التنظيم المتعدّد المستويات لا يجب اعتباره فقط كوحدة تنظيمية، بل كذلك كطريقة عمل متجدرة في تصور المؤسسة وثقافتها التنظيمية؛ فهو بحق تنظيم يسمح بإنتاج المعارف ووضعها تحت تصرف أعضاء المنظمة. والشكل الموالي يبيّن بنية هذا النوع من التنظيم وفقا لما يراه كل من *N. Konno* و *I. Nonaka*.

(448). NONAKA (I) & KONNO (N), Knowledge-Based Organisation, Harvard Business Review, n° 41, 1993, pp 59-73.



### شكل رقم 64: التنظيم المتعدد المستويات (Organisation Hypertexte)

حسب N. Konno و I. Nonaka

المرجع: من إعداد الباحث اعتمادا على:

- NONAKA (I) & KONNO (N) (1993), Opcit, p 69 ;
- NONAKA (I), Toward middle-up-down management : Accelerating information creation, Sloan Management Review, 29 (3), 1988, pp 9-18.

في نهاية هذا الجزء المتعلق بالإنتاج الديناميكي للمعرفة من المهم تأكيد حقيقة فحواها أنّ نجاح مسار إنتاج المعرفة في المنظمة يعتمد على قيادتها وثقافتها، وعليه فإنّ توليد ثقافة تُؤسس للثقة وتسهل توليد ونقل المعرفة أمر ضروري.

كما أنّ الاتصال داخل المنظمة يعتبر أحد العوامل الرئيسة لنجاح هذه العملية، فبدون الاتصال الفعّال تبقى المعرفة الضمنية على حالها، وبالتالي فإنّ المنظمة في هذه الحالة تعدّ الخاسر الأكبر.

### المبحث الثالث: المعارف بين الاتصال، الترجمة والتمثيل

بعدما تطرقنا إلى توضيح لكل من المعطى، المعلومة والمعرفة وبيننا كيف يتم إنتاج المعارف داخل التنظيم، سوف نحاول في هذا المبحث أنّ نغوص في عملية تنقل المعلومات والمعارف سواء بين الأشخاص أو داخل

التنظيمات (الاتصال التنظيمي) التي تعدّ جزءاً من عملية إنتاج وتبادل المعارف، لنعرج بعد ذلك لتوضيح عملية تلقي وترجمة المعلومات والمعارف وكيفية تمثيلها وذلك بغية إنتاج المعنى.

### المطلب الأول: العملية الاتصالية وآسائياتها

حسب *A. Mucchielli*<sup>(449)</sup> فإنه بدون اتصال لا وجود لحياة جماعية بين الأشخاص، فهو بحق قاعدة الحياة الاجتماعية، والاتصال موجود في كل زمان ومكان؛ فهو بذلك يرمز للترابط والتشارك الاجتماعيين. وعند *E. Morin*<sup>(450)</sup> فإننا "نتواصل لنعلم ونستعلم، لنعرف ولنعرّف، لنوضح ولنستوضح ولنفهم ولنّفهم". وبصفة عامة فالاتصال هو "العملية التي يتم من خلالها تكوين العلاقات بين أعضاء المجتمع سواء كان صغيراً أو كبيراً، وتبادل الأفكار والتجارب فيما بينهم"<sup>(451)</sup>.

وكلمة الاتصال (*Communication*) مشتقة من الأصل اللاتيني للفعل (*Communicate*)، والذي يعني التشييع عن طريق المشاركة؛ ففي حقيقة الأمر فإنّ الإنسان في عملية اتصالية دائمة، فهي وظيفة حيوية بالنسبة إليه أشبه بوظيفة التنفس. كما أنّ الاتصال قد يكون "إرادياً أو تلقائياً وتستعمل فيه إشارات متفق عليها أو لا، ويمكن أن يأخذ شكلاً لغوياً أو لا، كما أنّه يمكن أن يتم عن طريق وسيلة صوتية أو وسيلة أخرى"<sup>(452)</sup>.

وبخصوص تلقائية العملية الاتصالية، تجدر الإشارة إلى أنّ *J. Beaudichon*<sup>(453)</sup> يرى غير ذلك، إذ حسبه فالعملية الاتصالية تقف وراءها دوافع وتتضمن دوماً نوايا معيّنة، ويصرح بأنّ الأشخاص الذين تضمهم العملية الاتصالية يجب أن يكونوا:

- مدفوعين بنوايا معيّنة، وبالتالي برهانات يضعونها؛
- قادرين على إيصال معلومات للآخرين في إطار سياق معيّن؛
- متمكنين من ممارسة رقابة بعدية (رجعية) متممّة على تصرفاتهم و/أو استشرافية على تصرفات الآخرين.

إنّ هذا التبادل الاجتماعي الذي يتمثل في الاتصال يتميّز بتحديد الوضعية والموقع (*Position*)، أين تكون فيه بعض العلاقات تكافؤية، والبعض الآخر غير تناظرية (كعلاقات السلطة والتبعية)؛ كما يمكن أن تتحدّد

<sup>(449)</sup>. Voir entre autres :

- MUCCHIELLI (A), Les facteurs d'échec de la communication interne : Communication et réseaux de communication pour accroître l'efficacité de l'entreprise, Arman Colin, Paris, 2001 ;  
- MUCCHIELLI (A), Etudes des communications : Approche par la contextualisation, Arman Colin, Paris, 2005, p 170-171.

<sup>(450)</sup>. "Nous communiquons pour informer, s'informer, connaître, se connaître, éventuellement expliquer, comprendre et se comprendre". MORIN (E), Introduction à la pensée complexe, ESF, Paris, 1995.

<sup>(451)</sup>. محمد عبدالغاني وحسن هلال، مهارات التوعية والإقناع، مركز التوجيه والتنمية، 1998، ص 9.

<sup>(452)</sup>. Dans la publication de National Joint Committee for the Communicative needs of Persons with Severe Disabilities "La communication peut être intentionnelle ou involontaire, elle peut impliquer les signaux conventionnels ou non, peut prendre les formes linguistiques ou non, et peut se produire par le moyen sonore ou autres". ROBERT (C.A), Opcit, p 75.

<sup>(453)</sup>. BEAUDICHON (J), La communication : Processus, formes et applications, Armand Colin, Paris, 1999. In, KISLIN (Ph), Opcit, p 114.

هذه العلاقات بحسب درجة القرابة النسبية مثلا أو الفكرية (كالاتفاق أو التعارض)، وحتى المصلحية (التعاون أو التنافس).

وعند *A. Mucchielli*<sup>(454)</sup> فإنّ السياق هو الذي يمنح لهذا التبادل معنًا، فالمعلومة المتبادلة في زمن ما وفي إطار ما قد يكون لها معنا آخر عند تبادلها في زمن وإطار آخرين، كما أنّ هذا السياق يتكون من سياقات فرعية (*Sous-contextes*) كتلك المرتبطة بالثقافة، التكوين والتربية، المحيط المهني، العائلي والاجتماعي، إلخ. إذن، فحسبه الاتصال ليس فقط فن إيصال وفهم المعلومات بل هو كذلك فن قيادة التبادلات الاتصالية قصد المقاربة بين آراء الفاعلين فيها؛ والعملية الاتصالية حسب نفس الكاتب تتضمن خمس رهانات هي: الرهانات الإعلامية، التوقعية، رهانات التأثير، الرهانات العلاقتية والرهانات المعيارية (*Normatifs*)، والتي معناها إخضاع العملية الاتصالية لقواعد محددة وموحدة.

إنّ الاتصال كالذكاء الاقتصادي سيرورة تفاعلية مستمرة ومعقدة، إذ الذكاء الاقتصادي هو قبل كل شيء قضية اتصال، كما أنّ نجاح العملية الاتصالية يحتاج إلى نوع من الذكاء التفاعلي؛ وأنّ كل من الاتصال والذكاء الاقتصادي يتضمنان: التأثير، القيادة (*Leadership*)، التنظيم والتفاوض الدائم قصد الحصول على المعلومات وتممينها.

ولقد تناول الباحثون باختلاف شعبهم العلمية الاتصال، ففي مجال علم النفس وعلم الاجتماع تمّ التطرق إليه باعتباره نسقا جماعيا يؤثر بطريقة أو بأخرى في العلاقات المتبادلة بين أعضاء الجماعة وآرائهم وتوجهاتهم. أمّا في إدارة الأعمال والتسويق فباعتباره أداة لمخاطبة المستهلك وتوصيل الرسالة الإعلانية<sup>(455)</sup>.

ونحن في معرض عملنا هذا سوف نتطرق إلى الاتصال بنوع من المقاربة التلخيصية عن طريق التطرق إلى كل من الاتصال البيئشخصي والتنظيمي، بالإضافة إلى توضيح النماذج الأساسية للاتصال التي تشكل الحجر الأساس لعلم الاتصال.

### الفقرة الأولى: النماذج النظرية للاتصال

يعدّ موضوع الاتصال من المواضيع التي شغلت اهتمام الإنسان منذ الأزمنة القديمة فقد تناوله أرسطو بالدراسة ووضع له بعضا من القواعد التي تحكمه، والتي هي في حقيقة الأمر قواعد نابعة من نظرة فلسفية له، ولقد استمر البحث في هذا المجال خصوصا في القرن العشرين وإمتدّ إلى القرن الحالي. ويجدر التوضيح أنّنا في معرض دراستنا لهذا الموضوع سوف نتطرق لأهم النماذج التي تناولت القواعد الأساسية لعلم الاتصال، وذلك بصفة موجزة متضمنة الأهم مما أتت بها. وهذه النماذج هي بعدد تسع (9) نماذج بدءا بنموذج أرسطو وانتهاء بنموذج *Riley*. حيث يتم تلخيص كل نموذج منها بشكل توضيحي مناسب لمضمونها.

(454). MUCCHIELLI (A) (2005), Opcit. In, KISLIN (Ph), Ibid.

(455). محمد صبري فؤاد النمر، أساليب الاتصال الاجتماعي، المكتب العلمي للنشر والتوزيع، مصر، 1999، ص 19.

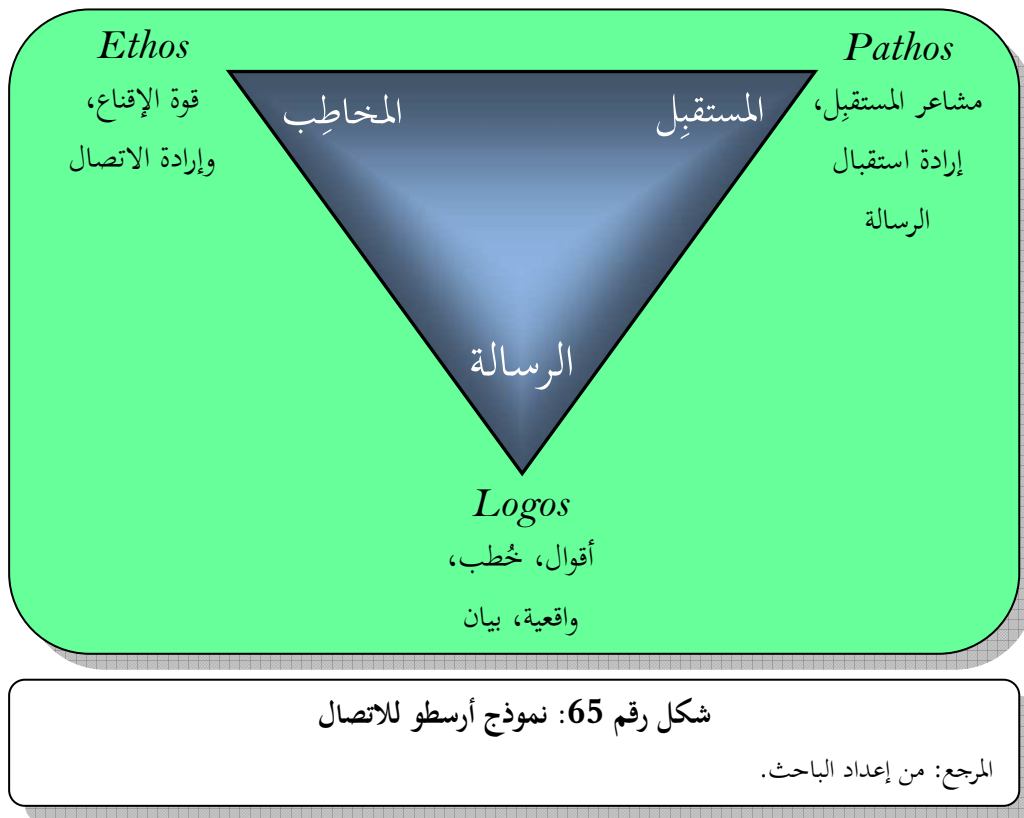
1. نموذج أرسطو ( $\pm 350$  سنة قبل الميلاد): لقد وضع الفيلسوف الإغريقي أرسطو أولى النماذج للاتصال الشفهي الذي يشكل البيان (*Rhétorique*). ففي هذا النموذج فإن فن الخطابة أو الفن الإلقائي يقوم على ثلاثة عناصر أساسية<sup>(456)</sup> هي:

■ *L'ethos*: وهو الأسلوب الذي يجب أن يتبعه المخاطب للفت انتباه مستمعيه؛

■ *Le logos*: وهو المنطق والفكر الصائب وأساليب الإقناع؛

■ *Le pathos*: ويعني انتباه المستمع أو المستمعين.

وهذا ما يوضّحه الشكل الموالي:



إنّ الاتصال عند أرسطو يقوم على شحنة كبيرة من المشاعر، فالمستمع يجب أن يُبهر أو يُسحر بياناً وإلاّ فإنّه يتوقف عن المتابعة والإنصات وبالتالي يُوقف العملية الاتصالية؛ وذلك لأنّه حسب أرسطو وحده الشخص أو الأشخاص الموجودون في نهاية السلسلة الاتصالية أي المستقبل (ين) هو الذي يحدّد نهاية هذه العملية الاتصالية، فهو في نظره العنصر الأهم في العملية الاتصالية.

لقد وضع أرسطو منهجية<sup>(457)</sup> في الخطاب تتكون من خمس مراحل جوهرية هي:

■ *L'inventio*: وتمثل في جمع وتنظيم المعلومات التي تسمح بالدفاع عن قضية أو موضوع معيّن؛

<sup>(456)</sup> MOCH (O), Les modèles de communication, Cours, Paris, Avril 2011, p 1.

<sup>(457)</sup> LESAVRE (L), Théories de la communication et nouvelles technologies de l'information et de la communication, Papiers de recherche, Groupe ESC Grenoble, SPR/WPS 01-03, Grenoble, Mars 2001, p 5.



■ *La dispositio*: وهي التابع المنطقي والجمالي لأدوات الإقناع؛

■ *L'élocutio*: وهو الأسلوب المتبع والرموز المستعملة في العملية الخطابية؛

■ *L'actio*: وهي المقدرة الخطابية للتوجه والتحدث مع الجمهور؛

■ *La memoria*: وهي عملية تذكر مجريات الخطاب ومضمونه قصد استعماله في عملية *L'inventio* جديدة.

## 2. النموذج الخطي لـ *Weaver* و *Shannon* (1948م):

لقد وضع هذا النموذج من طرف كل من: *Warren Weaver* و *Claude.E. Shannon* بعد الحرب العالمية الثانية في سنة 1948، نشر في مقال يحمل عنوان "النظرية الرياضية للاتصال ( *A Mathematical Theory of communication* )" (458)، وهو نموذج خطي ويدعى كذلك بنموذج الرمز ( *Modèle du code* ) (459) لأنه يهتم بجودة انتقال المعطيات أو المعلومات بين المرسل والمستقبل، وكذا بالمشاكل التي تشوب العملية الاتصالية من وجهة نظر هندسة الأنظمة، وحسبه فالمشكل الأساسي هو كيفية الحصول على نفس الرسالة وبشكل جدد دقيق بين كل من المنبع والمصب في العملية الاتصالية (460).

إذن، يتعلق الأمر في هذا النموذج بنموذج خطي (461) بسيط، أين يُلخّص فيه الاتصال إلى أبسط أشكاله، وهو يعدّ من أولى الأشكال الحديثة لتمثيل العملية الاتصالية، حيث يتولى المرسل (المصدر) إرسال الرسالة مشفرة إلى المستقبل، الذي يفك شفرتها في سياق تعثره العوائق الاتصالية (*Les parasites*) المتمثلة أساسا في الضجيج الخارجي (*Bruit*).

إنّ هذا التمثيل لعملية الاتصال يجد جذوره في أعمال فك شفرات اتصالات العدو إبان الحرب العالمية الثانية، والتي كان يتولاها *C.E. Shannon* بنفسه. كما تجدر الإشارة إلى أنّ ما يسميه بالضجيج هو عدم وضوح الرسائل المشفرة. ولقد قام *W. Weaver* بنقل وتكييف هذا المصطلح إلى الاتصال القاعدي البيشخصي.

(458). Voir : SHANNON (C.E), A Mathematical Theory of Communication, The Bell System Technical Journal, n° 27, 1948, pp 379-423, 623-656.

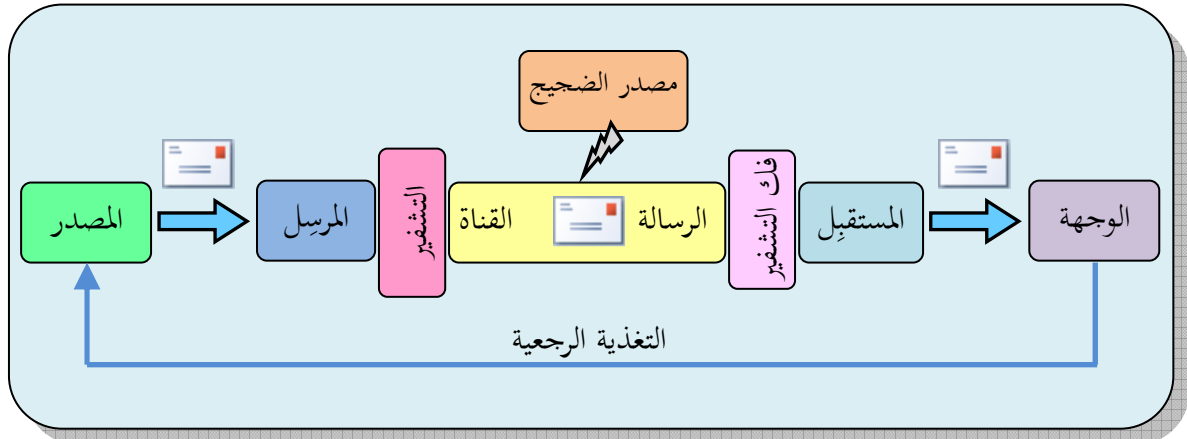
(459). GORIA (S), Opcit, p 93.

(460). "le problème fondamental de la communication est de reproduire en un point de manière exacte ou approximative un message sélectionné sur un autre point". GORIA (S), Opcit, p 94.

(461). هناك من يسميه كذلك بالنموذج التليغرافي ومن أمثلتهم Yves Winkin، الذي يرى مايلي:

"Tout se passe comme si le seul élément que Shannon ait pu léguer aux non ingénieurs soit l'image du télégraphe qui imprègne encore le schéma d'origine On pourrait ainsi parler d'un modèle télégraphique de la communication". WINKIN (Y), La Nouvelle Communication. Bateson, Birdwhistell, Goffman, Hall, Jackson, Schefflen, Sigman, Watzlawick. Textes recueillis et présentés, Editions Le Seuil, Paris, 1981. p 20. In, PIROTON (G), Approches pragmatiques et modèles de communication. (Téléchargé le 06/06/2014 du site www.users.skynet.be/gerard.piroton).

إنّ هذا النموذج الخطي على الرغم من اعتباره مرجعا إلاّ أنّه يتضمن بعضا من النقائص، من أهمها أنّه لا يتناول إلاّ مُرسِل ومستقبِل وحيدين، هذا بالإضافة إلى عدم أخذه بعين الاعتبار لعوائق الاتصال إلاّ ما هو موجود منها على امتداد القناة الاتصالية ويهمل تلك الموجودة على مستوى المرسل والمستقبِل. إنّ الشكل الموالي يوضّح هذا النموذج الخطي.



شكل رقم 66: النموذج الخطي للاتصال لـ W. Weaver و C.E. Shannon (1948)

المرجع: GORIA (S), Opcit, p 94، بتصرف.

تجدر الإشارة إلى أنّ *C.E. Shannon* في بعض أعماله، لاسيما الرسالة التي كتبها أثناء تحريره لأطروحته سنة 1939 قد استعمل عوض مصطلح المعلومة الذي استعمله سنة 1948 وفي الأعمال التي لحقت، المصطلح الانجليزي (*Intelligence*)<sup>(462)</sup> الذي يتضمن نقل المعطيات وخاصة الاستعلامية منها<sup>(463)</sup>.

### 3. نموذج *W5* لـ *Laswell* (1948م):

يعدّ *Harold Dwight Laswell* من بين أهم آباء الاتصال الحديث، إذ هو الذي وضع في مؤلفه حول هياكل ووظائف الاتصال في المجتمع (*Structures et fonctions de la communication dans la société*) لسنة 1948م القواعد الأساسية لنموذج *W5*، والذي ما معناه باللّغة الانجليزية "من يقول، ماذا، لمن، بأيّ قناة، ومع أيّ تأثير؟"<sup>(464)</sup>. إنّ هذه الأسئلة الخمس تنحدر مباشرة من علم البيان حسب *Quintilien*<sup>(465)</sup>.

<sup>(462)</sup>. SEGAL (J), *Le Zéro et le Un : Histoire de la notion scientifique d'information au 20<sup>ème</sup> siècle*, Editions Syllepse, 2003, p 84.

<sup>(463)</sup>. لمزيد من المعلومات حول هذا النموذج، طالع:

- MICHEL (J.C), *Théories de la communication, Cours dispensés à l'Université Jean Monnet, Département de la communication, France, Année universitaire 2007-2008*, p 13 ;

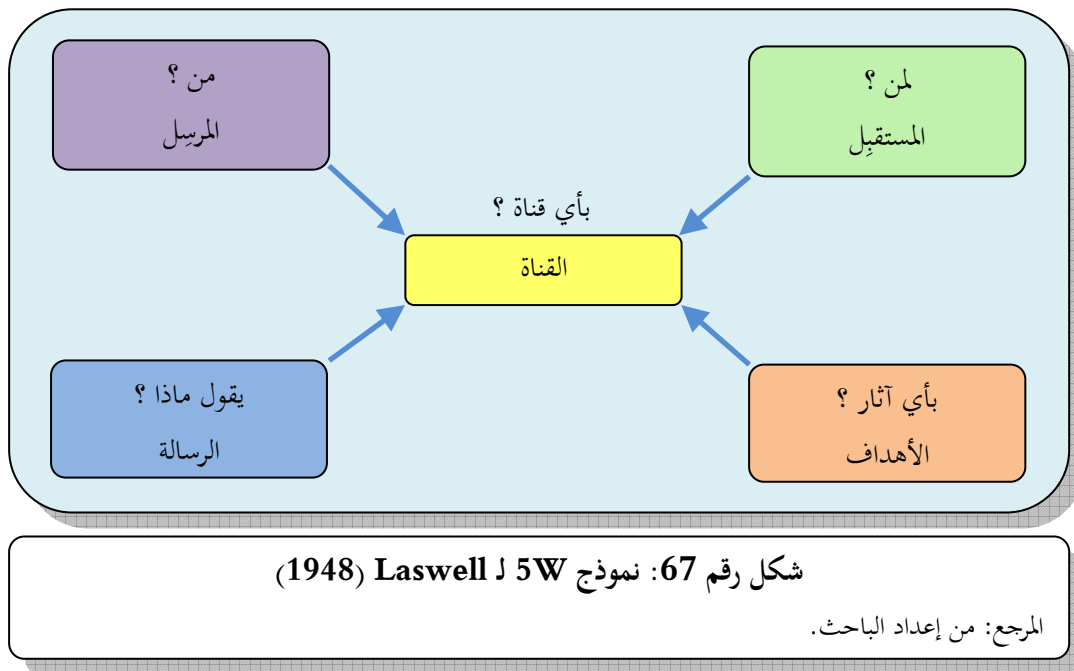
- GORIA (S), *Opcit*, p 93-100.

<sup>(464)</sup>. "Who say What to Whom in Which channel with What effect ?".

<sup>(465)</sup>. *Quintilien*: هو عالم بيان روماني من مواليد سنة 35 بعد الميلاد في مدينة Calagurris (حاليا Calahorra) في إسبانيا، كنيته الحقيقية

Marcus Fabius Quintilianus، المدعو *Quintilien*، درس في روما وبدأ بممارسة الحقوق ولكنه اكتشف شغفه للبيان وتعليمه، حيث

إنّ نموذج *Laswell* يعتبر الاتصال كمسار للتأثير والإقناع، فهو قد تجاوز في الاتصال مجرد التحويل والتوصيل البسيطين للرسالة ليتوقف ملياً عند مراحل الاتصال، التعدّد الممكن للمرسلين والمستقبلين، رهانات وآثار الاتصال. وما يعاب على تحليله هو إهماله لمفهوم التغذية الرجعية (*Feed-back*) وكذا للعناصر السيكلوجية والسوسولوجية لأي علاقة اتصالية. ففي هذا النموذج فإنّ المستقبل يتمتع بدور حيادي وليس له دور أساسي على عكس النموذج الأرسطي، ومن أهم الانتقادات الموجهة لهذا النموذج هو أنّه في حقيقة الأمر نموذج للدعاية أكثر منه نموذج للاتصال بصفة شاملة، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:



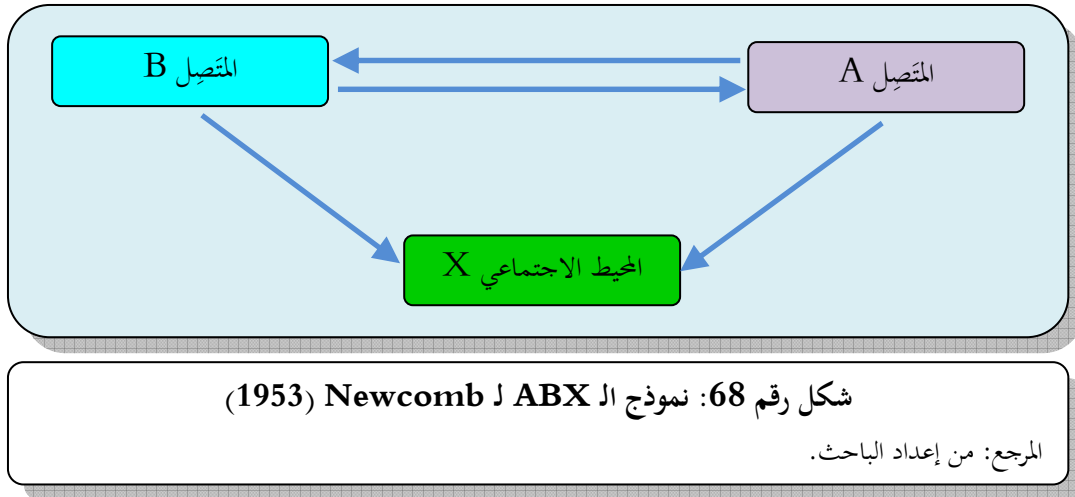
#### 4. نموذج الـ *ABX* لـ *Newcomb* (1953م):

في نموذجه المسمى كذلك الـ *ABX* أضاف *Theodore Newcomb* البعد الاجتماعي والسيكلوجي للاتصال، فحسبه لا يوجد مرسل ومستقبل، ولكن مُتصلون يرسلون ويستقبلون الرسائل ضمن تفاعل معيّن، وهو يرى بأنّ هناك برامتان يؤثران على العلاقة الاجتماعية وهما: طريقة التصرف (*Attitude*) والاتحاد (*Union*)؛ فطريقة التصرف هي المحور العاطفي في العلاقة أما الإتحاد فتمثل ميزة العلاقة، يلح *Newcomb* على توازن أو اختلال العلاقة الاجتماعية، فالتوازن يحدث عندما تكون طبائع وطرق التصرف لها نفس التوجه، ولكي يحدث الاتصال فإنّه يتعيّن على الأفراد أن يبحثوا عن هذا التوازن، وإن لم يحصل هذا التوازن فإنّه ينصح بالتقليل قدر

بلغ درجة عليا في الأستاذية، ومن بين تلامذته الكاتب الروماني Pline Le Jeune. وبعد 20 سنة من ممارسة الحقوق وتدريس علم البيان، اعتزل الحياة العامة ليتفرغ للكتابة، حيث ألف كتابه المعروف "المؤسسة السردية" (*Institutio oratoria*) سنة 95 بعد الميلاد، والذي يتكون من 12 جزءا، وتوفي في نفس السنة.

لمزيد من الاطلاع حول المفكر، أنظر Encarta لسنة 2009.

الإمكان من مواضع الاختلال أو وقف الاتصال كلية. كما يرى بأنّ العلاقات مترابط قصرًا حول موضوع جامع، وأنّ كلّ وضعية اتصال تضع الأفراد في تفاعل عن طريق طرق ووضعية تصرفهم. إنّ الشكل الموالي يبيّن وباختصار مضمون هذا النموذج.



وتجدر الإشارة إلى أنّ هذا النموذج قد قسم إلى ثمانية نماذج فرعية، أربعة منها خاصة بتوازن العملية الاتصالية والأربعة الأخرى تتضمن حالات اختلالها.

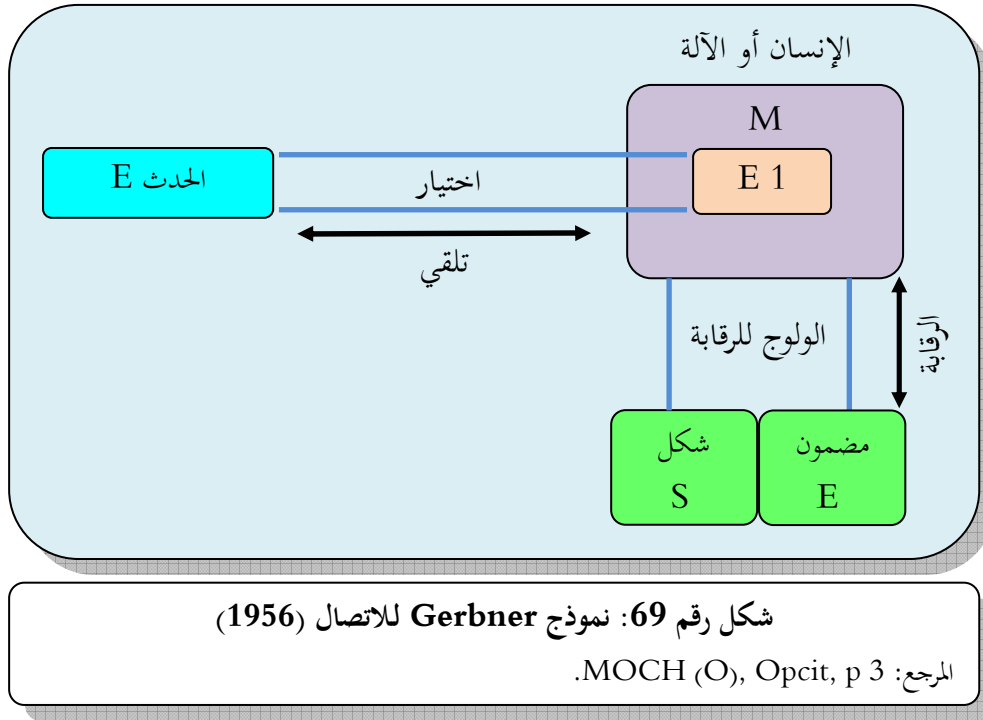
### 5. نموذج Gerbner (1956م):

إنّ هذا النموذج قد تمّ نشره في أطروحته للدكتوراه في الاتصال المقدمة سنة 1956 لجامعة كاليفورنيا الجنوبية، والتي تحمل عنوان "نحو نظرية عامة للاتصال".

لقد أوضح *George Gerbner* (عالم في الاجتماع وبروفيسور في الاتصالات) نموذجًا عامًا للاتصال يقوم على محورين أساسيين: الرسالة التي هي مرتبطة بالسياق والذي بدوره يفصح عنها، والمسار الاتصالي الذي يقوم على بعدين: التلقي (*Perception*) ومراقبة الرسالة (*Contrôle du message*).

وتجدر الإشارة إلى أنّ *G. Gerbner* قد ربط الاتصال بالثقافة والتلفزيون، هذا الأخير الذي اعتبره كوسيلة أو عامل (*Vecteur*) لنقل الرسالة.

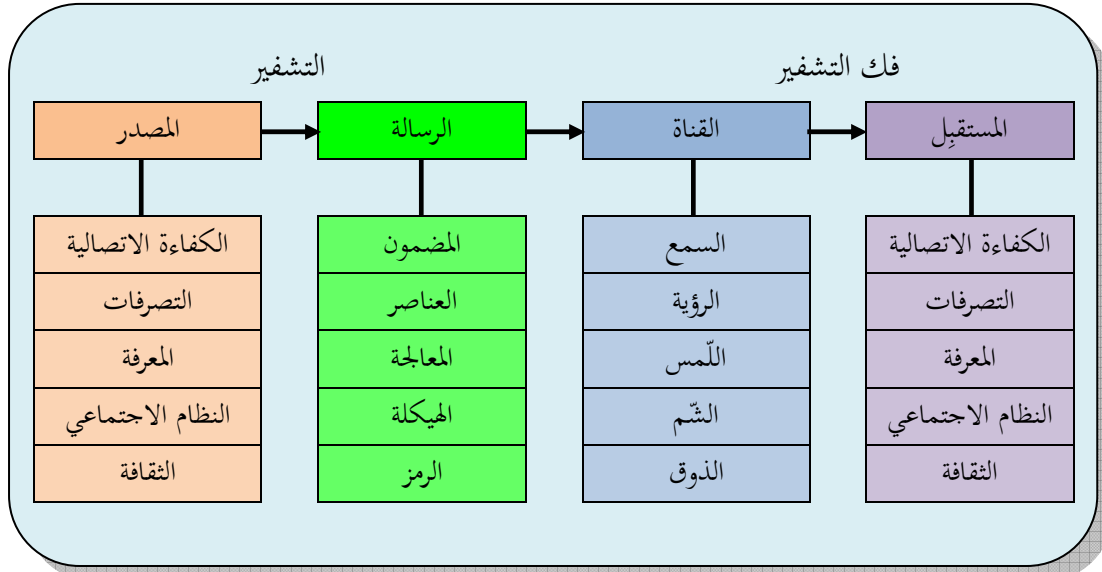
إنّ هذا النموذج يتميّز بنوع من التعقيد ويتكّيف مع الاتصال البيئشخصي أكثر من الاتصال الجماعي (*Communication de masse*)، والشكل التالي يبيّن بنية هذا النموذج.



### 6. نموذج المؤثرات الخارجية لـ Berlo (1960م):

في مؤلفه حول مسارات الاتصال (*Les processus de communication*) لسنة 1960 وضح David. K. Berlo أهمية العامل السيكولوجي في كل عملية اتصالية، ويعدّ نموذجه من النماذج البسيطة حيث يتكون من: المصدر، الرسالة، القناة، المستقبل؛ ولكن العملية الاتصالية حسبه تتأثر بعوامل خارجية في كل مرحلة من هذه العملية. فمن بين هذه العوامل التي تدخل في العملية الاتصالية نذكر: المعرفة، النظام الاجتماعي، كفاءة وثقافة كل من المرسل والمستقبل، الطريقة التي تعالج بها الرسالة، تشفير الرسالة وهيكلتها، الحواس الخمس، إلخ. إنّ نموذج Berlo يتكّيف مع الاتصال البينشخصي والاتصال الجماعي معاً، وذلك لافتراضه أنّ المصدر والمستقبل يمكن أن يكونا شخص أو مجموعة من الأشخاص، مؤسسة أو منظمة. إنّ النجاح النسبي لهذا النموذج يكمن في أخذه بعين الاعتبار لشخصية كل من المصدر والمستقبل بالإضافة إلى معارفهم، وكفاءاتهم وكذا محيطهم.

لقد أثار Berlo موضوع عملية التشفير كسلوك (إشارات جسدية، هيئة وهندام، إلخ.)، أو تعبير غير لغوي كالرقص، الموسيقى، إلخ. ويرى بأنّ التشفير هو الذي يجعل الاتصال بسيطاً، معقداً، أو يمنعه من أن يتم أصلاً، وهذا ما يبيّنه الشكل التالي.

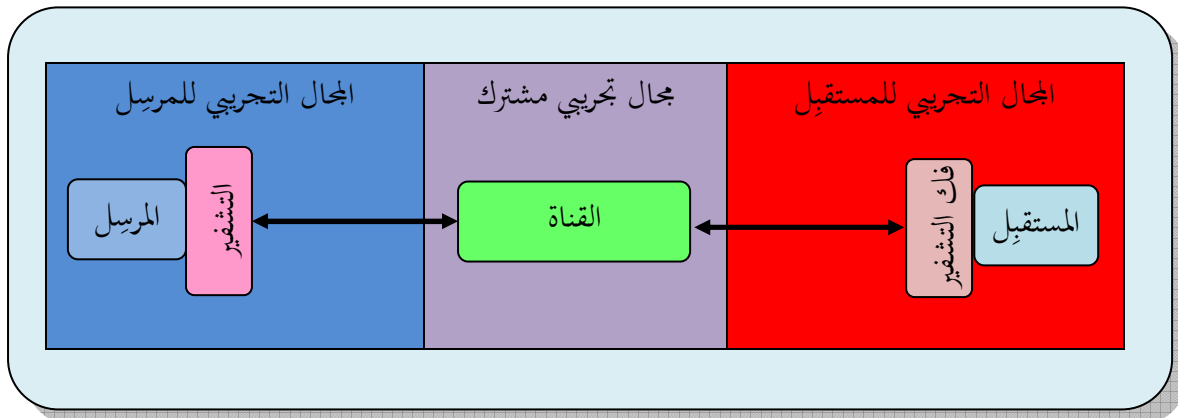


شكل رقم 70: نموذج المؤشرات الخارجية لـ Berlo (1960)

المرجع: من إعداد الباحث.

#### 7. نموذج المجال التجريبي المشترك لـ Schramm (1961م):

لقد أضاف Wilbur Schramm سنة 1960 في مؤلفه المعنون "مسار وآثار الاتصال الجماعي" عنصرا أساسيا في عملية الاتصال ألا وهو المجال التجريبي المشترك، فلكي يتم الاتصال بين طرفين يجب أن يكون المستقبل قادرا على فك شفرة رسالة المرسل، وحتى يتم ذلك يجب أن يوجد هناك مجال مشترك بين هذين الطرفين (غالبا ما يكون المجال البنائي اللغوي *Le champ sémantique*)، وإلا فإنه لن تتم هناك أية عملية اتصالية. وهذا ما يظهره الشكل التالي.



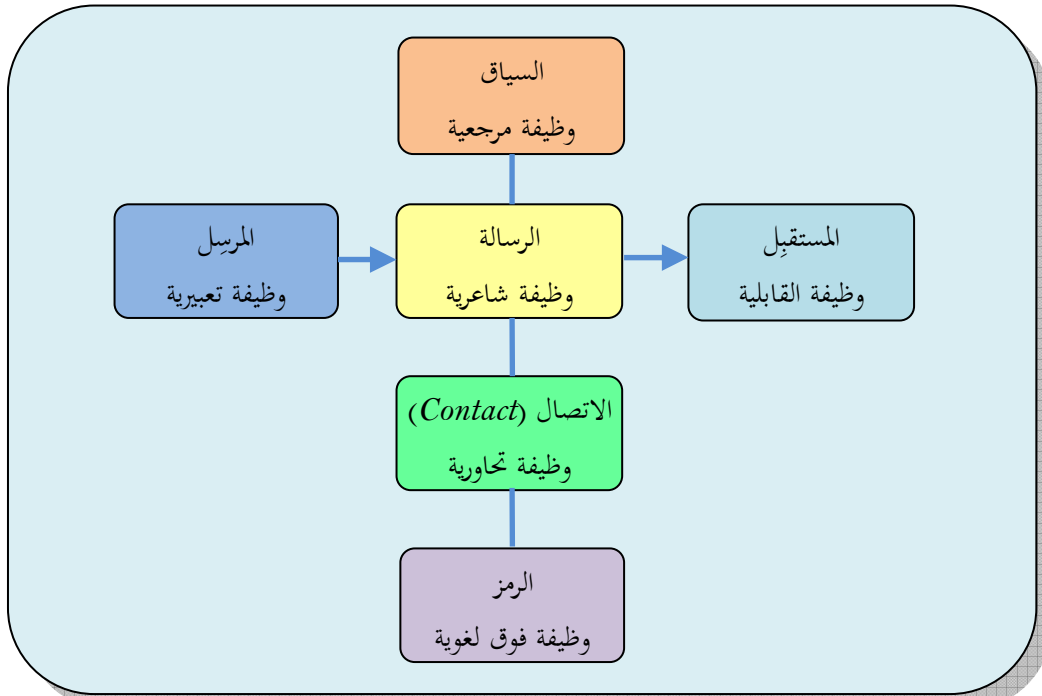
شكل رقم 71: نموذج المجال التجريبي المشترك لـ Schramm (1961)

المرجع: من إعداد الباحث.

## 8. نموذج الوظائف اللغوية الست (6) لـ Jakobson (1963م):

لقد عكف Roman Jakobson على دراسة اللّغة في جميع استعمالاتها، كون أنّ اللّغة كانت دوما مصدرا للاتصال، حيث وضع نموذج للاتصال وأوضحه في مؤلفه المعنون "ختمام التعابير: اللسانيات والتعابير الشعرية *Closing statements: Linguistics and poetics*" الصادر في سنة 1963، حيث أدخل في الاتصال الوظائف المختلفة للّغة، والتي قسمها إلى ست (6) وظائف هي: الوظيفة التعبيرية (*Expressive*)، التي تعبر عن مشاعر المتحدث، الوظيفة القابلية (*Conative*)، والتي تتعلق بإرادة المتلقي لإستقبال الرسالة، الوظيفة التحوارية (*Phatique*)، والتي تسمح بمباشرة، استمرار أو قطع الاتصال، الوظيفة المرجعية (*Référentielle*)، التي تحيل الرسالة للعالم الخارجي، الوظيفة الشاعرية (*Poétique*) وتتحقق عندما يكون شكل الرسالة هو الهدف في حد ذاته، الوظيفة فوق اللغوية (*Méta-linguistique*)، والتي تظهر عندما يكون الرمز أو اللّغة في حد ذاتها هي هدف الرسالة. وتُحدر الإشارة أنّ هذه الوظائف لا تلغي بعضها البعض، وإنما تتكامل في غالب الأحيان في العملية الاتصالية.

إنّ هذا النموذج يقوم على نظرة لغوية للاتصال، وعند دمج مع النموذجين السابقين (نموذج Berlo و نموذج Schramm)، فإنّه يعطي نظرة شاملة لما يمكن اعتباره اتصال. والشكل الموالي يوضّح هذا النموذج.

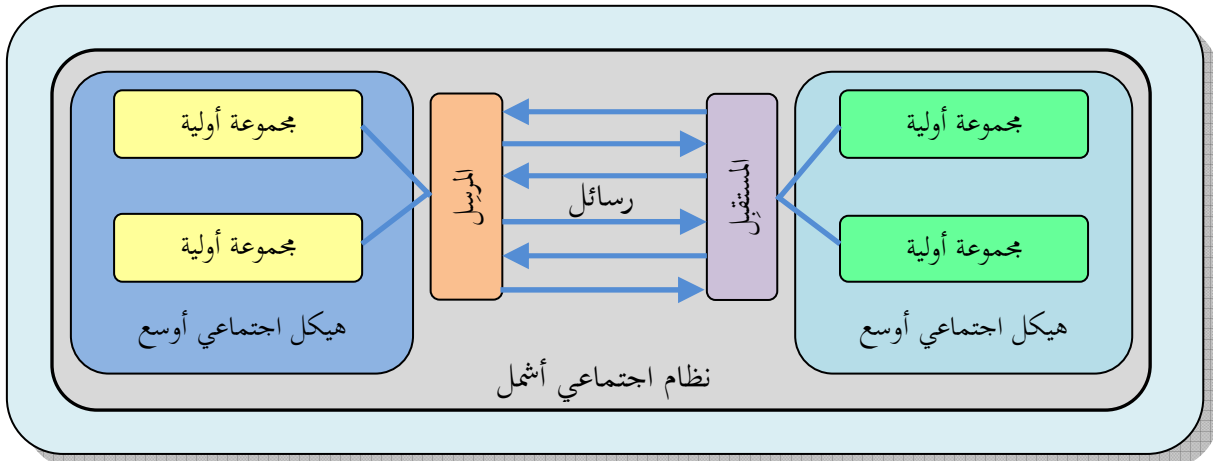


شكل رقم 72: نموذج الوظائف اللغوية الست (6) لـ Jakobson (1963)

المرجع: من إعداد الباحث.

9. نموذج الانتماء لـ *John و Matilda Riley* (1965 م):

لقد قام عالمي الاجتماع *John و Matilda Riley* في سنة 1965 بوضع نموذج للاتصال وضّحا تركيبته في مؤلفهما المعنون "الاتصال الجماعي والنظم الاجتماعية *Communication de masse et systèmes sociaux*"، حيث أدرجا فيه مفهوم الانتماء لمجموعة اجتماعية ضمن نظام اجتماعي عام في كل عملية اتصالية؛ فالمتحدثون أو المتواصلون هم منظمين قطعاً إلى مجموعات اجتماعية أولية (العائلة، جماعة الأصحاب، الطائفة، إلخ.)، هذه الأخيرة التي تأخذ مكاناً لها ضمن تركيبات أكبر (كالتصنيفات الاجتماعية، المهنية، إلخ.)، والتي هي بدورها تدخل ضمن نظام أو نسق اجتماعي أشمل (المجتمع). فالانتماء إلى هذه المجموعات أو المجموعات الفرعية يؤثر مباشرة على طريقة التفكير، الرؤية والتفاعل، ومن ثمة على الاتصال؛ فالانتماء إلى مجموعة أو تنظيم هو الذي يوجه العملية الاتصالية عن طريق قيمها، مبادئها، مشاعرها، سلميتها، إلخ. إنّ نموذج *Riley* يشكل قاعدة الاتصال داخل المجموعات (*Communication de groupe*) الذي يختلف نوعاً ما عن الاتصال الجماعي (*Communication de masse*).

شكل رقم 73: نموذج الانتماء لـ *John و Matilda Riley* (1965)

المرجع: من إعداد الباحث.

والآن وبعدما تطرقنا إلى هذه النماذج التسعة (9)، التي نرى بأنها تشكل أساس علم الاتصال تجدر الإشارة إلى أنّ هناك نظريات، نماذج وأعمال غزيرة في مختلف المجالات العلمية التي تناولت العملية الاتصالية بالدراسة والتحليل<sup>(466)</sup>.

<sup>(466)</sup> من بين هذه الأعمال والنماذج نذكر: أعمال Ch. S. Pierce، نموذج Burland، نموذج E. Katz و P. Lazarsfeld، نموذج Agenda Setting لـ Mac Comb، نموذج التشفير والتغذية الرجعية حسب Bruce Westley و Malcolm S. MacLean، نموذج Lee Thayer، نموذج McLuhan وأعمال Norbert WIENER حول السيرنيكا، إلخ. لمزيد من الاطلاع حول الموضوع، أنظر: - MICHEL (J.C), Opcit, p 24-37.



## الفقرة الثانية: المبادئ القاعدية للاتصال

إنّ المعرفة العامة والمتقاسمة تقوم على التبني المشترك لنوع من الأسلوب والأفكار التي يتضمنها الخطاب الجماعي، فالمتلقي أو المستمع وحتى يفهم مضمون الخطاب الذي يتلقاه يجب أن يأخذ بعين الاعتبار مجموع المعلومات المتاحة إلى جانب السياق الذي تتم فيه المحاطبة، وبهذا الفعل فإنه يتم الرفع وإلى حدّ كبير لللبس والغموض الذي يمكن أن يعتري العملية الاتصالية.

في هذا العنصر سوف نحاول أن نتطرق إلى أهم المبادئ الأساسية التي تقوم عليها عملية الاتصال بينشخصية اللفظية أساسا. هذه المبادئ التي كانت خلاصة أعمال عدد كبير من مفكري اللّغة، اللسانيات وعلم البيان أمثال: *J.L. Austin* (467)، *R.J. Beun* (468)، *H. Bunt* (469)، *C. Delord* (470)، *J.* (471) *Actes de* *J.R. Searle* (472) و *C. S. Peirce* (473) الذين اهتموا بأساليب المحادثات اللفظية (*langage*)، والتي مهما تنوعت تعاريفهم لها فهي تعني الخطابة اللفظية التي يقوم معناها على معنى ما تتضمنه من جمل، بالإضافة إلى السياق الذي قيلت فيه هذه الأخيرة. إنّ من مبادئ المحادثات أو الاتصال اللفظي نذكر (474):

1. مبدأ التعبيرية والتحديد (*Exprimabilité et Identification*) لـ *Searle*:

يرى *J.R. Searle* بأنّ الخطاب اللفظي يتعلق بالبناء اللّغوي (*La sémantique*) لمحتواه وكذا بالسياق الذي تمّ فيه، وقد اهتم بصفة خاصة بكون المتحدث "قد يريد أن يقول أكثر مما قاله فعلا. ولكن مبدئيا من الممكن له دوما أن يقول تماما ما له النيّة في تبليغه" (475). ويرى كذلك بأنّ "التحدث بلغة ما يعني تبني نوع من التصرف الذي تحكمه قواعد معيّنة" (476).

(467). Voir : AUSTIN (J.L), Quand dire, c'est faire, Editions Le Seuil, Paris, 1970.

(468). BEUN (R.J), Speech act generation in cooperative dialogue, Proceedings of the Twenty Workshop on language technology. In, GORIA (S), Opcit, p 104.

(469). BUNT (H), Dynamic interpretation and dialogue theory. In, TAYLOR (M.M) & al., The structure of multimodal dialogue, Editions John Benjamin, Amsterdam, 1996.

(470). Voir : DELORD (C), Actes de langage et jeux de dialogue, Rapport de Stage - DEA RCFR - Laboratoire GRAAL de l'ENSEEIH-IRIT, 1998.

(471). Voir: HABERMAS (J), Was heißt Universalpragmatik, Sprach Pragmatik und Philosophie, K.O. Apel, 1976, pp 174-272.

(472). SEARLE (J.R), Actes de langage : Essai de philosophie du langage, Editions Hermann, 1972.

(473). Voir : PEIRCE (C.S), Ecrits sur le signe, Editions Le Seuil, Paris, 1979.

(474). إلى جانب الاتصال اللفظي هناك الاتصال غير اللفظي (Extra-verbal ou non-verbal) والذي يتمثل في لغة الجسد (Body Language)، والذي يسمح بالتواصل بين أشخاص ذوي لغات مختلفة، على الرغم من أنّه هو الآخر على غرار الاتصال اللفظي يتأثر بالسياق الاجتماعي والثقافي للمجتمعات.

طالع في هذا الصدد:

- PFEIFFER (J.W) & BALLEW (A.C), Presentation and evaluation skills in human resource development, UATT Series, Vol. 7, CA : Pfeiffer & Company, San Diego, 1988, p 208.

(475). Selon J.R. Searle "Un locuteur peut vouloir dire plus qu'il ne dit effectivement; cependant, il lui est toujours possible, en principe, de dire exactement ce qu'il a l'intention de signifier". SEARLE (J.R), Opcit, p 54.

(476). "parler une langue, c'est adopter une forme de comportement régi par des règles". SEARLE (J.R), Opcit, p 59.

لقد استعمل *J.R. Searle* مفهومين هامان ومحددان لمدى نجاح أو فشل الخطاب اللفظي ألا وهما المرجعية الفعلية (*Référence effective*) والمرجعية التامة (*Référence complète*)؛ فالمرجعية أو المقصود من الخطاب تكون تامة إذا تمّ إيصال الخطاب إلى المستمع دون أي إبهام، وتكون فعلية عند عدم إمكانية التعرف على مدى حصول التلقي السليم للخطاب من دون أي إبهام<sup>(477)</sup>. وفي هذا السياق وضع *J.R. Searle* مجموعة من الشروط الضرورية لتحقيق مرجعية تامة خلال الخطاب اللفظي وهي<sup>(478)</sup>:

أ- يجب أن يكون هناك موضوع وحيد ينطبق عليه تعبير خطاب المتحدث (...)

ب- يجب أن يوضع المستمع في وضع يسمح له بتحديد الموضوع من تعبير خطاب المتحدث.

ولقد عالج هذين الشرطين في دراسته بنوع من المساواة في التحليل ولكن ما لفت اهتمامنا هو مبدأ التحديد (*Principe d'identification*) المتعلق بتحقيق الشرط الثاني (ب)؛ هذا المبدأ الذي هو في حقيقة الأمر حسب *J.R. Searle* نفسه، حالة خاصة لمبدأ التعبيرية (*Principe d'exprimabilité*)، والذي يقوم (أي مبدأ التحديد) على مفهوم الوصف التحديدي (*Description identifiante*) للموضوع، والذي هو في واقع الأمر وصف يجمع بين عناصر السلامة اللغوية (*Déictiques*) وعناصر الوصف لموضوع تكون فيه مجمل عناصره مساهمة في التحديد وبصفة جيّدة وغير مبهمة لموضوع التعبير<sup>(479)</sup>.

## 2. مبدأ التعاون لـ *Grice* :

حسب وجهة نظر البرغماتية الاستنباطية (*La pragmatique inférentielle*) فإنّ كل محادثة أو اتصال لفظي يتطلب استعمالاً لميكانيزمات التفكير، الاستنباط والتعاون لإنجاح العملية الاتصالية. إنّ هذا النموذج يمكن رؤيته كبديل لنموذج الرمز أو النموذج الخطي لـ *Shannon* و *Weaver*؛ حيث أنّ تملك الرمز من طرفي أو أطراف العملية الاتصالية غير مطلوب إذا كانوا يقومون بهذه العملية بصفة ذكية، فمن الممكن لهم الاستغناء عن الرمز أو الشيفرة (*Code*) بمقدرتهم على التعاون من حيث التفكير والاستنباط؛ غير أنّه في عملية الاتصال اللفظي فإنّ كل من النموذجين (نموذج الرمز والنموذج الاستنباطي) يتكاملان، ويقول *J. Moeschler*<sup>(480)</sup> بأنّ "من مؤسسي المقاربات الاستنباطية نذكر على سبيل المثال *H.P. Grice*<sup>(481)</sup>، *D. Wilson* و *Sperber*<sup>(482)</sup>، وهي تتضمن ثلاث أفكار أساسية هي:

<sup>(477)</sup>. SEARLE (J.R), Opcit, p 126.

<sup>(478)</sup>. SEARLE (J.R), Opcit, p 127.

<sup>(479)</sup>. Le principe d'identification est énoncé par J.R. Searle ainsi : "l'une des conditions nécessaires à la réalisation d'un acte de référence défini dans l'énoncé d'une expression est ou bien que l'expression soit une description identifiante, ou bien que le locuteur soit à même de produire une description identifiante si on lui demande". SEARLE (J.R), Opcit, p 133.

<sup>(480)</sup>. MOESCHLER (J), Théorie pragmatique et pragmatique conversationnelle, Editions Armand Colin, Paris, 1996, p 29.

<sup>(481)</sup>. GRICE (H.P), Studies in the way of words, Editions Harvard University Press, Cambridge, 1989.

<sup>(482)</sup>. Voir :

- SPERBER (D) & WILSON (D), Relevance : Communication and cognition, Editions Basil Blackwell, Oxford, 1986;

- SPERBER (D) & WILSON (D), La pertinence : Communication et cognition, Editions de Minuit, Paris, 1989.

- المعنى الموصّل (*Sens communiqué*) للخطاب هو عادة ضمني؛
- الحصول على المعنى الموصّل يتم عن طريق حساب استنباطي (*Calcul inférentiel*)؛
- الحساب الاستنباطي يتم بفضل قواعد براغماتية.

وحسب *H.P. Grice* فإنّ تعريف مبدأ التعاون المحادثاتي هو "المشاركة في المحادثة على الوجه المرغوب في الوقت المناسب بمقترحات مقبولة أو مُسايرة إتجاه المحادثة التي تتم المشاركة فيها"<sup>(483)</sup>.

إنّ هذا المبدأ يتفرع إلى أربع مسلمات (*Maximes*) هي:

- مسلمة الكمية: وتتضمن: 1- جعل المشاركة في المحادثة إعلامية على القدر المرغوب فيه، 2- تفادي جعل المشاركة في المحادثة الإعلامية أكثر من اللزوم؛
- مسلمة النوعية: وتتضمن: 1- لا يجب قول ما نعتقد أنّه خاطئ، 2- عدم قول ما تنقصنا عنه الإثباتات اللازمة؛
- مسلمة النجاعة: وفحواها الوضوح والتناسق مع ما تمّ تأكيده مسبقاً؛
- مسلمة الصيغة (*De manière*): 1- كن واضحاً، 2- تفادي الإبهام والغموض، 3- كن مختصراً، 4- كن منهجياً.

إنّ هذه المسلمات تضمن نسبياً نجاح عملية المحادثة، وعموماً فإنّ مبدأ التعاون قائم على فرضية أنّ كلا من طرفي المحادثة ليس لهم فائدة في انقطاعها، وبالتالي انقطاع الاتصال بينهما. وقد أضاف *H.P. Grice* أنّ بعضاً من هذه المسلمات يمكن خرقها في بعض من السياقات كالحالة التي يكذب فيها أحد المتحدثين أو يحاول خداع الآخر. من جملة الانتقادات التي وجهت لهذا المبدأ هو أنّ هذه المسلمات لا تكفي وحدها لنجاح عملية المحادثة، وإمّا يرتبط هذا النجاح بصفة وثيقة مع عملية الفهم والإدراك، الأمر الذي دفع بـ *H.P. Grice* إلى تصحيح هذا المبدأ وأضاف له مبدأ تكميلي وتوضيحي يتمثل في فيما يسمى بـ "*Le principe du rasoir*" الذي *d'Occam modifié* "الذي فحواه أنّ "المعاني لا يجب أن تتعدّد أكثر من الحاجة"<sup>(484)</sup>، ومعنى هذا أنّه إذا كان هناك معنا بديهيًا للمحادثة دون أن تتوفر لنا في نفس الوقت سياقات تسمح لنا بالشك في هذا المعنى، فإنّنا يجب أن نتقبل هذا المعنى للمحادثة التي تلقيناها.

### 3. مبدأ النجاعة لـ *Wilson* و *Sperber* :

في عملية اتصالية وقصد تأكد المرسل من حسن ترجمة المستقبل لرسالته فإنّه بحاجة إلى تغذية رجعية، هذه الأخيرة تعدّ كمعيار لقياس نجاعة إيصال الرسالة من طرف المرسل. إنّ مبدأ النجاعة لـ *D. Sperber* و *D.*

<sup>(483)</sup>. Le principe de coopération se présente ainsi : "Rendez votre contribution conversationnelle telle qu'elle est requise, au moment adéquat, par la proposition acceptée ou la direction prise par l'échange conversationnel dans lequel vous êtes engagé." . GRICE (H.P), Opcit, p 26.

<sup>(484)</sup>. GRICE (H.P), Opcit, p 41.

*Wilson* هي نفسها مسلمة النجاعة لـ *H.P. Grice*، الذي يرى بأنّ النجاعة هي قاعدة للتعبير ينصح إتباعها لتمكين المستقبّل من الترجمة الصحيحة للرسالة؛ فالنجاعة في هذه الحالة تتمثل في الحرص على تقديم عناصر الخطاب بطريقة واضحة حتى يتمكن المستمع من ترجمتها بصفة صحيحة. إنّ هذا التعريف للنجاعة على أنّها قاعدة تمّ تناولها بالدراسة كذلك على سبيل الذكر من طرف *J. Moeschler* (485).

وحسب *D. Wilson* و *D. Sperber* فلتتحقق مبدأ النجاعة فإنّه على المتحدث أن يوصل النية والقربة في المحادثة إلى مستمعه (486).

وحسب *J. Moeschler* هناك ثلاثة أنواع للنجاعة هي: نجاعة *H.P. Grice*، ونجاعة *D. Sperber* و *D. Wilson*، أما النوع الثالث وتسمى بالوضوح وهي مكملة لنجاعة *H.P. Grice*.

#### 4. مبادئ الاقتصاد، الوضوح والجمال لـ *Tauli*:

لقد اهتم *V. Tauli* (487) بهيكلة الخطاب المثالي، فوضع بذلك عدّة مبادئ متعلقة بالوضوح، الاقتصاد والجمال في الخطاب، إذ المبدئين الأولين يقتربان كثيرا لمسلمات *H.P. Grice*، ومن هذه المبادئ نذكر:

➤ مبادئ الوضوح: (C1): التعبير يجب أن يوصل للمستمع مضمون المعنى الذي يرغب فيه المتحدث، (C2): معنى التعبير يجب أن يكون مفهوما بصفة سهلة وسريعة من قبل المستمع، (C3): التعبير يجب أن لا يتضمن نوعا من التأكيد عن طريق التكرار الممل، (C4): كلما كانت إمكانات عدم الوضوح في البناء اللغوي كبيرة كلما كثرت الاختلافات في التعبير.

➤ مبادئ الاقتصاد: (E1): عدد القوالب اللغوية المستعملة يجب أن تكون قليلة قدر الإمكان، (E2): التعبير يجب أن يكون مختصرا قدر الإمكان، (E3): كلما تكرّرت التعابير كلما كانت طويلة، (E4): الهيكلة اللغوية للخطاب يجب أن تكون أبسط ما يمكن أن تكون عليه، (E5): التعبير لا يجب أن يتضمن معلومات أكثر من اللازم.

تجدر الإشارة إلى أن المبدئين *C1* و *E5* هي نفسها مسلمات الصيغة لـ *H.P. Grice*، كما أنّ المبدأ *E2* هو نفسه مسلمته للكمية.

(485). "La contribution du locuteur sera dite pertinente si d'une part il existe une relation entre l'énoncé et la situation de discours ou le contexte et si d'autre part l'implicature qui lui est associée est vraie ; elle sera par contre non pertinente si d'une part aucune relation avec la situation de discours ou le contexte n'existe et si d'autre part elle est fausse". MOESCHLER (J), Opcit, p 115.

(486). "pour que la présomption de pertinence remplisse son rôle essentiel, qui est de déterminer l'interprétation d'un stimulus ostensif, il n'est pas indispensable que cette présomption soit acceptée comme vraie ; il suffit que la présomption de pertinence soit communiquée – et elle l'est toujours". SPERBER (D) & WILSON (D) (1989), Opcit, p 242.

(487). TAULI (V), Introduction to a theory of language planning, Editions Almqvist an Viksell, 1968, p 30-39.

## 5. قانون الجمع والمنع (*Exhaustivité*) لـ *Ducrot*:

إنَّ اهتمامات *O. Ducrot* بالنواحي البرغماتية للمحادثة جعلته يضع مبدأ الجمع والمنع، الذي يعادل مسلمة الكمية لـ *H.P. Grice*، فحسب منظوره فإنَّ هذا القانون "يتضمن معايير مفروضة على المخاطبة خصوصاً في استعمال الجمل وإنتاج الخطاب"<sup>(488)</sup>.

لقد بين *O. Ducrot* نفعية وجود قوانين المخاطبة وصرح ببعض الشروط الضرورية لإنشاء هذه القوانين وكذا الفرضيات اللازمة لتحديد كقوانين، والتي نذكر منها أنَّ هذه القوانين تستعمل بصفة عامة وتطبق على أنواع مختلفة من المعاني، وفي نفس الوقت تجد تعليلاً مستقلاً لها عن التسهيلات التي تسمح بها؛ مما يؤدي إلى ربطها إما بمتطلبات الاتصال أو التوجهات اللسانية (اللغوية) الجماعية التي ندرسها<sup>(489)</sup>.

### الفقرة الثالثة: الاتصال التنظيمي

بعدما تطرقنا للاتصال بين الأفراد أو ما يسمى بالاتصال البيشخصي، سوف نعلم في هذه الفقرة بعرض الاتصال التنظيمي أي الاتصال الذي يتم بين الأفراد داخل المنظمة أو المؤسسة. وعلى الرغم من عرضنا لجزء مهم من الاتصال التنظيمي في المبحث الثاني المتعلق بالإنتاج الديناميكي للمعرفة في التنظيم والذي تطرقنا فيه للنموذج الياباني لإنتاج المعارف وتحويلها في المنظمة حسب *I. Nonaka* و *H. Takeuchi* والذي أساسه التفاعل بين الأفراد المشكلين للمنظمة بمناسبة إنجازهم للمهام الموكلة إليهم.

إذن، ففي هذا المطلب سوف نتطرق إلى الاتصال المناجتي (*Communication managériale*) حسب منظور *G. Szulanski*<sup>(490)</sup>، ومن ثمة نعرض الميكانيزمات الأساسية للاتصال التنظيمي حسب *P. Almeida* و *R.M. Grant*<sup>(491)</sup>، على أن نختتمه بعرض العوامل المساهمة في نجاح العملية الاتصالية في التنظيم.

### 1. الاتصال داخل التنظيم حسب *Szulanski*:

إنَّ من بين نماذج الاتصال داخل المنظمة التي يمكن اعتبارها من النماذج الأساسية في هذا المجال نذكر النموذج المقترح من طرف *G. Szulanski*، الذي اعتمد فيه على مخطط الاتصال لـ *Shannon* وكيّفه ليتوافق

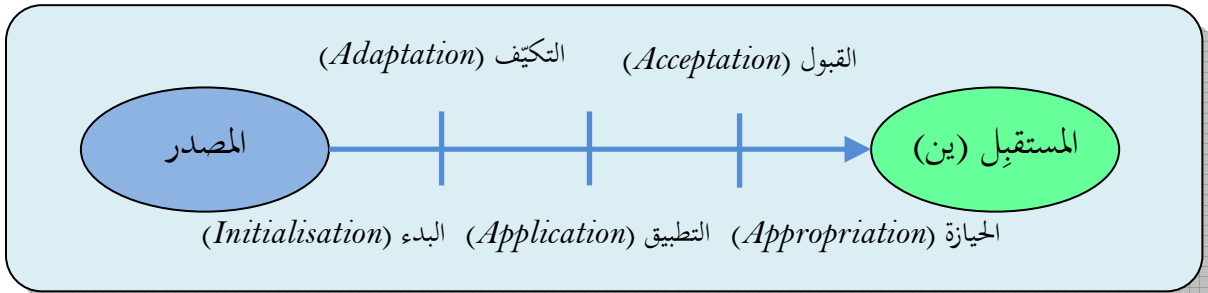
<sup>(488)</sup>. DUCROT (O), Le dire et le dit, Editions de Minuit, Paris, 1984, p 104.

<sup>(489)</sup>. " n'utiliser que des lois de discours « raisonnables », (...). Cela implique qu'elles opèrent de façon assez générale, s'appliquant à des types de sens très divers, et en même temps qu'elles se justifient indépendamment des simplifications qu'elles permettent, ce qui amène à les rapporter soit à des exigences de la communication, soit à des tendances de la collectivité linguistique qu'on étudie ". Ibid.

<sup>(490)</sup>. Tout en se basant sur l'ouvrage suivant : SZULANSKI (G), Exploring internal stickness : impediments to the transfer of best practice within the firm, Strategic Management Journal, n° 17, 1996, pp 27-43.

<sup>(491)</sup>. En exploitant l'ouvrage suivant : ALMEIDA (P) & GRANT (R.M), International corporations and cross-border knowledge transfer in the semiconductor industry, Working Paper, Carnegie Bosch Institute, 1998.

مع حالة التنظيمات. إنَّ هذا النموذج يتكون من مجموعة من المراحل التي أوضحها ولخصَّها *B. Berthon* (492) وفقاً للشكل التالي.



شكل رقم 74: مراحل مسار تحوّل المعلومات في التنظيم حسب *G. Szulanski*

المرجع: (2006), *GORIA (S)*, Opcit, p 116، بتصرف.

فحسب *G. Szulanski* فإنَّ البدء أو الانطلاقة تتعلق باكتشاف الحاجة للمعلومة أو المعرفة وتحديد المعرفة التي يمكن أن تشبع هذه الحاجة، أما التكيف فيتعلق بالمرحلة التي تتعرض فيها المعرفة لتحوّلات مختلفة حتى تتلائم مع حاجة أو حاجات المستقبل (ين) للمعرفة؛ أما التطبيق فيتعلق بمسار التغذية الرجعية كما وضعه *N. Wiener* وذلك بهدف تمكين المستقبل (ين) من التحصل على المعرفة الموجهة إليه (هم) وضمان قبوله (هم) لها. أما الحياة فتتعلق نوعاً ما بتحوّل المعلومات حسب *I. Nonaka* و *H. Takeuchi* - الذي وضعناه سابقاً - خاصة في مرحلتي التذويت والترابط.

2. الميكانيزمات الأساسية للاتصال التنظيمي حسب *P. Almeida* و *R.M. Grant*:

يمكن تلخيص الميكانيزمات الأساسية لانتقال المعلومات داخل التنظيم حسب *P. Almeida* و *R.M.*

*Grant* وفقاً للجدول التوضيحي التالي (493):

(492). BERTHON (B), Pour une approche globale du transfert de connaissance : une illustration empirique à l'intra-organisationnel, Actes de la XII<sup>ème</sup> Conférence annuelle de l'Académie Internationale en Management Stratégique AIMS, Carthage, 2003.

(493). BERTHON (B), Le transfert organisationnel de connaissance : survol de la littérature, Actes de la X<sup>ème</sup> conférence de l'Académie Internationale en Management Stratégique AIMS, Québec, 2001. In, *GORIA (S)*, Opcit, p 116.

خصائص التطبيق	ميكانيزمات التحوّل
معلومات ضمنية، صعوبة التوثيق، نشر محدود للمعلومات.	تحويل الموظفين
معلومات ضمنية ومعقدة، قابلة للتحوّل بفضل فترة تكوين طويلة.	جلب ( <i>Expatriation</i> ) الخبراء الأجانب
تحويل الخبرة عن طريق التكوين، الاهتمام بإعادة إنتاج المعرفة، نشر المعلومة على أماكن متعدّدة أمر مطلوب.	التكوين في المقر أو الموقع
معرفة جدّ ضمنية، خاصة ومعقدة والتكوين في هذه الحالة مكلف جدا	مستشارين داخليين
تسمح بالملاحظة، الأمر الذي يسهل إعادة إنتاج الروتينات، يشجع العلاقات الشخصية وطرق الاتصال الجماعي.	زيارات ميدانية
معارف موثقة في أشكال متّفق عليها، غير مبهمة، النشر الفعّال على أوسع نطاق.	مبادلة المعطيات الالكترونية
معالجة أكبر قدر ممكن من المعارف المتنوعة وخاصة المعلومات ذات القيمة المضافة العالية.	البريد الالكتروني
يسمح بالتنوع في الاستعدادات لتقاسم واكتساب مختلف أنواع المعلومات، وضع أرضية تسمح بإدماج مختلف المعارف الضمنية لأعضاء الفريق.	العمل ضمن فريق
تساهم في تحوّل المعارف والخبرات بصفة جيّدة، وتسمح كذلك بوضع المعارف الصريحة في السياق المناسب.	الاتصال وجه لوجه
فعّالة لتحويل معرفة صريحة ومعقدة إلى مجموعة من الأشخاص، تساهم في بناء ثقافة مشتركة في المنظمة وتشجع على إقامة العلاقات بين الأشخاص.	الملتقيات والتكوين
	تحويل مجموعات من المختصين
مجموعة من الأشخاص يتقاسمون معارف متخصّصة، يحافظون على علاقات متميّزة فيما بينهم مهما كانت الحدود التنظيمية الداخلية والخارجية التي تفصلهم	جماعة الممارسات المشتركة ( <i>Communauté de pratiques</i> )
مجموعة من الأشخاص يتقاسمون مصالح مشتركة ويشاركون في تبادل ثنائي أو متعدّد الأطراف للمعلومات.	جماعة المصالح ( <i>Communauté d'intérêts</i> )
عملية تحويل المعلومات مضمونة عن طريق ترجمة مناهج تسيير المعارف الوظيفية والمناجمانية في شكل قواعد بسيطة، توجيهات، إجراءات وتعليمات مفروضة من السلطة الرسمية.	قواعد، إجراءات وتوجيهات
تفكيك النظام المعقد إلى قوالب تسمح لمختلف الأعضاء سواء كانوا أفراد أو مصالح في التنظيم من إدماج معارفهم الخاصة دون الحاجة لتحويل كبير للمعارف في حد ذاتها.	قوالب الإدماج ( <i>Modules d'intégration</i> )

جدول رقم 12: ميكانيزمات الاتصال وتحوّل المعارف داخل التنظيم حسب R.M. Grant و P. Almeida

المرجع: (GORIA (S), 2006), Opcit, p 116-118، بتصرف.

### 3. العوامل المساعدة على نجاح العملية الاتصالية في التنظيم:

إنّ نجاح العملية الاتصالية ونقل وتحويل المعارف في التنظيم يتطلب حسب *J. Roos*، *K. Wathne* و *G. Von Krogh*<sup>(494)</sup> توافر بعض العوامل والتي نذكر منها:

أ- عامل الانفتاح (*L'ouverture*): وهو يتجلى في إرادة تقاسم المعلومات بين الأشخاص، ويعرفه *R. Stata* على أنّه "إرادة الشركاء في الاتصال بكل شفافية، وذلك بإزالة أهدافهم غير المعلنة والتصريح ببنائهم ومشاعرهم، ودعوة الغير إلى عرض أفكار ووجهات نظره المختلفة"<sup>(495)</sup>.

كما يسمى *G. Hamel*<sup>(496)</sup> هذا العامل بالشفافية (*Transparence*) التي على أساسها تُزال كل النوايا غير المعلنة في العملية الاتصالية.

ب- الوسائط المساعدة: إنّ هذا العامل مرتبط بقناة الاتصال التفاعلية وقد عالج *K. Wathne* وفريقه هذا العامل من بعدين أساسيين: الأول يتمثل في درجة رد فعل التغذية الرجعية على المعلومات المحولة وترجمتها<sup>(497)</sup>، أما البعد الثاني فيتعلق بالوسائل الموضوعية قيد التصرف من طرف وسائط الإعلام (*Media*) لإزالة أو الحل بصفة سهلة لعدم الوضوح الذي قد يعتري العملية الاتصالية<sup>(498)</sup>. ويبقى الاتصال وجها لوجه من الوسائط التفاعلية الأغنى من حيث سلامة نقل المعلومة المتوفرة في الوقت الحالي.

ت- عامل الثقة: لقد اهتم الكثير من الدارسين بهذا العامل، والذين يمكن أن نذكر منهم على سبيل الذكر<sup>(499)</sup>: *A. Van de Ven*، *P.S. Ring*، *J. Roos*، *P. Lorange*، *M. Dogson*، *K.G. Smith*. هؤلاء الدارسين قد قسموا عامل الثقة إلى أربعة أصناف هي:

<sup>(494)</sup>. WATHNE (K), ROOS (J) & VON KROGH (G), Towards a Theory of Knowledge Transfer in a Cooperative Context, Managing Knowledge, Sous la direction de Georg Von Krogh & Johan Roos, Editions Sage Publications Ltd, London, 1996, pp 55-81

<sup>(495)</sup>. R. Stata définit l'ouverture comme étant " la volonté des partenaires de jouer cartes sur table, d'éliminer les agendas cachés, de rendre leurs motivations, sensations et biais, connus, et d'inviter les opinions et les points de vue extérieurs à se manifester ". STATA (R), Organizing learning : The key to management innovation, Sloan Management Review, n° 17, 1989, pp 63-74. In, WATHNE (K), ROOS (J) & VON KROGH (G), Opcit, p 60.

<sup>(496)</sup>. HAMEL (G), Competition for competence and interpartner learning within international alliances, Strategic Management Journal, n° 12 (Special Issue), 1991, pp 83-103. In, GORIA (S) (2006), Opcit, p 113.

<sup>(497)</sup>. Voir :

- DAFT (R.L) & HUBER (G.P), How organizations learn : A communication framework, Research in the Sociology of Organizations, n° 5, 1987, pp 1-36 ;

- TREVINO (L.K) & al., Media symbolism, media richness, and media choice in organizations : A symbolic integrationist perspective, Communication Research, n° 145, 1987, pp 553-574.

<sup>(498)</sup>. Voir : DAFT (R.L) & LENGEL (R.H), Information richness : A new approach to managerial behaviour and organization design, Research Organizational Behavior, n° 6, 1984, pp 191-233.

<sup>(499)</sup>. Voir :

- DOGSON (M), Learning, Trust and technological collaboration, Human relations, n° 461, 1993, pp 77-95 ;

- LORANGE (P) & ROOS (J), Strategic Alliances : Formation, Implementation, and Evolution, Editions Blackwell, Cambridge, 1992 ;

- RING (P.S) & VAN DE VEN (A), Developmental processes of cooperative interorganizational relationships, Academy of Management Review, n° 191, 1994, pp 90-118 ;

- SMITH (K.G) & al., Intra- and interorganizational cooperation : Toward a research agenda, Academy of Management Journal, n° 381, 1995, pp 7-23.



- ✓ الثقة كعامل متعلق بمدى الإحساس وقبول الآخر؛
  - ✓ الثقة كملكية تصرف مرتبطة بمعايير أخرى للتعاون والمنافسة بحسب الأحلاف المشككة والمفككة؛
  - ✓ الثقة كصِبة حالة ما: وهذه الثقة نحتاج إليها في وضعيات عدم اليقين أو الترابط مع الآخرين؛
  - ✓ الثقة كعقد: يتم فيه احترام القواعد، القوانين، المعايير والعقود المتفق عليها بين الأطراف.
- ث- التنظيم الأمثل: إنّ هذا العامل يسمح للمنظمة بالتمييز بين مختلف المعارف التي تمتلكها، وتحدّد بدقة مكان تواجدها وكيفية استعمال بعض الوسائط أو الأشخاص من أجل الاستعمال الأمثل لهذه المعارف<sup>(500)</sup>.

### المطلب الثاني: ترجمة المعارف

تعدّ ترجمة المعارف والمعلومات وبصفة عامة الرسالة من العمليات الهامة والمفتاحية في أي مسار اتصالي. وبغية إيفاء الموضوع حقّه من حيث المعالجة ارتأينا أن نتطرق لعناصر الترجمة باعتبارها عملية متعلقة بالتلقي والثقافة الشخصية للمتّرجم وكذا كمقدرة على التفكير؛ ثم نتطرق بعد ذلك للترجمة الناجعة ودور التغذية الرجعية في ذلك.

### الفقرة الأولى: عناصر الترجمة

إنّ الاتصال أو تحويل المعارف لا يمكن أن يكتسب معناه إلاّ إذا كان الاتصال قد تحقق، وهذا ما يتطلب أن تتم الترجمة في الطرف الآخر بصفة متطابقة ومتوافقة مع نوايا المتحدث، وفي الحالة المعاكسة فإنّه يحدث على الأقل فشل جزئي في الاتصال أو تحويل المعارف.

وفي أعماله حول الترجمة فإنّ *Y. Elissalde*<sup>(501)</sup> قد عرفها (الترجمة) وفق ثلاثة عناصر أساسية لمسار الاتصال وهي: المترجم، الشيء المترجم والمترجم له (المستفيد من الترجمة)؛ كما أنّ *R. Martin*<sup>(502)</sup> يرى بأنّ عملية الترجمة متعلقة بمحيط المترجم، الذي ينمي فيه معلوماته ومعارفه وبصفة عامة كفاءاته ضمن سياق معيّن.

<sup>(500)</sup>. Voir :

- WESTNEY (D.E), Domestic and foreign learning cuves in managing international cooperative strategies, Cooperative Strategies in International Business, Sous la direction de F.J. Contractor & P. Lorange, Editions Lexington Books, 1988, pp 339-347 ;
- DIERICKX (I) & COOL (K), Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage, Management science, n°3512, 1989, pp 1504-1511 ;
- COHEN (M) & LAVINTHAL (D), Absorptive capacity : A perspective on learning and innovation, Administrative Science, n° 351, Quarterly, 1990, pp 128-152 ;
- GUPTA (A.K) & SINGH (H), Exploiting synergies : External alliances vs. inter-SBU coordination, Working paper, University of Maryland, 1991 ;
- KOGUT (B) & ZANDER (U), Knowledge of the firm, combinative capabilities and the replication of technology, Organization Science, n° 33, 1992, pp 383-397.

<sup>(501)</sup>. "L'interprétation est donc triplement relative : à l'interprète, à l'interprété et à ce que nous appellerons le bénéficiaire". ELISSALDE (Y), Critique de l'interprétation, Editions Vrin, 2000, p 163.

<sup>(502)</sup>. MARTIN (R), Pour une logique du sens, Editions PUF, Paris, 1983.

### الفقرة الثانية: الترجمة كعملية متعلقة بالتلقي والثقافة الشخصية

تتعلق عملية الترجمة بصفة أساسية بالشخص المترجم والمحيط الذي تتم فيه عملية التلقي، ف C.S. Peirce<sup>(503)</sup> يرى بأنّ هناك علاقة جدّ وثيقة بين الإشارة (*Signe*) والمترجم؛ فهذه الإشارة تنشئ في ذهن مستقبلها أو مترجمها إشارة مماثلة أو أكثر تطورا.

كما يمكن تعريف الترجمة وتمثيلها لفعل الفهم أو الشرح المتعلقان بالثقافة الشخصية للمترجم، هذه الثقافة الشخصية التي يعرفها R. Estivals<sup>(504)</sup> على أنّها "مخطط شبكي لمعارف الشخص والذي على أساسه يبني نظرتة وتصوره للعالم الذي حوله".

وتجدر الإشارة إلى أنّ عملية التلقي مرهونة بسلامة قنوات الاتصال، إذ أنّ هناك مشاكل للتلقي مرتبطة في الأساس بهذه القنوات، وهذا حسب ما يراه G. Michell and P. Derwdney<sup>(505)</sup>.

### الفقرة الثالثة: الترجمة كمقدرة على التفكير

إنّ عملية الترجمة تحتوي في حدّ ذاتها المقدرة على استنباط أمور خفية أو غير واضحة، بمعنى آخر أنّها تتطلب كفاءة ومقدرة على الاستنباط والفهم (*Compétence herméneutique*)، هذه الأخيرة التي يعرفها J.P. Resweber على أنّها تتموضع بين مستويين أحدهما متعلق بالمعنى الظاهر (*Sens manifeste*) ومرتبطة بالمحادثة والحوار؛ والثاني متعلق بالمعنى الخفي (*Sens occulte*)، وهو شديد الارتباط بتعليم ممارسة معيّنة<sup>(506)</sup>.

فالمفهوم المعروف عند الشخص المترجم يجعله يبحث عن العلاقة بينه وبين ما تلقاه، وذلك ليتسنى له تعريف المفهوم الذي تلقاه كمفهوم جديد أو اسناده إلى المفهوم المعروف لديه. وعليه فإنّه يبحث عن العلاقة القائمة بين المفهومين من حيث التكافؤ، الانتماء أو الاحتواء؛ ومنه فإن كل شخص يُعدّ تصنيفا خاصا به للمفاهيم التي يتلقاها وذلك اعتمادا على طريقة تفكيره ورصيده المعرفي المسبق.

<sup>(503)</sup>. PEIRCE (C.S), *Ecrits sur le signe*, Editions Le Seuil, Paris, 1979, p 121.

<sup>(504)</sup>. Selon R. Estivals " *La pensée humaine serait, selon le sens ancien du terme, un filet, un piège, des rets jetés sur les phénomènes pour les expliquer ou les organiser et les créer*". ESTIVALS (R), *Théorie générale de la schématisation 1 : Epistémologie des sciences cognitives*, L'Harmattan, Paris, 2002, p 90.

<sup>(505)</sup>. Voir : DEWDNEY (P) & MICHELL (G), *Oranges and Peaches : Understanding Communication Accidents in Reference Interview, Reference and User Services*, n° 354, Quartely RQ, 1996, pp 520-536.

<sup>(506)</sup>. " *L'herméneutique cherche à exhiber un sens occulté sous un sens manifeste. Elle s'appuie, à cette fin, sur des analyseurs, c'est-à-dire sur des repères permettant de dégager le rapport de distance et de proximité, d'occultation et d'inversion, existant entre ces deux plans. Au niveau de l'écriture, les analyseurs sont constitués par le vocabulaire, la taxinomie, la sonorité des signifiants, les jeux de mots, les répétitions, les figures de rhétorique, les métonymies et les métaphores, les « labsus »...etc... Au plan des pratiques, nous retrouvons les mêmes outils, mais présentés différemment, sous forme de représentations sociales, de séries, de récits, de rites, de mythes, de dysfonctionnements institutionnels, d'événements, de stéréotypes, de rencontres, de processus transférentiels, identificatoires, projectifs ou fixatoires*". RESWEBER (J.P), *Qu'est-ce qu'interpréter ? : Essai sur les fondements de l'herméneutique*, Editions du Cerf, 1988, p 19.

### الفقرة الرابعة: الترجمة الناجعة والتغذية الرجعية

لقد رأينا فيما سبق من دراستنا هاته (في المبادئ القاعدية للاتصال) بأنه لكي يتأكد المرسل من وصول رسالته إلى المرسل إليه وحسن ترجمتها من طرف هذا الأخير، فإنه لابد من رد فعل يتمثل في التغذية الرجعية حسب المفهوم المقدم من طرف *N. Wiener*. فالنجاحة في العملية الاتصالية والتي تشكل الترجمة جزءا مهما منها، يرى فيها *H.P. Grice* في مسلمته حول النجاحة بأنها يجب أن تكون قاعدة تعبيرية لضمان الترجمة الصحيحة للرسالة، وهي حسب *D. Wilson* و *D. Sperber* مبدأ ضروري لا بد منه لتحقيق اتصال فعلي. وعموما، فإن نجاح الترجمة متعلقة بوضوح الرسالة، سلامة القنوات، الرصيد المعرفي والثقافة الشخصية للمتّرجم.

وتجدر الإشارة إلى أنّ هناك اهتمام كبير حول نجاحة الأنظمة الاصطناعية (*Systemes artificiels*) من طرف الباحثين في ميدان المعلوماتية، الأمر الذي أدى بهم لوضع معايير وتقسيمات دقيقة للنجاحة في هذا المجال (507).

### المطلب الثالث: تمثيل المعارف

إنّ من جملة الأهداف التي تحقّقها عملية تمثيل المعارف نذكر أمرين أساسيين: هما المساعدة على إيصال الأفكار والرسائل إلى الغير والتمعّن في العالم الذي يحيط بنا، فالتمثيل هو في الأساس عملية إنتاج معرفة جديدة من معرفة مكتسبة مسبقا أو متحصّل عليها بفضل الاتصال، كما أنّ تمثيل المعارف هو التعبير الواقعي عن نظرة الشخص للأمر أو ترجمته لما يتلقاه.

فعملية تمثيل المعارف تتطلب جهود فكرية تتمثل في التلخيص وإقامة الروابط بين مختلف المعارف التي يمتلكها الفرد بغرض إعطاء أوضح الصور عن الأشياء.

في هذا العنصر سنحاول أن نعرض صورة عامة لتمثيل المعارف ثم نتطرق بعد ذلك إلى مجموعة من أنواع هذا التمثيل والتي نذكر منها التمثيل المنطقي، الشبكي لنختتم بالتمثيل الصوري.

(507). Voir :

- DE BONI (M), Relevance in Open Domain Question Answering, Thèse de doctorat, Computer Science, Université de York, 2004 ;
- BERG (J), The relevance, Journal of Pragmatics, n° 16, 1991, pp 411-425 ;
- SARACEVIC (T), Relevance reconsidered, in Information Science : Integration in perspectives, Proceedings of the Second Conference on Conceptions of Library and Information Science, Copenhagen, 1996, pp 201-218 ;
- KANDO (N), Relevance Re-Examined : In the Context of Informational Retrieval System Testing, International Symposium on the Logic of Real-World Interaction LoRWI 2002. Tokyo, Japan, 2002, pp 30-31 ;
- MORRIS ENGEL (S), Analysing Informal Fallacies, Editions Prentice-Hall, 1980, pp 95-99 ;
- CHEVALLET (J.P), Modélisation logique pour la recherche d'informations, Les Systèmes de Recherche d'Informations : Modèles conceptuels, sous la direction de Madjid Ihadjadene, Editions Hermès Sciences, Lavoisier, 2004, pp 105-138 ;
- DENOS (N), Modélisation de la pertinence en recherche d'information : Modèle conceptuel, formalisation et application, Thèse de doctorat, Université Joseph Fourier- Grenoble I, Informatique, 1997;
- BORLUND (P) & INGWERSEN (P), Measures of Relative Relevance and Ranked Hal-Life : Performance Indicators for Interactive IR, Proceedings of the 21<sup>st</sup> ACM Sigir Conference on Research and Development of Information Retrieval, Melbourne, 1998, pp 324-331.

### الفقرة الأولى: تقديم عام لتمثيل المعارف

تفهم عملية تمثيل المعارف على أنّها عملية تفكير استنباطي (*Raisonnement par inférence*)<sup>(508)</sup>، تُعدّ بفضلها مجموعة من الإشارات على وجه يسمح بترميز بعض التصورات للعالم (الفكرية والمادية). إنّ هذا الترميز يسمح بتمتمة، إعادة النظر أو تصور رموز أخرى ومن ثم وضع تمثيلات أخرى.

ويرى *H.J. Lesvesque* و *R.J. Brachman* بأنّ "الهدف الرئيس من تمثيل المعارف هو وصف العالم المحيط على وجه يسمح باستنباط نتائج متعلقة به عن طريق التحكّم واستعمال هذا الوصف"<sup>(509)</sup>.

كما يعتبر *O. Mariño Drews* بأنّ تمثيل المعارف هو عملية نمذجة مختلف عناصر العالم الحقيقي، وأنّ تحديد إجراءات التمثيل هو إقامة الرابط بين العالم الحقيقي والنموذج؛ سواء عند التحصّل على المعارف وإعداد النموذج أو عند التحكّم (*Manipulation*) بالتمثيل وتجربته، قصد إعطاء التفسير أو عند تطبيق نتائج هذا النموذج<sup>(510)</sup>.

عموما، يمكن اعتبار تمثيل المعارف كأداة مساعدة على التفكير والاتصال، قائمة على بعض القواعد والأسس الثقافية<sup>(511)</sup>، فبفضل مقدرتها على المساعدة في التفكير فإنّها تعدّ عاملا مسهلا لحل المشاكل، ومن جانب علم النفس فإنّ تمثيل المعارف يمكن اعتباره كسيرورة، بمعنى قصد الوصول إلى فهمها فإنّه يجب علينا تطوير مسار معقد من التفكير والترجمة<sup>(512)</sup>.

### الفقرة الثانية: التمثيل المنطقي للمعارف

يعرف كل من *R. Lalement* و *Y. Delmas-Rigoutsos* المنطق على أنّه "جسر بين عالمين، عالم الخطابات (*Énoncés*) وعالم موضوعات التفكير؛ فالمنطق هو في آن واحد مقيد، وصفي، حكمي وخلاق. مقيد لأنّه يجبر على احترام القواعد، حكمي لأنّه مدعو لإصدار حكم عن مدى صحة بعض التبريرات، وصفي لأنّه يستهدف ثراء وتنوع عالم الأشياء، وأخيرا خلاق وذلك لاستعماله بجرية لإنشاءاته قصد إعطاء حياة جديدة لأشياء لم تكن منتظرة"<sup>(513)</sup>.

<sup>(508)</sup>. KAYSER (D), La representation des connaissances, Editions Hermes, Paris, 1997, p 6.

<sup>(509)</sup>. " La représentation de connaissances a pour objet la description du monde de telle manière qu'un agent intelligent puisse déduire de nouvelles conclusions à propos de l'environnement par une manipulation formelle des descriptions ". BRACHMAN (R.J) & LEVESQUE (H.J), Readings in knowledge representation, Editions Morgan Kaufman, Los Altos, 1985.

<sup>(510)</sup>. MARIÑO DREWS (O), Raisonnement classificatoire dans une representation à objets multi-points de vue, Thèse de doctoral, Informatique, Université Joseph Fourier – Grenoble I, 1993, p 27.

<sup>(511)</sup>. GORIA (S) (2006), Opcit, p 146.

<sup>(512)</sup>. JORNA (R) & VAN HEUSDEN (B), Why Representations Will Not Go Away : Crisis of Concept or Crisis of Theory ?, The Crisis of Representation: Semiotic Foundations in Culture and Media, Sous la direction de W. Nöth & Christina Ljungberg, Semiotica, Special Issue, 2001, pp. 113-134.

<sup>(513)</sup>. " La logique est une passerelle entre deux « mondes » : le monde des énoncés, univers formel, structuré par la forme même des énoncés, et celui des objets de la pensée (ou mathématiques), structuré par des relations qu'ils entretiennent. ». De plus, « la logique est à la fois prescriptive et descriptive, normative et créative. (...) Prescriptive quand elle contraint à observer ses règles, normative quand elle est appelée à se prononcer sur la validité d'une argumentation, la logique est aussi descriptive quand elle vise la diversité du monde des objets

فالمنطق إذن هو قبل كل شيء نظام أو فن بحسب الزاوية التي نتطرق إليه من خلالها، يسمح بضممان تبادل الأفكار والتمثيلات للعالم ومناقشتها وتقديم التبريرات المحتملة بشأنها. إنّ المنطق مهما كان شكلياً فإنّه يعتمد على خطاب أو لغة (*Language*) ويتكون من رموز، وعليه يمكن القول بأنّ المنطق هو شكل خاص لتمثيل المعارف كون أنّ تعريفه يتطابق إلى حدّ كبير وذلك المخصّص لتمثيل المعارف.

إنّ التمثيل المنطقي أو وفقاً للمنطق يعدّ الأصل في تمثيل المعارف، ويرتكز على مجموعة من قواعد البناء المتناسك للخطاب، بالإضافة إلى أدوات أخرى كالمسلمات، البديهيات، الفرضيات. فالمنطق هو الربط بين كل هذه الأدوات والقواعد التي هي في الأساس مبادئ تفكير العقل الإنساني. فعلى الرغم من كون المنطق في أساسياته واحد ومشارك بين مجموع البشر، فإنّ تمثيل المعلومات والمعارف أو أشياء العالم الخارجي تختلف من شخص لآخر، وهذا مردّه حسب رأينا إلى الاختلاف في التلقي والترجمة إلى جانب التنشئة الاجتماعية والثقافية، التي تجعل من الرصيد المعرفي للأشخاص مختلف، ناهيك عن اختلاف الروابط التي يضعها العقل البشري بين مختلف الأشياء التي يتلقاها وتلك التي مرّ بها واكتسبها.

### الفقرة الثالثة: التمثيل الشبكي للمعارف

بما أنّ المعارف يمكن ترجمتها بشكل شبكي بحيث كل واحدة تحيل إلى الأخرى عن طريق عدد كبير من الروابط التعريفية والعلاقات الأخرى، فبطريقة ما يمكن أن نشبه عملية التمثيل الشبكي للمعارف بأداة سهلة للعمل بصفة تماثلية مع الشبكة المعقدة من تمثيلات الأفراد للعالم الخارجي. وتجدد الإشارة إلى أنّ هذا النوع من التمثيل قد تمّ الاهتمام به من طرف الباحثين والعاملين في مجال المعلوماتية<sup>(514)</sup>.

### الفقرة الرابعة: التمثيل الصوري للمعارف

إنّ تمثيل المعارف ضمن صورة واضحة له فوائد عديدة في حل بعض المشاكل، وهذا التمثيل قد يكون في ورقة أو في شاشة جهاز الكمبيوتر كما يمكن أن يكون ثنائي أو ثلاثي الأبعاد.

وبصفة عامة، يمكن القول بأنّ الأهداف الأساسية للتمثيل الصوري للمعارف هي:

- المساعدة بفضل وسائط صورية على اكتشاف المعلومات والمعارف، أو التفكير واتخاذ القرارات؛
- تسهيل توصيل وتخزين المعلومات وكذا تجسيد المشاكل؛
- حسب *S.K. Card* وزملاؤه<sup>(515)</sup> فإنّ التمثيل الصوري للمعارف يعدّ كمضخم للمقدرة الإدراكية عن طريق:

» *et créative quand elle déploie la liberté de ses constructions pour donner naissance à des objets inattendus.* DELMAS-RIGOUTSOS (Y) & LALEMENT (R), *La Logique ou l'Art de raisonner*, Editions Le Pommier-Fayard, 2000, p 11.

- GORIA (S), (2006), *Opcit*, p 165-187.

(514). لمزيد من الاطلاع في هذا المجال، أنظر:

(515). CARD (S.K) & al., *Readings in Information Visualization : Using Vision to think*, Editions Morgan Kaufmann Publishers, San Francisco, 1999.

- الرفع من قدرات الذاكرة لدى القارئ<sup>(516)</sup>؛
  - تخزين أكبر عدد ممكن من المعلومات بشكل يسهل الاطلاع وبصفة سريعة عليها؛
  - تحسين مقدرة العمل ضمن فريق<sup>(517)</sup>؛
  - تسهيل تنظيم المعلومات للحصول على أكبر قدر ممكن من التجريد<sup>(518)</sup>.
- وفي الختام، تجدر الإشارة إلى أنّ البحوث في ميدان التمثيل الصوري للمعارف في تطور مستمر خاصة في الجانب الافتراضي لها<sup>(519)</sup>.

<sup>(516)</sup>. NORMAN (D.A), Things That Make Us Smart, Readings, Editions Addison-Wesley, 1993.

<sup>(517)</sup>. LARKIN (J) & SIMON (H.A), Why a diagram is Sometimes Worth Ten Thousand Words, Cognitive Science, n° 111, 1987, pp 65-99.

<sup>(518)</sup>. CARD (S.K) & al., The Information Visualizer : An Information Workspace, Proceedings of CHI'91, ACM conference on Human Factors in Computing System, New Orleans, 1991, pp 181-188.

<sup>(519)</sup>. GORIA (S), Opcit, p 188-192.

## خلاصة الفصل الثالث

إنّ المعلومة وبخاصة الاستراتيجية منها والتي تُمكن من تحقيق ميزات تنافسية هي مبتغى أصحاب القرار وسبب سعيهم لامتلاك منظومات للذكاء الاقتصادي، فالمعلومة تشكل مدخلات للذكاء الاقتصادي (مادة أولية) وفي نفس الوقت مخرجات له، فهي بهذا الشكل تشكل محور عمل الذكاء الاقتصادي.

إنّ مفهوم المعلومة قد عرف هو الآخر تباينا واضحا من حيث تعريفه والتفرقة بينه وبين مصطلحات أخرى مجاورة له كالمعطى والمعرفة، هذه الأخيرة التي هي في سلمية من حيث المعالجة الذهنية لها من طرف الإنسان، حيث نجد المعطيات كمواد خامة والتي هي في الأصل حوادث بعيدة عن تفسير الإنسان، وتدخل الإنسان بترجمة وتفسير هذه المعطيات تتحول إلى كل من المعلومة ثم المعرفة؛ هذه الأخيرة التي يمكن أن تتحول إلى حكمة أو ذكاء طبقا لنموذج الـ *DIKW* الذي اهتم بدراسة هذه الهرمية بين كل هذه المفاهيم والمصطلحات.

فالمعلومة ينظر إليها بحسب زاوية دراستها، أي بحسب العلوم التي عنيت بها، باعتبارها مسارا ديناميكيا، أو شيء قابل للتبادل والتملك، أو منتج فكري للإنسان أشبه بمعظم المنتجات الأخرى التي ينتجها.

ولما كان الإنسان هو المصدر الوحيد لإنتاج المعلومات والمعارف، بحثنا في كيفية تحول وإنتاج المعرفة في المنظمات وبين الأشخاص، فتطرقنا إلى عرض نظرية *H. Polanyi*، الذي يرى في المعارف الضمنية أهمية كبيرة، فحسبه يجب أن تستدعي الاهتمام أكثر من المعارف الصريحة، لأنها أصيلة في الإنسان وصعبة التجسيد والإخراج إلى جانب، أنّها تعلّم عن طريق الملاحظة والتقليد؛ لتعرض بعد ذلك للنموذج المتسق الذي طوره كل من *Takeuchi* و *Nonaka*، المسمى بنموذج الـ *SECI*، والذي يقوم على التحوّل الحزوني بين المعرفة الضمنية والصريحة ضمن أربع أشكال هي التنشئة، التجسيد، الترابط والتدويت. إنّ هذا التحوّل يضمن انتقال المعرفة بين الأشخاص الذين يتقاسمون مساحة معيّنة وواحدة تسمى باللغة اليابانية بالـ *Ba*. من خصائص هذا النموذج هو أنّه يوضح كيفية تقاسم المعارف وتشاركها بين الأشخاص خاصة في المنظمات اليابانية، كما تطرقنا كذلك إلى توضيح عملية إنتاج المعارف ضمن مناجمت وسط-أعلى-أسفل، وكذا كيف يسمح التنظيم المتعدد المستويات بإنتاج المعارف واستغلالها بطريقة مثلى.

بعد دراسة عملية إنتاج المعارف عمدنا إلى تحليل كيفية انتقال هذه المعارف عن طريق الاتصال وكيف تتم ترجمتها وتمثيلها من طرف المتلقي. وهذا لكي يتسنى لنا - بعد فهم كيفية حدوث هذه العمليات الذهنية - معرفة طرق إزالة العوائق التي تحول دون الانتقال الجيد للمعلومات بين الأشخاص، وبالتالي تقاسم وتشارك هذه المعلومات من أجل تحقيق ذكاء جماعي يخدم المنظمات بصفة عامة والمؤسسات بصفة خاصة.

# الفصل الرابع:

## تسيير الاقتصاد الجزائري وفقا لميكانيزمات الذكاء الاقتصادي

المبحث الأول: دراسة مقارنة لبعض التجارب الرائدة والمحاولات حول العالم لإقامة منظومات للذكاء الاقتصادي

المبحث الثاني: الذكاء الاقتصادي كسياسة شاملة للدولة الجزائرية تمس المستويين المركزي واللامركزي

المبحث الثالث: الذكاء الاقتصادي كممارسة ومنهاج عمل على مستوى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية



## تمهيد:

بعد عرضنا لمختلف الجوانب التي تخص الذكاء الاقتصادي بصفة عامة والمعلومة باعتبارها محور أي منظومة من منظومات الذكاء الاقتصادي، ومصدر تميّز الاقتصاديات وتحقيقها لميزات وسبق تنافسي، يجدر التأكيد على أنّ كل منظومة للذكاء الاقتصادي والتي يراد لها البقاء والاستمرارية يجب أن تراعي متلازمتين أساسيتين هما: الخصوصيات التي تطبع الشخصية الوطنية للبلد وبالتالي اقتصاده، وكذا المناخ الاقتصادي الدولي وصراع المصالح الجيو-اقتصادية وحتى الجيو-سياسية، كون أنّ الثانية هي تحصيل حاصل للأولى؛ لأنّه في عالمنا اليوم الاقتصاد هو الذي يحرك السياسة بما فيها الدولية منها. وأنّ الحرب الاقتصادية على الرغم من كونها غير معلنة إلا أنّها أشرس من الحرب الكلاسيكية، كما أنّ آثارها قد تكون أكثر تدميرا على اقتصاديات الدول.

إنّ تضارب المصالح الاقتصادية في عالم اليوم الذي يميّز بالعمولة بمختلف أشكالها، أدى إلى تنامي الشعور بالوطنية الاقتصادية (*Le patriotisme économique*)، فجلّ الدول وباختلاف توجهاتها الايديولوجية والاقتصادية تعمل على تحقيق مكان لها ضمن هذا المعترك الاقتصادي، الأمر الذي جعلها تبحث عن أفضل السبل لتحقيق ذلك. وفي هذا المقام يظهر الذكاء الاقتصادي المبني على المعلومة المفيدة كسلاح لائق لضمان وصيانة مصالح الدول.

إنّ الجزائر و نظرا لإمكاناتها الاقتصادية وموقعها الجيو-سياسي، مدعوة - أكثر من أي وقت مضى - للتفكير وبجدية في إقامة منظومة صلبة وفعّالة للذكاء الاقتصادي تحقق أهدافها الاستراتيجية، التي يجب أن تكون فوق كل اعتبار، وذلك بانتهاج سياسة حكيمة مبنية على الرشادة والحوكمة في تسيير مواردها وطاقاتها باختلاف أشكالها.

وأنّ هذه المنظومة يجب أن تكون جزائرية صرفة، أي مراعية للخصوصيات الجزائرية التي تشكل ملامح الشخصية الجزائرية، غير أنّ هذا لا يعني عدم اقتباسها لبعض الأمور المفيدة من بعض تجارب الدول الأخرى الرائدة في هذا المجال، بشرط تكييفها وأقلمتها مع الواقع الجزائري. إذ أنّه في حقيقة الأمر - وكما سوف يلي تبيان في عرضنا - فالذكاء الاقتصادي هو في الواقع مسألة شخصية وخصوصية اقتصادية وطنية. فالدول الناجحة من ناحية الذكاء الاقتصادي هي تلك التي عرفت كيف تسطر أهدافها استجابة لخصوصياتها الثقافية والسوسيوولوجية إلى جانب الاقتصادية.

ونحن في هذا الفصل الاخير والجوهري من عملنا هذا، سوف نحاول أن نتبع منهجية قائمة على موقعة الجزائر من ناحية الذكاء الاقتصادي بين دول العالم السائرة في هذا الطريق، لمعرفة إمكاناتها ونقائصها من جهة، ومن جهة أخرى استلها من بعض الأمور الإيجابية التي يمكن تطبيقها على حالة الجزائر. وعلى هذا الأساس، ارتأينا أن نبحت أولا في ما تمّ التوصل إليه في دول العالم في هذا المضمار، مضمار الذكاء

الاقتصادي لاستخلاص العبر لأنّ التفوق على حد فهمنا، يقوم على دراسة الأساليب المتّبعة من طرف المتفوقين دون إهمال لخصوصياتنا بطبيعة الحال.

ثم نعرض بعد ذلك الطرق والنماذج المنظّرة لإقامة منظومات للذكاء الاقتصادي. هذه النماذج التي من شأنها أن تلهمنا في كيفية وضع منهجية لبناء ذكاء اقتصادي جزائري، وهذا إيماننا منا بأنّ المعرفة لا تبني على فراغ وإتّما على معرفة أخرى، فإنّ إنتاج معرفة لا بد حتما أن ينطلق من استهلاك معرفة.

وبعد ذلك سنحاول اقتراح نموذج لنظام الذكاء الاقتصادي يصلح للحالة الجزائرية، وذلك على المستويين الكلي (*Macro-IE*)، أي على المستوى المؤسسي للدولة الجزائرية التي يجب أن تجعل من الذكاء الاقتصادي كسياسة عمومية ومنهج لتسيير الاقتصاد، وذلك بتسخير كل الترسانة القانونية والتنظيمية وكذا الإمكانيات المالية، المادية والبشرية لتحقيق ذلك؛ أما على المستوى الجزئي (*Micro-IE*) أي على مستوى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية التي يجب أن تجعل من الذكاء الاقتصادي كثقافة تسييرية وكمحتاج عمل يزودها بالكم المطلوب والمرغوب من المعلومات، التي تسمح لها باتخاذ القرارات الصائبة وتفاذي أي مفاجئة من محيطها سواء الوطني أو الدولي. كما أنّه يتعيّن عليها أن تكون لها نظرة تطلعية للأسواق العالمية ولما لا أن تصبح هي كذلك مؤسسات متعدّدة الجنسيات، تنشط في أكثر منطقة جغرافية وتساهم في الرفع من الناتج الوطني. إنّ هذا الأمر لا يعدّ من قبيل التطلعات والآمال، وإتّما يمكن تجسيده على أرض الواقع بتوفر إرادة صادقة ورغبة قوية لمنافسة الكبار، كون أنّ كل الظروف متاحة لذلك، فعلى سبيل المثال فإنّ إنشاء مؤسسة خلاقة (*Start-up*) في مجال جديد استجابة أو استباقا لحاجة من حاجات المستهلكين في السوق العالمية، يمكن أن يجعل من هذه المؤسسة في ظرف قصير من المؤسسات الرائدة عالميا.

وبالإضافة إلى ضرورة تظافر وتناسق كل من جهود الدولة والمؤسسة الاقتصادية في إرساء منظومة للذكاء الاقتصادي، نوه كذلك بدور المجتمع المدني على إطلاقه في ذلك، خصوصا فيما يتعلق بالتحسيس والتوعية لنشر ثقافة الذكاء الاقتصادي على أقل تقدير.

## المبحث الأول: دراسة مقارنة لبعض التجارب الرائدة والمحاولات حول العالم لإقامة منظومات للذكاء الاقتصادي

إيماننا بأنّه لا يمكن بناء منظومة متكاملة للذكاء الاقتصادي دون الاطلاع على التجارب السابقة والرائدة في هذا المجال، كما أنّ دراسة بعض التجارب في الدول السائرة في طريق النمو من شأنها أن تفيدها ببعض الأمور التي يمكن أن تسقط على الحالة الجزائرية.

ولهذا عملنا على جمع أكثر من 14 تجربة لدول مختلفة، منها دول متقدمة تميّز بالعراقة والنضج في ممارسة الذكاء الاقتصادي والتي أصبحت تجاربها نماذج في هذا المضمار. فحسب تقرير *Martre* لسنة 1994

يتحقق النموذج بتوفر واجتماع ثلاث شروط جوهرية هي: الاستمرارية في الممارسات، التواتر في استعمال التقنيات والديمومة في انتهاج الاستراتيجيات الموضوعة قيد التطبيق<sup>(520)</sup>، ومن هذه التجارب التي يمكن اعتبارها نماذج نذكر على سبيل المثال: النموذج الياباني، الأمريكي، الصيني، الألماني، السويدي. والتي بالإضافة إلى التجربة الفرنسية ستحظى بالدراسة المعمّقة أكثر في عملنا هذا، إلى جانب هذه النماذج هناك تجارب ومحاولات أخرى في دول عديدة من العالم سوف تشملها دراستنا هاته.

ونحن في عرضنا لهذه التجارب والمحاولات في مختلف أنحاء العالم قمنا بتقسيمها تقسيما قاريا، وذلك اعتبارا منا بأن تجارب الدول المنتمية للقارة الواحدة تطبعها سمات مشتركة نابعة من شخصية أو عقلية شعوب القارة الواحدة؛ فالدول الآسيوية أو الأوروبية مثلا وحتى الأمريكية لها قواسم مشتركة عديدة تصبغ عملية انتهاجها لمنظومة الذكاء الاقتصادي، ونفس الأمر ينطبق على القارة الإفريقية التي يمكن تقسيمها إلى الشمال أي دول المغرب العربي، وإفريقيا السوداء. هذه الدول التي تتميز بذهنيات وبرؤى متقاربة في أمور عدّة.

وإلى جانب هذا التقسيم يمكن اعتماد تقسيمات أخرى، وذلك بتقسيم الدول إلى دول رائدة وعتيدة في مجال الذكاء الاقتصادي وإلى دول أخرى؛ أو بتقسيمها إلى دول أنجلوسكسونية، أوروبية، آسيوية ودول سائرة في طريق النمو.

إنّ كل هذه التقسيمات يمكن اعتمادها في التحليل، وهي صحيحة بشرط أن تتوافق مع المنهجية المتبعة من طرف الباحث وتحقق أهداف التبسيط، التوضيح واختصار الطريق نحو الهدف المنشود من البحث، ألا وهو الانتفاع من هذه التجارب المقارنة وتفادي النقائص والأخطاء التي قد وقعت فيها.

غير أنّه تجدر الإشارة إلى أنّ هذه العيّنة من التجارب المتاحة بفضل الرصيد الوثائقي الذي تمكننا من الحصول عليه بخصوصها، ما هي في حقيقة الأمر إلاّ دراسات وصفية للترسانة القانونية، التنظيمية، المؤسسية، المالية والمادية التي وضعتها الدول في سبيل إقامة أنظمة للذكاء الاقتصادي؛ دون الولوج في العرض الدقيق لميكانيزمات عملها. إنّ هذا الأمر يجد تفسيره في الجانب الحمائي الذي يميّز به الذكاء الاقتصادي بصفة عامة والتصريح به بصفة خاصة؛ وهو أمر طبيعي، فكل دولة تبحث عن ستر أسرار منظومة ذكائها الاقتصادي لأنّه مصدر تفوقها كما أسلفنا الذكر. وأنّ الذكاء الاقتصادي من دون حفظ وحماية المعلومات الاستراتيجية لا يعدو ذكاءً اقتصادياً.

وتجدر الإشارة إلى أنّ هذا التحفظ المشروع من طرف الدارسين لتجارب الدول فيما يخص الذكاء الاقتصادي بما فيهم الأكاديميين، على الرغم من حيادهم ورغبتهم في إثراء المواضيع التي يعالجونها، يعود في واقع

<sup>(520)</sup> " ...Il est dès lors possible de parler de modèles d'intelligence économique lorsque trois conditions sont réunies : permanence des pratiques, continuité dans l'utilisation des techniques et pérennité dans les stratégies mises en œuvre. ". Commissariat Général du Plan, Opcit, p 21.

الأمر لكونهم ضحايا - إن صح التعبير - لنوع من التعتيم الذي يخص بعض الجوانب الحساسة من عمل ترسانات الذكاء الاقتصادي للدول، كما أنّ بعض الدراسات قد تتضمن نوعا من التضخيم والمبالغة، وهذا بهدف التخليط المعلوماتي للعدو وترهيبه.

إنّ هذا الوضع من الحسابات الخلفية التي تعترى الدراسة المقارنة لمنظومات الذكاء الاقتصادي لدى الدول خاصة المتقدمة منها، من شأنه التأثير سلبا على عملنا هذا على غرار سائر الأعمال في هذا المجال، وذلك بعدم تمكنها من بلوغ الأهداف المرجوة منها على الشكل المرغوب فيه.

### المطلب الأول: الذكاء الاقتصادي في القارة الأمريكية

بخصوص الذكاء الاقتصادي في القارة الأمريكية، فقد اخترنا نموذجين إثنيين وهما نموذج الولايات المتحدة الأمريكية، الذي سوف نُفرد له مساحة جدد معتبرة في بحثنا، كون أنّه يعتبر من النماذج الرائدة في هذا المجال وهذا نظرا لأنّ الو.م.أ من البلدان السبّاقة في مجال الاستعلام بصفة عامة والذكاء الاقتصادي على وجه الخصوص؛ ويعود ذلك إلى حقبة ما قبل الحرب الباردة، كما تعززت الرغبة الأمريكية في اعتناق وتدعيم منظومة ذكائها الاقتصادي منذ مطلع التسعينيات، ولا نقول بعد انتهاء الحرب الباردة لأنّه في رأينا الشخصي، فإنّ الحرب الباردة لم تنتهي بسقوط جدار برلين وإنما إستمرت إلى يومنا هذا؛ وهذا ما بينته الصراعات الجيو-استراتيجية الحالية في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، التي جاءت في شاكلة مايسمى بالربيع العربي الذي هو في الحقيقة نشر للفوضى الهدامة. ويجدر التوضيح - بعجالة - بأنّ هذا المشروع قد تمّ التنظير له في مطلع الثمانينيات من القرن العشرين، أي قبل انتهاء الحرب الباردة<sup>(521)</sup>.

أما عن كندا فإنّ منظومتها للذكاء الاقتصادي يمكن الحكم عليها بأنّها منظومة مستقاة في جوهرها من منظومة الذكاء الاقتصادي لحليفتها وجارتها الجنوبية الو.م.أ، لذا فإنّنا سوف نعرضها بصفة مختصرة مقتصرين على المهم والجديد الذي أتت به مقارنة بالنموذج الأمريكي.

### الفقرة الأولى: الولايات المتحدة الأمريكية

في عرضنا للذكاء الاقتصادي للو.م.أ، سوف نقدم بداية الخصائص والميزات الثقافية والتاريخية لهذه المنظومة ثم نعرض بعد ذلك الاستراتيجية الحكومية للذكاء الاقتصادي، على أن ننهي هذا العرض بتوضيح لممارسة الذكاء الاقتصادي على مستوى المؤسسات الاقتصادية الأمريكية.

<sup>(521)</sup> Voir : SHARP (G), De la dictature à la démocratie : Un cadre conceptuel pour la libération, L'Harmattan, Paris, 2009.

هذا الكتاب الذي تمت ترجمته إلى أكثر من 28 لغة، متوفر على شبكة الأنترنت للتحميل المجاني.

## I. الخصائص الثقافية-تاريخية لمنظومة الذكاء الاقتصادي الأمريكية:

إنّ مسار التصنيع الذي مسّ القارة الجديدة قد تمت تغذيته بفضل موجات المهاجرين من أوروبا الذين حملوا معهم مهاراتهم وخبراتهم في المجال الصناعي، خصوصا بعد ظهور الثورة الصناعية في أوروبا. غير أنّ تسارع الابتكار والتحديث وتعمّد التكنولوجيات الأوروبية، بالإضافة إلى تنظيم الإنتاج المبني على تقسيم العمل كانت كلها عوامل عملت على الحدّ من التحويل التقني والتكنولوجي من أوروبا إلى أمريكا. هذا التحويل الذي كان يتم بفضل تيارات الهجرة، الأمر الذي دفع بالتقنيين والمهندسين الأمريكيين للبحث مباشرة عن هذه التكنولوجيات والنشر بصفة دورية لما تمّ التوصل إليه من تقنيات في الصناعات الأجنبية وبخاصة الأوروبية<sup>(522)</sup>.

لقد أصبح من تعميق المعرفة حول الطرق الأوروبية في الصناعة أمر لا مئول منه من أجل تطوير الصناعة الأمريكية. وخير دليل على ذلك إنشاء معهد *FRANKLIN Institute* (1838-1826)<sup>(523)</sup> في فيلاديلفيا، الذي يدخل في إطار هذه الرؤية الأميركية، حيث أصبح هذا المعهد على رأس الحراك الأمريكي لاكتساب التكنولوجيات الأوروبية على وجه الخصوص. كما وقد أوكلت لهذا المعهد مهام تنسيق جهود اليقظة العلمية والتكنولوجية من أجل النشر الواسع في كل التراب الأمريكي للمشاريع الابتكارية، وتكثيف محاولات تكيف التقنيات الأجنبية وتطويرها، إلخ.

إنّ إنشاء هذا المعهد يعكس في حقيقة الأمر الرغبة المزدوجة في تفادي واستبعاد تدخل الإدارة الحكومية في مجال الاستعلام التكنولوجي مع تشجيع تجميع وتكاتف القوى الصناعية. إذن، فالهدف هو تنسيق الجهود لاسيما في مجال اليقظة التكنولوجية وقيادة البحث الصناعي الأمريكي من طرف عمالقة الصناعة الأمريكية<sup>(524)</sup>.

إنّ تنظيم الاستعلام العلمي والتكنولوجي الأمريكي في القرن التاسع عشر يتمحور حول خمسة هياكل أساسية والتي يمكن أن نذكر منها: الجمعية الأمريكية للمهندسين المدنيين (*The American Society of Civil Engineers*)، أكاديمية (*The West Point Academy*)، الحكومة الفدرالية (التي تساهم في تنظيم وتنسيق الرحلات العلمية)، المؤسسات، الشركة الصناعية لمعهد *FRANKLIN* والجريدة التي تصدر عنه.

لقد اهتم هذا المعهد كذلك بالتكوين في هذا المجال عن طريق تقديم محاضرات ودروس للعامّة، كما شهدت هذه المرحلة رحلات علمية وتكوينية، كانت مصدرا لامتناس التكنولوجيات وممارسة التصوية

<sup>(522)</sup>. BAHOUKA-DEBAT (A), Appropriation et mise en œuvre de l'intelligence économique et de la sécurité économique dans le contexte de l'économie congolaise -Une plateforme expérimentale : La Direction Générale de l'Economie Congolaise, Thèse de doctorat, Conservatoire National des Arts et Métiers, Laboratoire DICEN, France, Soutenue publiquement le 19 janvier 2011, p 36.

<sup>(523)</sup>. BELOT (R), COTTE (M) & LAMARD (P), La technologie au risque de l'histoire, Edition Berg International, 29 juillet 2000, p 454.

<sup>(524)</sup>. COULSON (T), The first hundred years of research at the FRANKLIN institute, Editions National Academy of Sciences, USA, 1960. In, BAHOUKA-DEBAT (A), Ibid.

(*Benchmarking*) ، ولقد كانت المجالات التي شملها اهتمام الأمريكيين تتمثل في: صناعة الحديد والصلب، صناعة النحاس، الزجاج، صناعة السكك الحديدية والميكانيك، إلخ.

إنّ هذه البدايات قد شكلت أولى المظاهر والتجليات لمنظومة الذكاء الاقتصادي الأمريكي التي أملتتها رغبة الامريكان في التفوق صناعيا على بقية العالم. واليوم تملك الو.م.أ ترسانة مؤسسية ضخمة في مجال الذكاء الاقتصادي، ولكن ما يعاب عليها حسب تقرير *Martre* هو أنّها مشتتة ولا تعمل إلا نادرا ضمن سياسة صناعية مسطرة من طرف السلطات العليا في الدولة.

فكل مؤسسة لها أهدافها الخاصة وتبعا لذلك حاجاتها من المعلومات والتكنولوجيات، ولا تقوم بالتنسيق إلا استجابة لمصلحة مشتركة تتمثل في فرض سيطرتها على سوق أجنبية<sup>(525)</sup>، وهذا على عكس المؤسسات اليابانية على سبيل المثال.

تجدر الإشارة إلى أنّ تقرير *Martre* يعدّ من بين النصوص القليلة التي تطرقت إلى هذا التشتت والفردانية في عمل ترسانة الذكاء الاقتصادي الأمريكي، فأغلب المراجع<sup>(526)</sup> تشير إلى أنّ هناك تنسيق وتوحيد للجهود؛ وفي رأينا فإنّ ماجاء به هذا التقرير صحيح إلى حدّ بعيد، كون أنّ الذكاء الاقتصادي في الو.م.أ خصوصا في بداية القرن التاسع عشر لم يكن سياسة حكومية سواء فيدرالية أو للولايات، وإنّما كانت مجرد مبادرات للمؤسسات الاقتصادية، وخير دليل على هذا إنشاء معهد *FRANKLIN* الذي أريد له أن يترأس وينسق جهود جمع التكنولوجيات الأجنبية ونشرها بين المؤسسات، وكذا قيادة سياسة التكوين في مجال الاستعلام العلمي والتكنولوجي وكذا الذكاء الاقتصادي، وذلك استبعادا للجهود الحكومية التي يمكن أن تظهر في هذا المجال. وأنّ الذكاء الاقتصادي لم يبدأ في التحوّل إلى سياسة للدولة إلا في عهد إدارة الرئيس *Bill Clinton* الذي أراد المحافظة على الهيمنة الأمريكية على الصعيد الاقتصادي خصوصا بعد حلول التعددية

<sup>(525)</sup>. " (...) cet arsenal est dispersé et ne fonctionne que très rarement dans une optique de soutien à une politique industrielle concertée au niveau national. (...) La logique du système est d'abord individuelle. Chaque entreprise a ses propres objectifs. La concertation stratégique des entreprises américaines pour aborder les marchés étrangers répond aux impératifs de profit de chaque partenaire. C'est dans une logique de rentabilité à court terme, ou de prise de position dominante sur un marché étranger, qu'ils s'unissent". Commissariat Général du Plan, Opcit, p 37.

<sup>(526)</sup>. من بين هذه المراجع نذكر على سبيل المثال:

- حميدوش (أ)، الذكاء الاقتصادي: فهمه وإنشائه وتأصيله واستعماله، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تحليل اقتصادي، جامعة الجزائر 3، نوقشت بتاريخ 14 جانفي 2014؛

- KISLIN (Ph), Opcit, p 46 et 47 ;

- KHELIFI (A), L'intelligence Economique au service du développement économique - Perspective d'une application en Algérie, Thèse de doctorat en Sciences Economiques, Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et Sciences de Gestion, Université Alger 3, Année Universitaire 2007-2008, p 148 -151 ;

- DRAI (P), Le dispositif d'intelligence économique aux Etats-Unis, Conférence n° 4, Université d'Angers, le 10 octobre 2006, p 3 et suivantes ;

- BONNECARRERE (T) & al., Intelligence économique et stratégique - Cas des Etats-Unis, BDC (Base De Connaissances) AEGE, Master 2 IECS, Mars 2011, p 9 et suivantes ;

- CONESA (P), L'intelligence économique et stratégique : L'organisation française, CEIS, Janvier 2004, p 3-7.

القطبية الاقتصادية محل الثنائية القطبية الايديولوجية مطلع التسعينيات كما سيرد توضيحه فيما يلي من عرضنا؛ ومن بين الأدلة كذلك هو انتشار تسمية الذكاء التنافسي (*Competitive Intelligence*) الذي هو مرادف للذكاء الاقتصادي، ففي الولايات المتحدة الأمريكية ينظر إلى الذكاء ليس من ناحية الاقتصاد ككل، وإنما من ناحية تنافسية المؤسسات الاقتصادية فيما بينها. فهو ذكاء قائم أساسا على مراقبة المنافسين.

ويجدر الذكر بأن أسلوب الذكاء الاقتصادي في الو.م.أ قد تم إدخاله إلى علوم التسيير من طرف أب تحليل المنافسة *Michael PORTER* من خلال كتابه الذي يحمل عنوان "استراتيجية المنافسة *Competitive Strategy*"<sup>(527)</sup> في سنة 1980، والذي دعم من خلاله ضرورة إنشاء نظام للإعلام حول المنافسة، ويقترح شبكة لتحليل مؤشرات السوق واستعمال المعلومة بخصوص المنافسة<sup>(528)</sup>.

إنّ الذكاء الاقتصادي على الطريقة الأمريكية (الذكاء التنافسي) قد أصبح مجالاً للدراسة والتكوين بفضل منظمة (*SCIP : Society of Competitive Intelligence Professionals*)، المنشأة في سنة 1986 في *Washington DC*، وهي تظم جامعيين، ممارسين ومستشارين في الذكاء التنافسي. ويعود الفضل إلى ثلاث أشخاص من هذه المنظمة في وضع أسس مرجعية للتكوين في الذكاء التنافسي (*CI*) وهم: *Leonard FULD*، *Benjamin GILAD* و *Jan HERRING* الذين أنشؤوا معا في سنة 1996 أول مؤسسة تكوينية مخصصة كلياً للذكاء التنافسي، والتي تحمل أسمائهم (*The Fuld - Gilad - Herring Academy of Competitive Intelligence*). ويجدر التوضيح بأنّ التكوين في هذا المجال محتكراً في غالبه من طرف الخواص.

## II. الاستراتيجية الحكومية للذكاء الاقتصادي:

نقصد بالاستراتيجية الحكومية الأمريكية للذكاء الاقتصادي تلك السياسة التي تصنعها أو تتبناها الحكومة الاتحادية أو الفدرالية للولايات المتحدة الأمريكية، ويمكن أن نقسمها إلى استراتيجية داخلية واستراتيجية خارجية.

1. الاستراتيجية الداخلية: وهي استراتيجية يمكن وصفها بأنها موجة نحو المؤسسة ونحو الاقتصاد الأمريكيين، فمنذ مطلع التسعينيات من القرن العشرين وبعد نهاية ما يطلق عليه الحرب الباردة أخذت الو.م.أ في الحساب أهمية تعزيز وديمومة هيمنتها من الناحية الاقتصادية على العالم؛ ففي سنة 1993 وجه الرئيس الأمريكي *Bill*

<sup>(527)</sup>. هذا الكتاب بنسخته المترجمة إلى اللغة الفرنسية هو كالتالي:

- PORTER (M), Choix stratégique et concurrence : Techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie, Economica, Paris, 1990.

<sup>(528)</sup>. BONNECARRERE (T) & al., Opcit, p 3.

Clinton عمل الوكالة المركزية للذكاء (CIA)<sup>(529)</sup> نحو الاستعلام الاقتصادي، وقد تمّ تجسيد ذلك فعليا عن طريق الإنشاء في نفس السنة للمجلس الوطني الاقتصادي ((National Economic Council (NEC)، الذي أسندت إليه مهمة تنسيق السياسات الاقتصادية الداخلية، أخذت بعين الاعتبار لتحديات الاقتصاد العالمي إلى جانب تطبيق السياسة الاقتصادية للرئيس وتنسيق اجتماعاته الخاصة بالاقتصاد مع التأكد من تطابق القرارات السياسية المتعلقة بالاقتصاد مع البرنامج الرئاسي. ويتضمن هذا المجلس إلى جانب هيكله المتعدّدة<sup>(530)</sup>، اختصاصيين في كل قطاعات النشاط الاقتصادي (فلاحة، طاقة، الأسواق المالية، الصحة، الضمان الاجتماعي والعمل). كما قدم هذا المجلس خدمات جلييلة للمؤسسات الاقتصادية الأمريكية، خاصة تلك التي تنشط في المجالات الاستراتيجية.

كما اهتمت الو.م.أ كثيرا بالابتكار والتحديث خصوصا من طرف المؤسسات، حيث قامت في سنة 1992 بوضع برنامج ((Small Business Innovation Research (SBIR)، يتضمن تحفيزات مالية جدّ هامة للمؤسسات المبتكرة<sup>(531)</sup>.

في نفس الإطار دائما، أنشأت ال CIA في سنة 1999 صندوقا للاستثمار يسمى بـ In-Q-Tel<sup>(532)</sup>. وبفضل هذا الصندوق فإنّ ال CIA ومختلف مصالح الاستعلام الأمريكية تزوّد المؤسسات الاقتصادية بما تحتاجه من معلومات، وذلك مهما كان مجال نشاطها. فالصندوق يعمل بالتنسيق مع كل الفاعلين الأمريكيين في مختلف المجالات كالمستثمرين والباحثين وغيرهم؛ كما يستثمر هذا الصندوق في المؤسسات الناشئة والمهتمة بالمجالات الجديدة والواعدة من النشاط (Start-up)، فهو يهدف من خلال كل هذا إلى تحويل التكنولوجيات ذات الاستخدام المدني للمؤسسات الأمريكية وذلك للحفاظ على الأمن الوطني للو.م.أ؛ وينصب اهتمام الو.م.أ أساسا على التكنولوجيات المستقبلية خاصة في مجال الفضاء وصناعة المركبات الفضائية، المجال الصيدلاني وكذا الإعلام الآلي إلى جانب مجالات حيوية أخرى.

<sup>(529)</sup>. لقد تمّ إنشاء الوكالة المركزية (CIA) إلى جانب المجلس الوطني للأمن (National Security Council) في سبتمبر 1947، بموجب القانون الخاص بالأمن الوطني (National Security Act).

<sup>(530)</sup>. لمزيد من الاطلاع حول هيكل ال NEC وتنظيمه، أنظر:

- BONNECARRERE (T) & al., Opcit, p 36.

<sup>(531)</sup>. لقد اهتمت السياسة الاقتصادية للو.م.أ كثيرا بالابتكار، حيث استثمرت كثيرا في البحث والتطوير؛ ففي سنة 2008 على سبيل المثال قدرت الميزانية الموجهة لذلك بـ: 142.7 مليار دولار أمريكي. وتجدد الإشارة إلى أنّ معدل تمويل إجمالي مشاريع البحث والتطوير من طرف الو.م.أ يتراوح بين 25% و30%، ويبلغ 60% في مشاريع البحث القاعدي.

أنظر في هذا الصدد:

- BONNECARRERE (T) & al., Opcit, p 9.

<sup>(532)</sup>. إن حرف ال Q في ال In-Q-Tel، فيه تلميح وإشارة للشخصية السينمائية المختصة في التحري James Bond.



إنّ هذا الصندوق يطلب من المؤسسات الراغبة في المساعدة تزويده بملف كامل يتضمن كل المعلومات حول سيرة المؤسسة، رقم أعمالها، زبائنها، مورديها، منافسيها، الأشخاص المهمين فيها ومشاريعها المستقبلية، الأمر الذي يزود الـ *CIA* بمعلومات قيّمة عن المشهد الاقتصادي الأمريكي في مختلف المجالات.

إنّ هذا النوع من التعاون بين القطاع العمومي والخاص الذي أوجده هذا الصندوق، قد حفز هيآت أخرى على إنشاء مثل هذه الصناديق، وهذا ما فعله بالضبط الجيش الأمريكي بعد أربع سنوات من إنشاء هذا الصندوق، بإنشاء صندوقه الخاص للاستثمار يهتم بالتكنولوجيات الحربية التي تساعد الجنود في ساحة المعركة.

أما بالنسبة للإعانات المقدمة للمؤسسات الصغيرة، فإنّ هناك وكالة متخصصة تهتمّ بمساعدة مثل هذه المؤسسات لتقوية تنافسيتها تسمى بـ *US Smal Business Administration*، تمّ إنشاؤها في سنة 1953. كما أنّه بفضل قانون مساعدة تطوير المؤسسات الصغيرة (*Smal Business Developement*)، تمّ تمكين هذا النوع من المؤسسات من الحصول على حصص في الصفقات العمومية<sup>(533)</sup>.

هذا ناهيك عن الإعانة التي تقدمها الحكومة الأمريكية للمؤسسات من أجل تشجيعها على الابتكار والتحديث، كما تسعى هذه الحكومة لدفع هذه المؤسسات لتعظيم تصدير منتجاتها للخارج، ومن أجل ذلك فقد تمّ في سنة 1993 إنشاء ما يسمى بـ *Advocacy Center*، الذي هو عبارة عن مكتب ينسق عمل كل الوكالات الحكومية التي تتولى إرسال المعلومات التي تمتلكها إلى هذا المركز؛ ونفس الشيء ينطبق على السفارات والقنصليات الأمريكية في البلدان الأجنبية أو ما يعرف بـ *American Presence Post*، والتي هي ملزمة بتزويد هذا المكتب وبالتالي الحكومة الأمريكية بمعلومات عن حالة أسواق البلدان التي تعمل فيها، وهذا كي يتسنى لهذه الأخيرة مساعدة المؤسسات الراغبة في تصدير منتجاتها إلى هذه البلدان. ومن أجل فعالية أكبر فإنّ هذا المكتب يضم شبكة دائمة ما بين الوزارات تسمى بـ *Advocacy Network*، والتي بفضلها يمكن الاتصال مباشرة بمختلف الوزارات وإدارات الدولة.

ويجدر الإشارة إلى أن مكتب الـ *Advocacy Center* هو في علاقة مباشرة مع لجنة الـ *Trade Promotion Coordinating Committee (TPCC)*، التي من مهامها حشد كل الموارد الحكومية حول القطاعات ذات الأولوية في التجارة الخارجية الأمريكية أي تعمل على تصدير المنتجات الأمريكية بصفة فعّالة في الأسواق الدولية. للعلم فإنّ هذه اللجنة هي التي تساعد الحكومة الأمريكية على تحديد المشاريع الاستراتيجية للتجارة الخارجية التي يجب دعمها من طرف الحكومة.

<sup>(533)</sup> . لقد تمّ تمكين المؤسسات الصغيرة من الاستفادة من الصفقات العمومية سواء بطريقة مباشرة أو عن طريق وساطة المؤسسات الكبرى على النحو التالي: كل الصفقات التي تقل عن 100.000 دولار أمريكي هي مخصّصة حصريا للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛ أما الصفقات التي تفوق قيمتها 1 مليون دولار فإنّه يتعيّن على المؤسسات الكبرى الحائزة عليها أن تستدعي المؤسسات الصغيرة لمشاركتها في الإنجاز عن طريق عقود المناولة.

إنّ هذا التنسيق بين كل من القطاع العام والخاص في الو.م.أ فيما يخص تبادل المعلومات قد رفع من فهم ووعي كل قطاع لكيفية عمل الآخر، وبمسؤوليته في المحافظة على المعلومة، مما أدى إلى ظهور نوع من الذكاء الجماعي والمشارك بين القطاعين.

إنّ استراتيجية الذكاء الاقتصادي في الو.م.أ وإنّ كانت هجومية بإمتياز، فإنّها دفاعية أيضا عن طريق منع تسرب أي معلومات للدول أو المؤسسات الأجنبية؛ حيث تدعمت هذه الرؤية عن طريق إصدار قانون *Cohen* في سنة 1996، المتعلق بالاستعلام أو الجوسسة الاقتصادية، والذي يرمي للمحافظة على "أسرار الأعمال" سواء كانت استراتيجية أم لا ما دامت أنّها خاصة بالمؤسسة، وهذه الحماية تمسّ كل أنواع المعلومات المالية، اقتصادية، تجارية أو صناعية.

وفي إطار تعزيز الأمن الوطني الأمريكي خصوصا بعد أحداث 11 سبتمبر 2001، فإنّ الحكومة الأمريكية يمكن أن تُخضع كل شبكات الاتصال باختلاف أنواعها للرقابة؛ ففي السابق حتى يتم التنصت مثلا على المكالمات الهاتفية يشترط أن يكون التهديد واضحا وأكيد التحقق، أما بعد هذه الأحداث والمصادقة على قانون *Patriot Act* (الذي أصبح فيما بعد يسمى بـ *USA Patriot Act*)، فإنّ تحديد التهديد الواضح والأكيد لم يعد شرطا. كما أنّ إنشاء وزارة الأمن الداخلي (*Department of Homeland Security*) يدخل في إطار تعزيز هذه الرقابة<sup>(534)</sup>.

كما أنّه في عهد إدارة الرئيس *Jimmy CARTER* تمّ الإنشاء في سنة 1978 (*The Information Security Oversight Office (ISOO)*)<sup>(535)</sup>، الذي هو عبارة عن هيكل يعنى بتنظيم إدارة الأرشيفات والتسجيلات الوطنية (*National Archives and Record Administration*)، الذي يتلقى فيما يتلقى الأوامر من مجلس الأمن الوطني (*National Security Council*). إنّ من بين مهامه الأساسية هي المحافظة على الوثائق والتسجيلات الحكومية السرية والخطيرة على الأمن الوطني للدولة وأمن الأشخاص وممتلكاتهم.

ويدخل كذلك ضمن ترسانة الو.م.أ للجوسسة والتقاط المعلومات، نظام للاعتراض العالمي للاتصالات والمسمى بـ *Echelon*، الذي تمّ إنشاؤه في إطار الاتفاق الأمني بين المملكة المتحدة والو.م.أ (*United Kingdom USA Security Agreement (UKUSA)*)، الممضي في سنة 1947؛ ولقد التحق بعد ذلك بهذا الاتفاق كل من أستراليا، كندا ونيوزيلندا. وتجدر الإشارة إلى أنّ هذا النظام الذي بقي

<sup>(534)</sup> Selon le rapport 1664, sur la Stratégie de Sécurité Economique Nationale Américaine, The Departement of Homeland Security a pour missions, entre autres, de "Surveiller et de contrôler les communications et les réseaux d'informations afin de détecter tout renseignement susceptible de mettre à jour une menace contre le territoire américain". BONNECARRERE (T) & al., Op cit, p 12.

<sup>(535)</sup> تجدر الإشارة إلى أنّ مكتب ال ISOO قد حل في الواقع محل المكتب الذي أنشئ في سنة 1976، في عهد الرئيس Richard NIXON والمسمى باللجنة ما بين الوكالات لمراقبة الوثائق المصنفة (Interagency Classification Review Committee).

سريا إلى غاية 1990، قد وضع في البداية للتجسس على الإتحاد السوفييتي أثناء الحرب الباردة ثم حوّل بعد ذلك لمكافحة الإرهاب. وضمن هذا النظام فإنّ كل دولة عضو فيه تتكفل بمنطقة جغرافية للتصنّت<sup>(536)</sup>. عموما، فإنّ هذا النظام هو تحت الهيمنة الأمريكية، كون أنّ الـ *National Security Agency (NSA)* هي التي تمدّه بأكبر حصة من الإمكانيات والوسائل، فكل المعلومات التي تمّ جمعها بفضل هذا النظام تحلل أساسا في الو.م.أ وبالضبط في الـ *NSA*. إنّ هذا النظام قادر على معالجة كم هائل من المكالمات، البرقيات والبريد الإلكتروني، وهو يعمل عن طريق كلمات مفتاحية أو نبرات صوتية.

أما عن الـ *NSA* التي أنشئت في 4 نوفمبر 1952، في عهد إدارة الرئيس *Harry TRUMAN*، والتي هي تابعة لوزارة الدفاع ولقد بقيت سرية لغاية سنة 1962، فإنّ اهتمامها منصب لا على الاستعلام عن الأشخاص في حدّ ذاتهم وإنما على الاستعلام ذو المصدر الإلكتروني-مغناطيسي (الاتصالات المستعملة لموجات الراديو، الرادارات والأقمار وما إلى ذلك).

بالإضافة إلى وكالة الـ *NSA*، نجد المجلس الوطني للأمن ( *National Security Council (NSC)* )، الذي هو إلى جانب كونه هيئة استشارية للرئيس الأمريكي حول المواضيع العسكرية والمدنية الداخلية والدولية المتعلقة بالأمن الوطني الأمريكي، فإنّه يسمح للتنظيمات والوكالات العسكرية بالتنسيق بأكثر فعالية في كل ما يتعلق بهذا الأخير؛ كما يهتم كذلك بمواضيع الاقتصاد الدولي وسياسات الدفاع للدول الأجنبية.

بالإضافة إلى كل هذه الوكالات والتنظيمات الحكومية نجد كذلك مخازن الأفكار أو مؤسسات الفكر والرأي (*Think Tanks*)، وهي عبارة عن مؤسسات غير ربحية تقوم بأبحاث حول السياسات العمومية، وهي مستقلة عن الحكومة، الجامعات، الأحزاب السياسية ومجموعة المصالح الأخرى<sup>(537)</sup>. وهي بنشاطها تحاول التأثير على القرارات السياسية للحكومة، ونظرا لطبيعة عملها فإنّ لها علاقات مع مختلف الفاعلين السياسيين من حكومة، أحزاب سياسية إلى ما دون ذلك. وتختلف أحجامها وكذا إمكانياتها المالية والمادية، وبالتالي تأثيرها<sup>(538)</sup>.

<sup>(536)</sup>. إنّ نظام الـ Echelon مسير بصفة تشاركية من طرف أجهزة المخابرات للدول الأعضاء، وهي: الـ NSA في الو.م.أ، الـ GCHQ (Government Communications Head Quarters) في المملكة المتحدة، الـ CST (Centre de Sécurité des Télécommunications) في كندا، الـ DSD (Défense Signaux Directorale) في أستراليا والـ GCSB (Government Communications Security Bureau) في نيوزلندا.

<sup>(537)</sup>. Selon Kent Weaver "Un Think Tank est une institution sans but lucratif qui conduit des recherches sur les politiques publiques et qui est indépendante du gouvernement, des universités, des parties politiques et d'autres groupes d'intérêts".

<sup>(538)</sup>. من بين أهم الـ Think Tanks الموجودة في الو.م.أ والأكثر تأثيرا نذكر: (American Association for the Advancement of Science (AAAS))، المختصة في مجال العلوم والتكنولوجيا، أنشئت منذ 1960 وتضم أكثر من 130000 عضوا، وهي ذات تأثير كبير نظرا لأنّها

2. الاستراتيجية الموجهة نحو الخارج: تقوم القوة والهيمنة الأمريكية على الصعيد العالمي على خمس دعائم تشكل خماسي الهيمنة (*Polygone de domination*)، والتي نحاول أن نعرضها بشكل مختصر، وهي:

أ. الدولار: وهي العملة المرجعية في المالية الدولية، وهي كذلك من أكثر العملات استعمالا في المعادلات التجارية الدولية، ناهيك عن كونه عملة احتياط الصرف في العالم؛ وهذا بناء على اتفاقات *Bretton Woods* لسنة 1944، والتي على إثرها تم الإعلان عن إقامة نظام اقتصادي دولي جديد مبني على الهيمنة الأمريكية. وبالفعل فقد أكسب الدولار الو.م.أ ميزات اقتصادية كبيرة مقارنة بمنافسيها لاسيما الأوروبيين والآسيويين.

ب. الترسانة العسكرية: يعدّ الجيش الأمريكي في صدارة الجيوش العالمية، خاصة من ناحية الإنفاق العسكري الذي بلغ على سبيل المثال في سنة 2010، 688 مليار دولار أمريكي، وهو ما يعادل تقريبا نصف الميزانية العالمية المخصّصة للدفاع.

إنّ هذه الميزانية الضخمة قد سمحت للجيش الأمريكي بأنّ يحقق قفزة نوعية في تحديث وسائله، خاصة فيما يتعلق بتقنيات الإعلام والاتصال<sup>(539)</sup>.

إنّ دركي العالم يتميّز بانتشاره في مختلف أصقاع العالم، خاصة تلك التي تعرف صراعات كالعراق، وأفغانستان. وكذا في الأماكن التي تتواجد فيها المصالح الاستراتيجية الأمريكية، كمنطقة الشرق الأوسط الغنية بالنفط؛ فهي تحمي مصالحها وتنشر ايدولوجيتها بالقوة حيث تعجز عن تحقيق ذلك بالأدوات السلمية والدبلوماسية الأخرى.

كما أنّ الو.م.أ قد عمدت لعقد عدّة اتفاقات عسكرية واقتصادية ثنائية أو متعدّدة الأطراف، تضمن لها الإسناد والمساعدة الدولية في العديد من مناطق العالم.

ت. الصناعة السينمائية الهوليوودية: تلعب الصناعة السينمائية دورا كبيرا في استراتيجية الهيمنة الهادئة (*Soft power*) للو.م.أ، فهذه السينما التي تنتج مئات الأفلام سنويا تعمل على نشر رسائل متضمنة للصور الراقية ولقيم الو.م.أ؛ فالأبطال الخارقين للعادة هم دائما أمريكيون، ومهمتهم هي إنقاذ العالم من التهديدات الإرهابية. فضلا عن عالم *Disney* وصناعة ألعاب الفيديو<sup>(540)</sup> التي تسلب عقول الأطفال.

---

ناشر المجلة العلمية الأكثر شعبية في العالم والمسماة "Science"؛ إنّها تضم كل من رجال العلم، الصحفيين، الأساتذة وكذا ممثلين عن الحكومة. أنظر في هذا الصدد:

- BONNECARRERE (T) & al., Opcit, p 14.

<sup>(539)</sup>. للتذكير فإنّ كل من الأنترنت وال GPS هما وليدتي جهود البحث والتطوير التي قام بها الجيش الأمريكي.

<sup>(540)</sup>. من أمثلة هذه الألعاب الالكترونية نذكر لعبة *Call of Duty* (نداء الواجب)، المنتجة من طرف العملاق العالمي لألعاب الفيديو Activision-Blizzard، والتي هي عبارة عن ساحة حرب يظهر فيها الجنود الأمريكيان في مواجهة ما يسمونه بالإرهابيين في مناطق النزاع في

ث. قناة الـ CNN<sup>(541)</sup>: وهي من أهم القنوات الأمريكية المعروفة في العالم، لأنها تبث من عديد المناطق في العالم. إنها مكلفة بتصدير السياسة، الرؤى والايديولوجيات الأمريكية، عن طريق التضخيم والتغليب الإعلاميين. ونظرا لإمكاناتها الضخمة فإنها قد مارست الاحتكار الإعلامي في عدّة مناسبات منها تغطية حرب الخليج الأولى، أين كانت كل الأخبار المتعلقة بالحرب مصدرها الحصري هي هذه القناة. حاليا هناك ست طبعات من الـ CNN الدولية التي تبث وتغطي كل أقطار العالم، وبلغات عدّة، بالإضافة إلى أنّها تملك تسعة فروع في العالم<sup>(542)</sup>.

أما عند أحداث ما يسمى بالربيع العربي والتي انطلقت مطلع سنة 2011، والذي - في رأينا - قد تم التحضير له في المخابر الأمريكية مسبقا، فإنّ الو.م.أ قد استعملت قنوات الإعلام للدول العربية العميلة لها في الشرق الأوسط، وذلك ليتسنى لها نشر رسائلها بقنوات عربية وبلسان عربي، فاحتكار الـ CNN للإعلام العالمي قد تمّ تعويضه بقنوات عربية محضرة خصيصا لهذه المهمة، إلى جانب مواقع التواصل الاجتماعي التي سهلت التواصل بين الشعوب وتكوين الرأي العام العالمي في مثل هذه القضايا.

ج. الأنترنات: تعدّ الشبكة العنكبوتية أو العالم الافتراضي (الأنترنات) التي كانت بداية إنشائها من طرف الجيش الأمريكي لدواعي الاتصال والاجتماع الافتراضي لقادة الجيش الأمريكي المتواجدين في أماكن مختلفة؛ درءا لأي خطر قد ينجم عن قصف مكان الاجتماع، مجالا لتطبيق الاستراتيجية الأمريكية في التأثير والهيمنة. إنّ قناة الاتصال هذه المتعددة الاستعمالات قد عرفت في الألفية الثالثة تطورا وتحويرا من طرف المؤسسات الأمريكية الأكثر تأثيرا في العالم. والتي يتمركز أغلبها في كاليفورنيا التي تعدّ مقر التكنولوجيا العالية والتطوير التكنولوجي في الو.م.أ، عن طريق الاستثمارات الضخمة في تطوير خدمات على الأنترنات، على الوجه الذي تسمح فيه للزبائن بالقيام بنشاطات عدّة كالشراء، البيع، التواصل وتطوير شبكة من العلاقات الشخصية والمهنية.

وكنتيجة لهذه الاستثمارات فإنّ هناك بعض المؤسسات الأمريكية التي أصبحت مرجعيات عالمية في عالم الواب، والتي نذكر منها على سبيل المثال: *Google*، *Apple (AppStore)*، *Facebook*، *Twitter*، *LinkedIn*<sup>(543)</sup>.

العالم كالعراق، أفغانستان، جورجيا، كزخستان، إلخ. ومنه فإنّ اللاعبين من كل أنحاء العالم يتشبهون بمؤلاء الجنود الذين يظهرون في صورة أبطال ومنقذي العالم، ويتبنون بذلك الأفكار الأمريكية.

(541). CNN : Cable News Network.

(542). BONNECARRERE (T) & al., Opcit, p 17.

(543). لمزيد من الاطلاع حول نشأة، تطور وقوة تأثير هذه المؤسسات الأمريكية، أنظر:

وبفضل المواقع التي أنشأتها هذه المؤسسات، فإنّ الو.م.أ تمارس استراتيجية "الإغلاق الإرادي" *Enfermement Volontaire* للأشخاص ضمن أنظمة مُعتمَمة ومغلقة (مواقع التواصل الاجتماعي، منتجات وخدمات ذات التكنولوجيا العالية)، والتي هي تابعة من قريب أو من بعيد للحكومة الأمريكية عن طريق مؤسسة الاستثمار *In-Q-Tel*، التي تستثمر بكثافة في مثل هذه المؤسسات وذلك بهدف تعزيز التفوق الأمريكي.

إذن، فالو.م.أ تملك مجالات للتأثير والسيطرة السياسية، الثقافية والاقتصادية في أغلب مناطق الكرة الأرضية، وهي تروج لصورة مشرقة لها و للنمط الأمريكي في العيش (*The American Way of Life*).

يضاف إلى كل هذا استراتيجية الو.م.أ المتعلقة باستعمال التشريعات باختلاف أنواعها دولية كانت أو وطنية، فعلى الصعيد الدولي فإنّها تعمل على تمرير القوانين التي تخدم مصالحها في المحافل الدولية كالأمم المتحدة (*ONU*)، باختلاف هياكلها لا سيما مجلس الأمن والجمعية العامة، منظمة الحلف الأطلسي (*OTAN*)، منظمة التعاون والتطور الاقتصادي (*OCDE*)، المنظمة العالمية للتجارة (*OMC*)، المنظمة العالمية للحمارك (*OMD*)، إلخ. كما أنّ لها لوبيات في أغلب الدول التي لها مصالح فيها كالاتحاد الأوروبي، كندا وغيرها. أما القوانين المظنّة في معاهدات واتفاقيات دولية، والتي لا تخدم مصالحها الاقتصادية أو السياسية فإنّها لا توافق على الانضمام إليها<sup>(544)</sup>. كما يمكن للو.م.أ أن تتصرف خارج القانون الدولي إذا كان قانونها الداخلي يسمح بذلك تطبيقا لمبدأ "السيادة المطلقة للقانون الداخلي الأمريكي على القانون الدولي"؛ فالو.م.أ مثلا يمكن أن تتدخل عسكريا في منطقة أو نزاع ما استنادا لقرار الكونغرس الأمريكي بغض النظر عن قرارات مجلس الأمن. هذا بالإضافة إلى سياسة الكيل بمكيالين، وسياسة العقوبات العسكرية والاقتصادية التي تمارسها رفقة حلفائها على الدول التي لا تخدم أو لا تتبع سياستها الرامية لتحقيق مصالحها الاستراتيجية.

أما عن ترسانة التشريعات الداخلية التي سنتها الو.م.أ خدمة لمصالحها، فيمكن أن نعرض على سبيل المثال كل من قانون *Torricelli* (1992)، *Helms-Burton* (1996) و *Amato* (2001) التي تهدف لمنع المنافسة بين المؤسسات الأمريكية في البلدان المعارضة للو.م.أ، وكذا قانون *Special 301* الذي يهدف لحماية حقوق الملكية الفكرية، والذي يعدّ حرقه حسب نظر مجلس الأمن الوطني (*NSC*) كتهديد خطير للأمن الوطني الأمريكي؛ بالإضافة إلى قانون *Carrousel* المصادق عليه من طرف الكونغرس في 18 ماي 2000، والذي يسمح لأعوان الإدارة الأمريكية بالتغيير الدوري كل ستة أشهر لقائمة البضائع التي تمسّها العقوبات الجمركية الأمريكية، وهذا لزعزعة استقرار المؤسسات الأجنبية<sup>(545)</sup>.

<sup>(544)</sup> من بين الاتفاقيات الدولية التي لم تنظم إليها الو.م.أ، كون أنّها لا تخدم مصالحها الوطنية نذكر: بروتوكول كيوتو (Kyoto) حول المحيط، محكمة الجنايات الدولية، الاتفاقات حول الألغام المضادة للأشخاص، اتفاق Montego Bay المتعلق بقانون البحار ومعاهدة المنع الشامل للتجارب النووية ((*Traité d'Interdiction Complète des Essais Nucléaires (TICEN)*)).

<sup>(545)</sup> CONESA (P), Opcit, p 6 et 7.

في الأخير يمكن القول بأن منظومة الذكاء الاقتصادي الأمريكي على المستوى الكلي أو الحكومي تتمحور حول البيت الأبيض ومجلس الأمن الوطني (NSC)، وتتم بكافة المجالات التي تعتبرها الو.م.أ. استراتيجية وحيوية. فهذه الهياكل شبيهة بقاعة العمليات الحربية (War Room) التي يتم فيها تجميع ومركزة المعلومات المفيدة، ومن ثمة توزيعها على الفاعلين العموميين والخواص المعنيين بها.

وما يمكن ملاحظته أيضا هو أنه من الخصوصية الأمريكية في هذا المجال وجود وكالات خاصة للاستعلام مثل *Pinkerton* و *Kroll* وغيرهما.

وأنّ الشكل الموالي يظهر بنية النظام الأمريكي للذكاء الاقتصادي وبأكثر دقة للذكاء التنافسي.

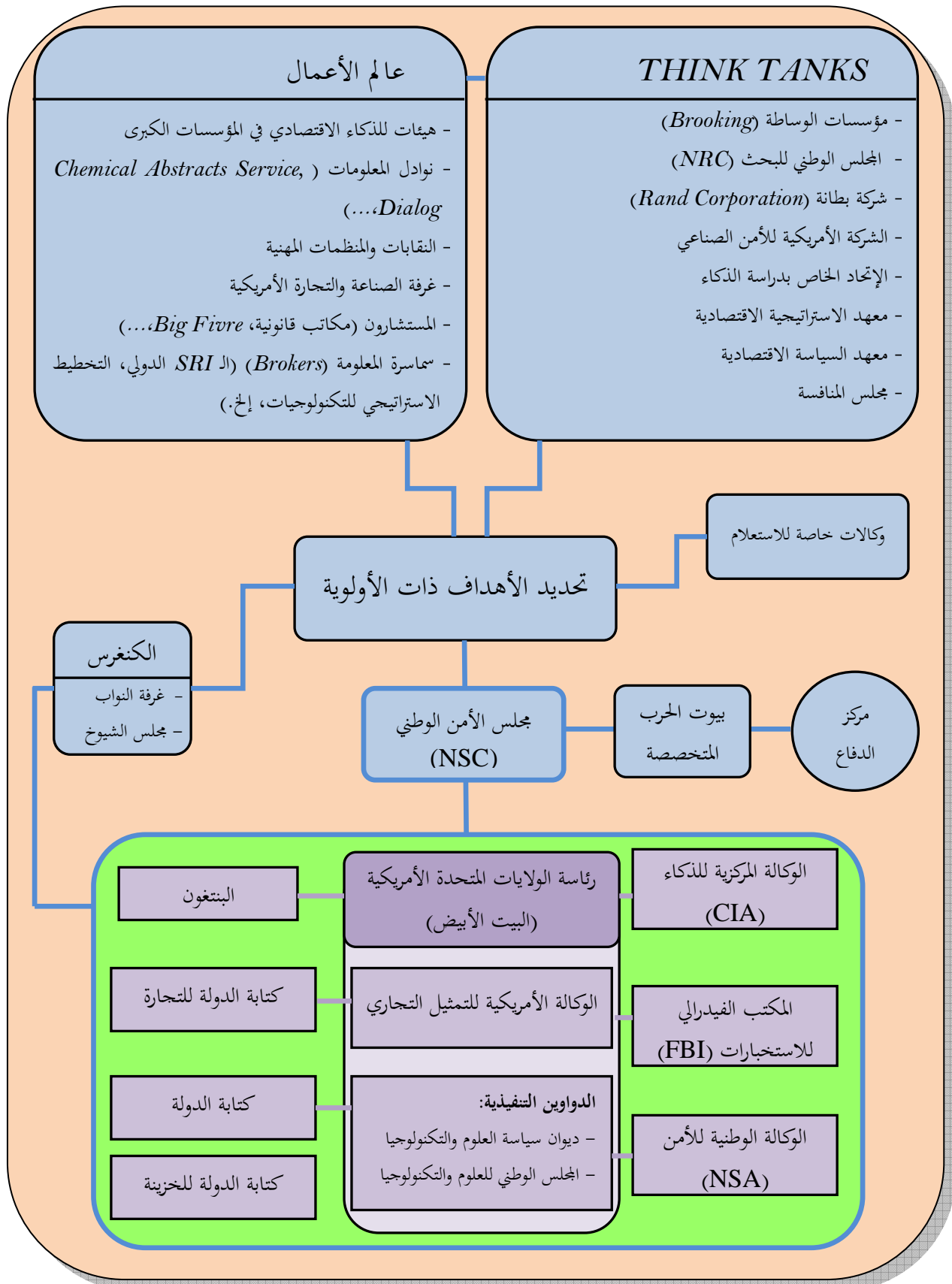
أما الذكاء الاقتصادي على مستوى المؤسسات الاقتصادية فإنه يتميز بالتنوع، إذ نجد في القطاع الخاص مؤسسات متخصصة في الذكاء الاقتصادي يتميز البعض منها بالعراقة، بحيث يعود تاريخ انشائها لسنوات الثمانينات من القرن العشرين، ومن أمثلتها نجد: مؤسسة *Fuld & Company Inc*<sup>(546)</sup>، *Competitive Intelligence Inc*<sup>(547)</sup>، *Richard Combs Associates*<sup>(548)</sup>، *SCIP*<sup>(549)</sup>. كما أنّ هناك بعض مكاتب التدقيق التي تشتغل في مجال الذكاء الاقتصادي وتمتلك قواعد معلومات ضخمة عن الوضعيات المالية والتقنيات المستعملة من طرف الشركات الأجنبية، والتي يمكن أن نذكر من أهمها: *Ernst & Young*، *Price Water House*، *Arthur Andersen*، *Detroit-Touche-Tohmatsu*، *KPMG*، *Coopers and Lybrand*.

<sup>(546)</sup>. تعدّ مؤسسة *Fuld & Company Inc* من المؤسسات الرائدة عالميا من ناحية الذكاء الاقتصادي، وهي تقدم مختلف الخدمات المتعلقة به كالبحوث، البحوث والدراسات، التحليل، الاستشارات، التكوين، إلخ. ومنذ سنة 1979 فقد استطاعت أن تساعد أكثر من 250 من كبريات الشركات الأمريكية.

<sup>(547)</sup>. وهي مؤسسة تهتم بالاستعلام الصناعي عن المنافسين ومقرها فلوريدا.

<sup>(548)</sup>. وهي مؤسسة أنشئت سنة 1983 وتهتم بمجال الصناعات الغذائية (Agro-alimentaire).

<sup>(549)</sup>. ال *SCIP* (Society of Competitive Intelligence Professionals)، التي أصبحت منذ 2010 تسمى بـ *Strategic and Competitive Intelligence Professionals*، وهي تهتم بتحسين مسار اتخاذ القرار وتحسين الكفاءات الشاملة للمؤسسات، باستعمال أدوات الذكاء الاقتصادي والشعب العلمية القريبة منها. و *SCIP* الو.م.أ. توجد في أكثر من 40 بلدا في شكل فروع لهذه الجمعية التي من بينها *SCIP* فرنسا، التي أنشئت سنة 1992 وكانت تضم 400 عضوا عند تاريخ إنشائها.



شكل رقم 75: النموذج الأمريكي للذكاء الاقتصادي

المرجع: ADIT و CEIS مذكورين في: Opcit, p 5, CONESA (P).



أما النوع الثاني من المؤسسات فهي المؤسسات التي تمتلك هياكل أو خلايا متخصصة في الذكاء الاقتصادي<sup>(550)</sup>؛ أما بعض المؤسسات فتمتلك أقطاب متخصصة في الذكاء التنافسي تسمى بـ *CI Units*<sup>(551)</sup>، حيث نجد ما معدله 82% من كبريات الشركات الأمريكية التي يتعدى رقم أعمالها 10 مليار دولار أمريكي تمتلك أقسام خاصة بالذكاء التنافسي<sup>(552)</sup>، ناهيك على أنّها تشكل جماعات ضاغطة (لوبيات) لرعاية مصالحها.

أما في القطاع العام فإننا نجد الدولة الفيدرالية تولي اهتماما كبيرا للابتكار، البحث والتطوير وتشجع المؤسسات العمومية والمختلطة للاستثمار في هذا المضمار، الذي تبلغ الميزانية السنوية المخصصة له 140 مليار دولار أمريكي. كما أنّ وكالات مثل: الـ *CIA* والـ *FBI* تعملان على تزويد الإدارة الأمريكية ومن خلالها المؤسسات الأمريكية بمختلف أنواعها بمعلومات اقتصادية استراتيجية.

إنّ ما يميّز كذلك المنظومة الأمريكية للذكاء الاقتصادي هو ذلك التنسيق بين الذكاء على المستوى الوطني (الفدرالي) والذكاء الإقليمي على مستوى الدول الأعضاء في الإتحاد؛ فالدول الأعضاء تدافع عن مصالح المؤسسات التابعة لإقليمها مع الإلتزام بتطبيق توصيات الإدارة الإتحادية.

#### الفقرة الثانية: كندا

فيما يتعلق بموضوع الذكاء الاقتصادي في كندا الذي يميّز بشحّ المراجع التي تناولته، وهذا مرده في اعتقادنا لكون أنّ التجربة الكندية في هذا المضمار تجربة حديثة، تعود لبداية التسعينيات من هذا القرن وهي لا تزال في طور النمو والتطور.

وفي معرض دراستنا للتجربة الكندية للذكاء الاقتصادي سوف نركز على وجه الخصوص على واقع وتطور هذه التجربة في مقاطعة الـ *Québec*، وهذا نظرا لتوفر المراجع بخصوصها وكذا لكونها رائدة على المستوى الكندي في هذا المجال.

يرى *Ph.Clerc*<sup>(553)</sup> بأنّ الثقافة الكندية في مجال الذكاء الاقتصادي هامة كون أنّها تجمع بين المعرفة والممارسة المتقدمتين لليقظة وكذا للذكاء التنافسي على الطريقة الأمريكية أو الأنجلوسكسونية بصفة عامة.

<sup>(550)</sup>. من أمثلة هذه المؤسسات نجد: Microsoft، IBM، Motorola، Coca Cola، General Electric، Hewlett Packard، إلخ.

<sup>(551)</sup>. ويتعلق الأمر هنا بالشركات المتعددة الجنسيات أمثال: Exxonmobil، Procter & Gamble، Johnson & Johnson، إلخ.

<sup>(552)</sup>. BONNECARRERE (T) & al., Opcit, p 31.

<sup>(553)</sup>. CLERC (Ph), Intelligence Economique : Québec, Royaume-Uni, Suède, France - Cultures et pratiques comparées, AFDIE/ACFCI, p 1. In, www.infoguerre.com (Consulté le 18/02/2012).

<sup>(551)</sup>. "La culture canadienne est intéressante, car elle allie une connaissance et une pratique avancée de la veille à celle de l'intelligence concurrentielle de la culture américaine et plus largement anglosaxonne".

يستعمل الكنديون بالإضافة إلى مصطلح اليقظة، التعبير الانجليزي "*Business Intelligence*" الذي يمكن ترجمته إلى الاستعلام حول الأعمال "*Renseignement des affaires*"; هذا الأخير الذي ترى فيه *Pierrette Bergeron*<sup>(554)</sup> مصطلحا صعب التحديد لخصوصياته، فهي تعرّفه على أنه "نشاط للمراقبة النظامية للمحيط التنظيمي من أجل الحصول على معلومات قيّمة ومفتوحة، تحويلها، معالجتها وتقييم هذه المعلومات من أجل الفعل واتخاذ القرار وكذا من أجل الاستباق. فالأمر يتعلق بنشاط يعدّ جوهر مناقمات المعلومة الاستراتيجية في المنظمة (...). كما يتعلق الأمر بنشاط رسمي يتطلب مسارات التنظيم، التعاون والاعتراف الرسمي قصد الاستغلال الكامل له".

وحسب رأينا فإنّ الكنديين قد عرفوا اليقظة أو اليقظة الاستراتيجية بالتحديد في سنوات التسعينيات من القرن الماضي، وتمّ اعتماد هذا المصطلح في الخطاب العام؛ كما أنّ بعض حكومات المقاطعات (*Provinces*) أمثال *Québec*، قد قررت توعية المؤسسات لاسيما الصغيرة والمتوسطة منها (*PME*) حول مصطلح اليقظة الاستراتيجية الذي كان موضوع الساعة<sup>(555)</sup>، كما عرفت هذه المقاطعة تنظيم ورشات، ملتقيات وتكوينات في مجال اليقظة الاستراتيجية.

وتجدر الإشارة إلى أنّه عدى مقاطعة *Québec*، فإنّ باقي المقاطعات الأخرى الفيدرالية قد كانت نشاطاتها في هذا المجال محدودة؛ كما أنّه حتى في *Québec* ذاتها، فإنّ قطاع المؤسسات الاقتصادية قد عرف تطورا بطيئا فيما يخصّ تعلّم واعتماد اليقظة والذكاء الاستراتيجيين<sup>(556)</sup>.

إذن فُشِح الإنتاج الفكري في كندا في هذه المرحلة واضح من خلال عدد الملتقيات والندوات حول هذا الموضوع<sup>(557)</sup>، بالإضافة إلى ندرة الأعمال الفردية والجماعية في هذا المجال<sup>(558)</sup>.

<sup>(554)</sup>. BERGERON (P), Regional business intelligence : The view from Canada, Journal of Information Science, 26 (3), 2000, pp 153-160.

"Le renseignement des affaires est une activité de surveillance systématique de l'environnement organisationnel, afin de collecter des informations pertinentes, ouvertes, de transmettre, analyser, et évaluer ces informations pour une action et une prise de décision optimum de l'organisation, ainsi que pour l'anticipation. Il s'agit d'une activité qui est partie intégrante du management de l'information stratégique dans une organisation (...). Il s'agit aussi d'une activité formalisée qui requiert des processus d'organisation, de collaboration et une reconnaissance formelle pour être exploitée pleinement".

<sup>(555)</sup>. Voir dans ce sens : DUFU (J.P), Rapport sur l'intelligence économique, 36<sup>ème</sup> Session de l'Assemblée Parlementaire de la Francophonie, Document n° 19, Dakar, le 6 et 7 juillet 2010, p 23.

<sup>(556)</sup>. Voir : CLERC (Ph), L'intelligence économique au Canada, Revue Regards sur l'Intelligence Economique, n° 3, 2003.

<sup>(557)</sup>. ففي سنة 1996 على سبيل المثال لم يتم تنظيم أيّ ملتقا علمي حول الموضوع، أما في سنة 1998، فقد عرفت تنظيم ستة ملتقيات علمية، أنظر في هذا الصدد:

- CALOF (J), Increasing your " CIQ " : The competitive intelligence edge, Economist & Technology Development Journal, Canada, 1998.

<sup>(558)</sup>. يرى Ph. Clerc بأنّه يعود الفضل لكل من الباحثين: Ethel Auster و Chun Wei Choo، أستاذان بكلية دراسات المعلومة (Faculty of Information Studies) بجامعة Toronto وكذا الأستاذة *Pierrette Bergeron* من مدرسة الدراسات المكتبية وعلوم

إنّ من أهم الجامعات السبّاقة والرائدة في هذا المجال نذكر: جامعة *Toronto*، جامعة *Laval*، وجامعة *Montréal*<sup>(559)</sup> بالإضافة إلى الخبراء الحكوميين التابعين لوزارة البحث، العلوم والتكنولوجيا في الـ *Québec*. هذه الأخيرة التي تعمل على تطوير الممارسات المبدعة وإدماج اليقظة الاستراتيجية ضمن الشبكات العمومية الداعمة للبحث التكنولوجي والتحديث، أضف إلى ذلك موقع جامعة *Laval*<sup>(560)</sup>، الذي يهتم بالجرد المنتظم والتحليل للأحداث والمناسبات الكندية، الأوروبية والدولية المتعلقة بالممارسات الذكية للتحديث (*Pratiques ingénieuses d'innovation*)، وإصدار رسالة نصف شهرية لقيت صدا كبيرا في كندا وفي الخارج.

يضاف إلى كل هذا قيام أساتذة فرنسيين أمثال: *Henri Dou* و *Humbert Lesca* بالعمل ومنذ فترة طويلة مع زملائهم من جامعات كندية لاسيما البروفيسور *Louis Raymond*. كما أنّه انطلقا من جامعة الـ *Québec* بـ *Montréal (UQAM)*، يقود البروفيسور *Michel Cartier* مجموعة من الخبراء في حدود عشرين (20) خبيرا من بلدان عدّة في العالم كالبرازيل، فرنسا، ألمانيا، الو.م.أ، إلخ، ضمن شبكة لليقظة والاستشراف حول مجتمع المعرفة، النماذج الاقتصادية والاجتماعية الجديدة وكذا الرهانات التكنولوجية<sup>(561)</sup>.

### I. ممارسة الذكاء الاقتصادي في المؤسسات الكندية:

على الرغم من قلة المادة العلمية في هذا المجال كما أوضحناه أعلاه، فإنّ مؤلفين أمثال *Chun Wei Choo*<sup>(562)</sup> في دراستهم لممارسات كبرى الشركات الكندية، قد أوضحوا نقاط القوة والضعف وكذا مكامن التقدم والتأخر الذي تعرفه والتي تعود فيما تعود لتقاليدها فيما يخص الذكاء التنظيمي.

كما أنّ الأستاذة *Pierrette Bergeron* في مؤلفها حول اليقظة الاستراتيجية والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة<sup>(563)</sup>، قد تطرقت بالعرض لثلاث دراسات عاجلت موضوع الذكاء الاقتصادي في عالم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛ فالدراسة الأولى التي أجريت في نهاية التسعينيات من القرن العشرين على مستوى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التحويلية<sup>(564)</sup>. والتي من بين أهم نتائجها أنّه على الرغم من كون هذا القطاع

---

المعلومة (Ecole de Bibliothéconomie et Sciences de l'Information) بجامعة Montréal في خلق ديناميكية بحث ودراسات حول الموضوع منذ مطلع التسعينيات من القرن العشرين في مجال مناجمت المعلومة. أنظر في هذا الصدد:

- CLERC (Ph) (2003), Opcit, p 3.

<sup>(559)</sup>. من بين أهم أساتذة جامعتي *Laval* و *Montréal*، نذكر: *Louis Raymond* و *Pierre Audré Julien*، اللذان قدما إسهامات جليلة فيما يخص اليقظة والتحديث.

<sup>(560)</sup>. [www.rqsi-laval.ca](http://www.rqsi-laval.ca).

<sup>(561)</sup>. Voir : CLERC (Ph) (2003), ibid.

<sup>(562)</sup>. Voir : CHOO (C.W), Information Management for the intelligent organisation : The art of scanning the environnement, ASIS, Information Today, Inc, 2000.

<sup>(563)</sup>. BERGERON (P), Veille stratégique et PME : Comparaison des pratiques gouvernementales de soutien, Presse de l'Université du Québec, Sainte-Fou (QC), 2000.

<sup>(564)</sup>. JULIEN (P.A) & al., Information, strategies et pratiques de la veille technologiques dans les PMI, Système d'Information et Management, 2 (2), 1997.

من النشاط تقليديا وقليل الاستغلال للمعلومة، فإنّ 32 % من المؤسسات التي شملتها الدراسة تمتلك تنظيما رسميا نسبيا حول استعمال الأعمال.

وفي سنة 2001<sup>(565)</sup> أجريت دراسة حول شبكات المعلومات المفيدة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التابعة لقطاع تجهيزات النقل البري، أوضحت وجود شبكات للمؤشرات القوية والضعيفة على حدّ سواء باعتبارها مصادر للمعلومات التنافسية للـ *PME*. وأنّ شبكات المؤشرات الضعيفة (الشبكات التقنية، التجارية، العامة والتي هي بعيدة نوعا ما عن مسيري هذه المؤسسات) هي أساس التطور والتحديث.

أما الدراسة الثالثة فقد أجريت في قطاع التكنولوجيات العالية<sup>(566)</sup> بين 1998 و 1999، ومن نتائج هذه الدراسة تبيان الهوة بين وعي وفهم استعمال الأعمال وتطبيقه على أرض الواقع. فمسيري المؤسسات التي شملتها الدراسة صرحوا بوعيهم لأهمية تطبيق استعمال الأعمال، إلا أنّ 11 % فقط من هذه المؤسسات تمتلك أنظمة مخصّصة لهذا الأمر.

## II. السياسات العمومية في مجال ممارسة الذكاء الاقتصادي:

إنّ القطاع العام أو الحكومة هي السبّاقة إلى اكتشاف أهمية اليقظة، الذكاء التنافسي وذكاء الأعمال، فمن خلال استعراض تاريخ تطور الذكاء الاقتصادي الكندي يتّضح جليا بأنّ الحكومة خاصة حكومة إقليم *Québec* تعدّ القاطرة التي توجه هذه المنظومة<sup>(567)</sup>. ففي سنة 1994، قرّرت حكومة الـ *Québec* إطلاق مشروع مُوجه "لنشر وتقبل مفهوم اليقظة بالنظر لإسهاماتها الاستراتيجية" في غضون خمس سنوات على مستوى الـ *PME*، والذي على إثره تمّ استحداث 14 مركزا لليقظة الاستراتيجية على أن يتم تمويلها ذاتيا.

إنّ هذه المراكز أو الشبكات التي يمكن تسميتها شبكات الدعم والامتياز مُوكّلة لها التقديم للـ *PME* قطاع بقطاع (الكيمياء، الميكانيك، المحيط، إلخ). الخدمات التالية: الخبرات، التحويل التكنولوجي، المعلومات، التكوين في كيفية استعمال المعلومة الاستراتيجية وتحميد منهجية ذكاء الأعمال (*BI*)؛ كما وقد وفرت كل الظروف لإنجاح هذا المشروع بما فيها نظام معلوماتي لليقظة<sup>(568)</sup>، والذي يسيّره حاليا مركز البحث الصناعي للـ *Québec (CRIQ)*.

<sup>(565)</sup>. JULIEN (P.A) & al., Réseaux, signaux faibles et innovation technologique dans les PME du secteur des équipements de transport terrestre, Colloque d'HEC Montréal, 6<sup>ème</sup> Congrès International Francophone sur la PME, 2002.

<sup>(566)</sup>. BERGERON (P) & al., Survey of Canadian R&D companies. In, www.ncr.ca (Consulté le 01/03/2008).

<sup>(567)</sup>. DUFAU (J.P), Opcit, pp 22-25.

<sup>(568)</sup>. CLERC (Ph) (2003), Opcit, p 5.

وعلى الرغم من كل ما تمّ تسخيره من أجل إنجاح هذا المشروع، إلا أنّ ملامح ضعفه قد لاحت للعيان وذلك نظرا لنقص التنسيق بين الفاعلين الأساسيين الذين يعملون مع الـ *PME* وخبراء اليقظة التنافسية، ناهيك عن عدم تطابق نتائجه مع حاجات النسيج الصناعي.

وأمام هذا الوضع، قامت الحكومة الفيدرالية عن طريق المركز الوطني للأبحاث ( *National Research Centre (NRC)* ) بإطلاق مشاريع سميت بالمساعدة على البحث الصناعي (*PARI*)، أين خصّصت مكانة كبيرة فيها لاستعمال الأعمال. وبفضل هذه المشاريع تمّ وضع قواعد بيانات في خدمة الـ *PME* بالإضافة إلى دلائل الاستعمال حول الأدوات والمناهج الواجب إتباعها لإقامة منظومات للذكاء التنافسي.

إنّ السياسة الكيبيكية (*Québécoise*) للعلوم والتحديث قد وضعت اليقظة والاستشراف في منزلة التخطيط الاستراتيجي والتقييم، وجعلت منها مركز سياسة الحكومة سواء على المستوى الجهوي أو الدولي. فقد قامت مقاطعة الـ *Québec* منذ سنة 1999 بوضع منظومة لليقظة (شبكة يقظة مدمجة) حول السياسات العمومية في العالم، قيادة ومرافقة سياسات دعم التطوير المحلي والتحديث.

فمنذ سنة 2002 تمّ تحديد نواحي تجريبية لدراسة مدى نجاعة المراصد الجهوية المدمجة ضمن "المركز- الشبكة لنظام التحديث للمقاطعة *Québécois* *L'observation-réseau du système d'innovation*". إنّ من مهام هذه المراصد الجهوية جمع المعلومات حول تطور النظام الجهوي للتحديث لدى شبكات الأعمال والخبراء، معالجة المعلومات وممارسة الاستشراف، تنشيط ومساعدة شبكات اليقظة الموجهة حسب الحاجات الخاصة بقطاع النشاط وكذا نشر المعلومات المفيدة وإيصالها لأصحاب القرار.

وفي سنة 1998، فإنّ جهاز " *Québec Investissement* " قد أنشأ من أجل تفعيل نشاطه في البحث عن الاستثمارات، مركزا للذكاء الاقتصادي يتكون من 36 ياقضا استراتيجيا قصد جمع وتحليل المعلومة، التي قد تستدعي تسخير خبراء مركز البحث الصناعي في مهام تجارية قصد إعادة تشكيل مخططات الأعمال للمؤسسات.

في الختام، نقول بأنّ منظومة الذكاء الاقتصادي الكندية لم تكتمل بعد وهي في شكل مستمر لبنة لبنة، كما وتعدّ مقاطعة الـ *Québec* كميدان حيوي وخصب للتجارب.

## المطلب الثاني: الذكاء الاقتصادي في القارة الأوروبية

بخصوص القارة الأوروبية سوف نتناول بالدراسة والتحليل خمسة أمثلة تتمثل في خمسة بلدان تمارس فعليا الذكاء الاقتصادي، ولكن بأساليب مختلفة وبدرجات نوعا ما متفاوتة وهي على الترتيب: ألمانيا، السويد، إنجلترا، فرنسا، وروسيا.

إنّ اختيارنا لهذه العيّنة من البلدان مردّه إلى المراجع المتوفرة بخصوصها نسبيا، خصوصا تلك التي تناولت النموذج الفرنسي للذكاء الاقتصادي.

إنّ ما يمكن قوله فيما يتعلق بمنظومات الذكاء الاقتصادي لهذه البلدان، هو أنّها في معظمها تجارب تستحق الدراسة والفحص والاستلهام لأنّ كل منها له مساهمته وباعه في تطوير مفهوم وتقنيات الذكاء الاقتصادي.

### الفقرة الأولى: ألمانيا

إنّ كون ألمانيا القوة الاقتصادية الأولى في أوروبا يعود في أساسه لمنظومتها الوطنية للذكاء الاقتصادي الفعّالة والقائمة في الأساس على نزعة الوطنية الاقتصادية «*Patrisme économique*» وروح الالتزام، حب العمل والمثابرة<sup>(569)</sup>.

فيا ترى ما هي الجذور الثقافيّة لهذا النموذج؟، وما هي خصائصه؟ وكيف يتطور؟.

#### I. الجذور الثقافيّة-تاريخية لمنظومة الذكاء الاقتصادي الألمانية:

على عكس المنظومة الأمريكية للذكاء الاقتصادي، فإنّ المنظومة الألمانية تملك مركزا تصب فيه كل تيارات المعلومات المتقطعة من مختلف الجهات ومن طرف مختلف الفاعلين.

لقد أنشئ هذا المركز في القرن التاسع عشر في عهد *Bismarck*، عندما رفعت ألمانيا تحدي الثورة الصناعية للتفوق على إنجلترا وانتزاع الريادة منها في التجارة الدولية. إنّ تظافر وتلاحم كل من رؤوس أموال البنوك وخبرة كبريات الشركات الصناعية الألمانية قد كان له الأثر الكبير في تنسيق القرار الاقتصادي بين مختلف هذه المؤسسات البنكية والصناعية<sup>(570)</sup>.

(569). Commissariat Général du Plan, Opcit, p 43.

(570). هناك من يرجع نشأة هذا التنسيق المعلوماتي أو الذكاء الاقتصادي الألماني إلى ما قبل القرن التاسع عشر. ويرى بأنّه يمتدّ إلى ذلك التنسيق الذي كان موجودا بين المؤسسات التجارية الألمانية، التي تمتلك فروعا في موانئ البلطيق "Baltique"، والتي هي بعدد الآلاف وكذا الجالية الجرمانية الموجودة في هذه البلدان، والتي تتميّز بالاستماتة للدفاع عن المصالح الاقتصادية للبلد الأم "Vaterland". وهذا في حدّ ذاته يعدّ أسلوبا من أساليب الذكاء الاقتصادي، المتمثل في التأثير عن طريق الجاليات واللوبيات.

إذن فالالاقتصاد الألماني قد بني على مبدأ الوحدة الاستراتيجية لأهم مراكز القرار: بنوك، مؤسسات صناعية (*Länder*)، شركات النقل، غرف التجارة والدولة. إنَّ نقص الثقة المالية في البلد الفتي (ألمانيا) في 1870، قد دفع بالبنوك والمؤسسات الصناعية للتعاون من أجل التسريع من تراكم رؤوس الأموال فيها.

فوحدة الأهداف بين كل هؤلاء الفاعلين الاقتصاديين قد ساهم في إقامة شراكة قوية مبنية على اجتماع العوامل التالية:

- الحوار المستمر بين الشركاء الاجتماعيين حول الأهداف الاقتصادية المراد تحقيقها؛
- الليونة والتطوير الجماعي للطرق والمناهج التجارية؛
- الاستعمال النظامي لمناطق تواجد المهاجرين الألمان (*Volksdeutsche*) في الخارج؛
- تكريس مبدأ التعاون وتظافر الجهود بخصوص الاستعلام الاقتصادي.

لقد استعمل الألمان بخصوص التجارة الدولية مبكرا تقنيات هجومية قصد الحصول على حصصها من الأسواق العالمية: كالإغراق (*Dumping*)، دعم الصادرات، حماية المنتج الوطني، احتكار قنوات التوزيع في الدول التي تتواجد فيها جالياتها، إلخ. كما أنّ التقنيين والمهندسين من الجالية الألمانية في العالم يعتبرون كمخبرين بامتياز للمؤسسات الألمانية؛ ففي سنة 1905 أحصت *Hambourg* وحدها 880 مؤسسة تجارية ليرتفع هذا العدد إلى 3000 سنة 1979. لقد طور هؤلاء التقنيون والمهندسون عدّة نشاطات كتحليل الوضع الاجتماعي والاقتصادي المحلي للبلدان التي يقيمون بها، تحديد مخارج لصرف السلع الألمانية، تنظيم التسويق من الناحية اللوجيستية، تطير الشركات الإشهارية بحسب نمط عيش السكان المحليين<sup>(571)</sup>، إلخ.

هذا بالإضافة إلى تأثير الدبلوماسية الألمانية قبل سنة 1914 على بعض البلدان عن طريق ممارسة الضغط عليها قصد خدمة مصالحها. وتجدر الإشارة كذلك إلى أنّ الطاقم القنصلي في ذلك الوقت كان في معظمه من قدامى رجال الأعمال الذين هم على استعداد تام لخدمة مصالح بلدهم ومن ثم مصالحهم. كما أنّ المكاتب الخاصة للاستعلام اشتهرت باستعمالها المكثف لأوراق وملفات تلخيصية بحسب المواضيع في مختلف المجالات لاسيما التجارية والمحاسبية، والتي بفضلها يمكن للمؤسسات الألمانية الاستعلام وبكل سرية عن الوضعية المالية لمنافسيها ومنه معرفة نقاط قوتهم وضعفهم؛ ناهيك عن دور النقابات الألمانية في تحسين صورة المؤسسات الألمانية في الخارج، بالإضافة لدعم كبرى المؤسسات لسياسات التموقع التجاري في الأسواق الأجنبية.

<sup>(571)</sup> بخصوص الترويج والإشهار فإنّ المؤسسات الألمانية يمكن لها أن تعرض إشهاراتها في أكثر من 160 جريدة ألمانية التمويل في الخارج. أنظر في

هذا الصدد:

إنّ هذه المنهجية في معالجة المعلومات قد استمرت حتى بعد سقوط الريخ الثالث (3<sup>ème</sup> Reich)، بفضل رجال الأعمال لألمانيا الغربية ولحاسبهم.

وفي خريف سنة 1945 وافق الحلفاء على إنشاء الشرطة الصناعية التي كان الهدف منها وقف التأثير السوفياتي على الطبقات العمالية، هذه الشرطة إلى جانب مهامها في المراقبة الاجتماعية للعمال ساهمت في صنع روح الاستعلام الاقتصادي في مؤسسات ألمانيا الغربية، كما تطورت كذلك بصفة واضحة مهام هذه الشرطة في الفترة ما بين 1968 و1992 لحماية مصالح الاقتصاد الألماني.

## II. خصائص منظومة الذكاء الاقتصادي الألماني وتطورها:

كما سبق وأنّ أشرنا فإنّ النموذج الألماني للذكاء الاقتصادي مبني على الحس العميق والجماعي بالوطنية الاقتصادية. فهذا الإجماع حول المصلحة الاقتصادية الوطنية يعتبر من أهم الدوافع الثقافية للتنافسية الألمانية.

فكل المعلومات تصب في مركز واحد بالإضافة إلى تزواج المصالح بين البنوك، كبرى المجموعات الصناعية ومؤسسات التأمين. وتجدر الإشارة إلى أنّ هذا النظام قائم أساسا على شبكة لعلاقات أصحاب القرار والذين لا يتعدى عددهم بعض العشرات من الأشخاص.

إنّ العالم السياسي الألماني (سلطة فيدرالية أو جهوية) هو في خدمة المصالح التي يحددها هذا المركز، كما أنّ مجلس الشيوخ في برلين يساهم في دعم مكاتب الدراسات التي تحدّد فرص الأعمال في بلدان أوروبا الشرقية ودول البلطيق. أما كبرى الشركات الألمانية فإنّها تلعب دورا نشطا في تمويل الدراسات الاستشرافية التجارية، أضف إلى ذلك دور النقابات الألمانية بفضل شبكة تأثيرها في الخارج في الدفاع عن المصالح الاقتصادية لألمانيا.

فالمؤسسات الألمانية التي تبحث عن التأثير والمساهمة في القرار السياسي المتعلق بالاقتصاد إلى جانب رغبتها في التحصّل على المعلومات المتعلقة بالوضعية الحقيقية للأسواق يجب أن تراعي مجموعة من التوازنات بين التعاون والمنافسة، المسؤوليات الفردية والجماعية، الانفتاح والانغلاق، الفعالية والإنصاف، الفاعلية والقوة، وبين الرؤية الاستشرافية والواقع.

أما فيما يخص تطور هذه المنظومة، فما يمكن قوله هو أنّه من بين خصائص النموذج هو النمو المتزايد لسوق المعلومة الاقتصادية، فالمؤسسات الألمانية تملك حاضنات هامة للمصادر المفتوحة للمعلومة التي بنيت تدريجيا بفضل جهاز إحصائي فيدرالي. كما أنّ التنظيمات المهنية لها دور كبير في التزويد بالمعلومات وكذا في تصدير صورة لماعة لألمانيا وللمنتوجات الألمانية. هذا دون أن ننسى مراكز المعلومات لهيئات البحث الاقتصادي التي تضع تحت تصرف المؤسسات معلومات ضخمة تقنية، علمية، تجارية، إلخ، عملية وفعالة.



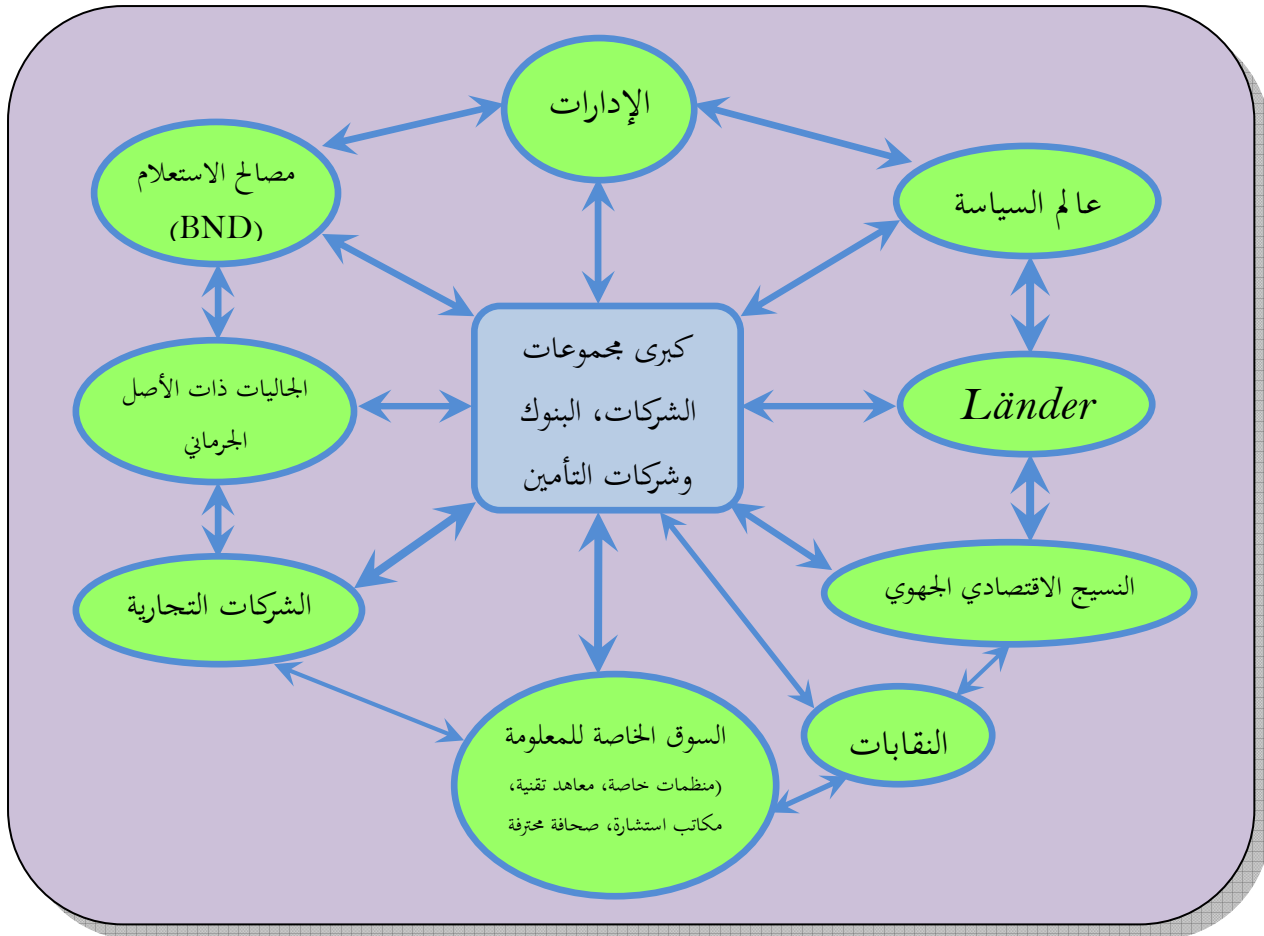
ففي سنة 1992 فإنّ معهد *Wirtschaftsforschung* في *Hambourg* قد أحصى 17 مليون ملخص و45000 ورقة مشحصنة عن الأبعاد الاقتصادية والثقافية المختلفة لأكثر من 40 بلدا.

إنّ هذا المعهد الذي كان قبل سقوط جدار برلين ممولا من طرف مجلس الشيوخ لبرلين ومؤسسات ألمانيا الغربية، كان حلقة قوية ونشطة في سلسلة المعلومة للتمكن الألماني اقتصاديا في *Mittel Europa*. إنّ من بين نقاط ضعف هذا النظام هو الاستعمال الضعيف لبنوك المعلومة من طرف الفاعلين الاقتصاديين الألمان، الذين يفضلون استعمال المعلومات التي مصدرها الشركات التجارية في الخارج، معاهد البحث الخاصة، إلخ.

لقد تمّ في بداية سنوات الثمانينيات من القرن الماضي تبادل للمعارف بين المصالح المتخصصة العمومية والمنظمات الخاصة الممولة من طرف رجال الأعمال الألمان من قدامى مسؤولي *Bundesnachrichtendienst (BND)* والـ *Bundeskriminalamt* الذين غيّروا من مهامهم استجابة للحاجات الهجومية لتسيير المعلومة الاقتصادية. وفي نفس الوقت جهزت الإدارة الفيدرالية نظاما لجمع المعطيات والمعلومات الفعّالة. إنّ هذه الهياكل تعمل على المعلومة الرمادية وتساهم في حماية المصالح الاقتصادية الألمانية في الخارج كما في الداخل<sup>(572)</sup>.

إنّ الشكل التالي يوضّح بنية منظومة الذكاء الاقتصادي الألمانية.

<sup>(572)</sup>. Commissariat Général du Plan, Opcit, p 49.



شكل رقم 76: بنية منظومة الذكاء الاقتصادي الألماني

المرجع: INTELCO ورد في: p 47, Commissariat Général du Plan, Opcit.

### الفقرة الثانية: السويد

تتبع أهمية النموذج السويدي للذكاء الاقتصادي من خلال أصالتين هما: التاريخ الطويل للشبكات العمومية والخاصة الكبيرة التأثير، بالإضافة إلى موقعها الجغرافي بالقرب من دولة عظمى هي روسيا وقبلها الإتحاد السوفياتي (URSS). هذا الموقع ساهم مما ليس فيه شك خلال القرن العشرين في تطوير حس اليقظة والأمن الجماعي القائم في الأساس على تسيير الأسرار والحذر في تسيير العلاقات بينها وبين جارتها<sup>(573)</sup>، الأمر الذي جعل من النموذج السويدي محط أنظار ومصدر إلهام حتى من الدول المتقدمة في مجال الذكاء الاقتصادي كالو.م.أ<sup>(574)</sup>.

<sup>(573)</sup>. CLERC (Ph), Intelligence Economique : Québec, Royaume-Uni, Suède, France - Cultures et pratiques comparées, Opcit, p 4.

<sup>(574)</sup>. HERRING (J.P), Business Intelligence in Japan and Sweden : Lessons for the US, Journal of Business Intelligence Strategy, March/April 1992.

## I. الذكاء الاقتصادي السويدي على مستوى الهياكل الحكومية والمجتمع المدني:

يوجد في السويد ترسانة تنظيمية هامة للذكاء الاقتصادي تضم الجامعات، الحكومة وعدد كبير من الجمعيات. ففي جامعة *Lund*، قام المفكر *Stevan Dedijer*<sup>(575)</sup>، أحد أهم أعلام الذكاء الاقتصادي في العالم في سنة 1975، بالتدريس ولأول مرة في العالم للذكاء الاقتصادي، كما كوّن كذلك العديد من المسؤولين في هذا المجال. هذه المادة التي أصبحت اليوم تدرس في أكثر من ثماني جامعات سويدية فيما بعد التدرج، وقد قُدمت بشأنها عدّة أطروحات دكتوراه.

إنّ التحديث والتخطيط الاستراتيجي<sup>(576)</sup> اللذين يقودهما الذكاء الاقتصادي قد ساهما في تطوير هذا الزخم التنظيمي، واللذين يضيف لهما *Hans Hedin*<sup>(577)</sup> التنظيمات غير الحكومية مثل (*Swedish Red Cross*) وكذا مؤسسة (*Save The Children*).

إنّ من بين خصوصيات الحالة السويدية تكمن في تواجد جمعيات تهدف لتطوير الذكاء التنافسي والتي يمكن أن نذكر منها على سبيل المثال: *Business Intelligence & Strategy Network*، المنشأة في سنة 1992 من طرف جامعة *Lund* والتي تمّ حلها سنة 2000؛ هذه الجمعية التي ميّزت مرحلة هامة لنشر الذكاء الاقتصادي في السويد، قد حاولت الجمع بين عالم الاستعلام وعالم الأعمال، جمعية *Forum for Joint Intelligence* التي تجمع أعضاء من الجامعات الحكومية والمؤسسات، ومن مهامها تبادل التجارب.

وأخيرا، جمعية *The Confederation of Swedish Enterprises* التي تمثل حوالي 50000 مؤسسة، ومن بين مهامها مراقبة توجهات محيط المؤسسات وأثرها على القطاع الاقتصادي.

أما عن الحكومة السويدية فقد ساهمت في تطوير الذكاء الاقتصادي من خلال منظمات مختلفة مثل: *Swedish Emergency Management Agency (SEMA)* المتخصصة في تحليل واستباق الأزمات، وكذا شبكة *Swedish Technical Attaches (STATT)* للملحقين العلميين للسفارات، والتي تعدّ

<sup>(575)</sup>. البروفيسور *Stevan Dedijer* من أول الوجوه العالمية المهتمة بالذكاء الاقتصادي، استقر بجامعة *Lund* في نهاية الستينيات من القرن الماضي، أين كان يدرس "هندسة السياسة العلمية والتقنية"، كما وضع في السبعينيات من نفس القرن مفهوم "الذكاء الاجتماعي *Intelligence Sociale*" وكذا منهجية تطبيق الذكاء الاقتصادي في التنمية. في سنة 1972 بدأ تدريس أصيلا حول الذكاء الاجتماعي، وأنشأ معهد سياسة البحث (*Research Policy Institute*)، الذي أصبح فيما بعد يسمى "بمدرسة فكر الذكاء الاقتصادي لستيفن ديدجر *Ecole de la Pensée d'Intelligence Economique de Stevan Dedijer*". لمزيد من الاطلاع في هذا المجال، أنظر:

- BAHOUKA-DEBAT (A), Opcit, p 41 ;

- CLERC (Ph), Hommage à Dedijer Stevan, Regards sur l'Intelligence Economique, n° 5, Septembre/Octobre 2005, p 12.

<sup>(576)</sup>. DEDIJER (S) & SVENSSON (K), Technical attaches and Sweden's innovation intelligence, Rapport pour le gouvernement Suédois, Lund, 1994.

<sup>(577)</sup>. HEDIN (H), Evolution of competitive intelligence in Sweden, Annual Conference, SCIP Europe, Octobre 2004.

كنتيجة للمجهودات الجبارة لجمع ومعالجة المعلومات الدولية ووضعها في خدمة تنافسية المؤسسات السويدية<sup>(578)</sup>.

## II. الذكاء الاقتصادي على مستوى المؤسسات الاقتصادية السويدية:

إنّ تاريخ تطور المؤسسات الاقتصادية السويدية بما فيها تلك الرائدة عالميا مثل: *Volvo*، *SKF*، *ABB*، *Alfa Laval*، *Electrolux* وغيرها، يشهد لها بمقدرتها النظامية في فهم الغير من خلال شبكات المعلومات واليقظة التنافسية التي تمتلكها؛ فلقد أحصى *Jean P. Herring* أكثر من خمسمائة (500) مؤسسة (بنوك، مؤسسات صناعة السيارات، صناعة الاتصالات اللاسلكية، الآثاث، إلخ.) تمارس اليقظة والذكاء التنافسي بصفة متفاوتة بحسب اندماجها في الاقتصاد العالمي، ف *Volvo* لصناعة السيارات قد أقام تنظيما للذكاء الاقتصادي موجه للتسويق منذ سبعينيات القرن الماضي، كما أن *Tarta Pak*، التي تنشط في قطاع التغليف تمتلك تنظيما شبكيا لقدرات ذكائها من الإدارة العليا إلى المصالح القاعدية، حيث تحتوي في آن واحد على شبكة للاستعلام الاقتصادي وشبكة للذكاء التكنولوجي.

ونفس الأمر ينطبق على العملاق العالمي للاتصالات اللاسلكية *Ericsson*، الذي يضم هيكله وشبكات دولية موجهة خصيصا لليقظة والذكاء الاقتصادي.

أما شركة *Asea Brown Boveri*<sup>(579)</sup>، الكائن مقرها في *Zurich*، فقد أدجت ضمن تنظيمها المصنوفي وظيفة المعلومات التجارية والتحليل (*Business Information Analysis (BIA)*) التي تم إدراجها بسرعة في المجموعة ما بين 1991 و1993. هذه المصلحة التي تعنى بجمع المعلومات المتعلقة بمجال نشاطها ومن ثمة تحليلها ووضعها تحت تصرف أصحاب القرار كأداة تساعد على رسم استراتيجية المجموعة.

### الفقرة الثالثة: المملكة المتحدة

إنّ ممارسة الذكاء التنافسي، وبصفة عامة الثقافة الهجومية للاستعلام الاقتصادي متجذرة في كبرى المجموعات البريطانية؛ طبقا لدراسة أجريت في 2002<sup>(580)</sup> على مستوى 178 مؤسسة، كشفت كيف تمارس هذه المؤسسات الذكاء التنافسي وكيف تنظم جهودها؛ فإنّ أغلبية مسيري هذه المؤسسات أوضحوا ضرورة وجود خلايا تعنى بالذكاء التنافسي باعتبارها مراكز للخبرات والكفاءات في خدمة الاستراتيجية، إلا أنّ إنشاء هذه الخلايا وتمط عملها يتميزان بالتباين بين المؤسسات التي شملتها الدراسة، وذلك من حيث الاهتمام، الفعالية والإمكانات الموفرة لها.

<sup>(578)</sup>. Voir : DEDIJER (S) & SVENSSON (K), Opcit.

<sup>(579)</sup>. BAUMARD (Ph), Les fondements culturelles de la gestion stratégique de l'information dans un groupe fortement internationalisé, Research Paper, New York University, Juin 1993.

<sup>(580)</sup>. WRIGHT (S) & al., Competitive intelligence through UK eyes, SCIP Europe, Annual Conference, Milano, 27-29 October 2004.

إنّ أجهزة دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في بريطانيا هي في غالبيتها ممولة من طرف الدولة، وهي تخضع تدريجيا للمناولة من طرف الفاعلين الخواص؛ وهذا في إطار الحرص على عقلنة وترشيد النفقات العمومية.

لقد أوكلت هذه الأجهزة إلى ثلاثة من أكبر التنظيمات المختصة في هذا المجال، والتي هي: *Business Links*، وهي منظمة تهتم بالتوجيه والاستشارة تمّ إنشاؤها من طرف وزارة التجارة والصناعة (*Departement of Trade & Industry*)، *UK Trade & Investment* (UKTI) التي تعنى باليقظة الاقتصادية على الأسواق الأجنبية وكذا بشبكة تحويل المعارف، بالإضافة إلى *Knowledge Transfert Networks* والتي كانت تسمى سابقا *Global Watch Service*، في كل ما يتعلق باليقظة العالمية والتكنولوجية، أضف إلى كل ذلك الشبكات والجمعيات المهنية التي تعنى بالذكاء التنافسي.

**1. Business Links:** وهي كما ذكرنا أعلاه منظمة تهتم بالتوجيه والاستشارة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهي مكرزة على المستوى الوطني. في سنة 2005 تمّ تحويل مهامها للوكالات الجهوية للتنمية الاقتصادية، وهي تربط وتسمح بالولوج لكل المؤسسات البريطانية لما يسمى (*Call Center*)، كما تنظم حتى لقاءات مباشرة وجها لوجه مع مسيري المؤسسات الاقتصادية.

إنّ هذا النظام شبيه بنظام الصّحة الذي على أساسه لا يتدخل الأطباء المتخصصون إلاّ في حالة عجز الأطباء العامون، وبعد الدراسة الدقيقة لما تمّ تقديمه من علاج<sup>(581)</sup>.

إنّ الـ *Business Links* هي عبارة عن شبكات هامة إقليمية للدعم ونشر ممارسات ومعلومات ذات قيمة مضافة في مجالات عدّة: التصدير، التحديث، التكنولوجيا، الذكاء التجاري، إلخ. وهي موجهة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات الصغيرة جدا.

إنّ متعاملي هذه المنظمات متواجدين في كل جهة، وهم بعدد 45<sup>(582)</sup> متعاملا يقدمون خدمات الدعم منها تلك التي تسمى بـ *Connect*، وهي عبارة عن بنوك لأفضل الممارسات فيما يخص التنافسية، توضع تحت خدمة هذه المؤسسات وكذا تلك التي تسمى بـ: *Benchmark Index*، التي تسمح لمسيري المؤسسات الصغيرة بالمقارنة فيما بينها وإيجاد موارد لها، وذلك باستعمال أوراق تلخيصية عملية بحسب الإشكاليات التي تعترض هؤلاء المسيرين في السوق (*Benchmarking*، الوضعية التنافسية في السوق...)، ومن أمثلة هذه الأوراق التلخيصية نجد ورقة حول (*General business and market intelligence*).

(581). ADIT, Intelligence économique et PME, Etude réalisée pour le compte de la CRCI Paris (Chambre Régionale de Commerce et d'Industrie de Paris-Ile-de-France), Septembre 2007, p 6.

(582). طالع قائمتها في الموقع الإلكتروني: [www.businesslinks.org](http://www.businesslinks.org)، المربوط بموقع وزارة التجارة والصناعة البريطانية (Department of Trade & Industry).

وتلك حول (*Local business intelligence*) المتعلقة بإنشاء هياكل وتنظيمات متخصصة في الذكاء التنافسي وذكاء الأعمال.

وحسب وزارة التجارة والصناعة البريطانية، فإنه في سنة 2001 فإن المؤسسات المستعملة لـ *Business Links* تتراوح بين 15 و 20% من المؤسسات الصغيرة جدا، ومن 35 إلى 40% من المؤسسات التي يتراوح عدد موظفيها من 50 إلى 250، أما المؤسسات الأخرى فإن نسبتها تقدر بـ 25%<sup>(583)</sup>.

**2. UK Trade & Investment (UKTI):** وهو الجهاز الحكومي الذي يتولى تسيير المستشارين التجاريين الذين يعملون في السفارات، حيث يضمن توفير المعلومة العملية للمؤسسات البريطانية حول الأسواق الأجنبية، وتضمن وكالات التنمية الجهوية الربط بين الـ *UKTI* والمؤسسات الاقتصادية وعلى وجه الخصوص تلك التي تنشط في قطاعات استراتيجية، فهي تعمل وفقا لطلبات المؤسسات التي تريد أن تنمو على المستوى العالمي.

**3. Knowledge Transfert Networks (KTN):** وهي مصلحة متطورة لليقظة تتكفل بتحويل المعلومات وإنشاء الشبكات، فهي نسخة مطورة من طرف وزارة التجارة والصناعة البريطانية للـ *Global Watch Service*. وهي تتكون من شبكات موضوعاتية (*Thématiques*) تغطي القطاعات الاستراتيجية للمملكة المتحدة، وهي تستند إلى المجالات التكنولوجية التي تعرف تطورا كبيرا كالمواد الحديثة، الصحة، الهندسة والإنشاء، الإلكترونيك والفتونيك (*Photonique*)، التكنولوجيات الحديثة للطاقة، الـ *TIC*، التنمية المستدامة.

بالإضافة إلى كل هذه الأجهزة، هناك مشاريع كبيرة مطورة على المستوى المحلي عامة كانت أو متخصصة مثل *London Technology Network* والتي هي مشروع يتكفل بتنظيم اللقاءات وتطوير العلاقات الحوارية بين الـ *PME* والجامعات اللندنية؛ بالإضافة إلى بعض المشاريع الممولة في جزء منها من طرف المفوضية الأوروبية كـ *Scottish Development International (SDI)* التي تضمن اليقظة الدولية وتسير الشبكة الدولية للتأثير عن طريق 21 مكتبا لها بالخارج. فهي تطور بحق سياسة للذكاء الاقتصادي لدى المؤسسات الإسكتلندية.

إن مثل هذا النموذج موجود في بلاد الغال والذي يتضمن مصلحة خاصة للدعم والذكاء الاقتصادي للمؤسسات ذات الطاقات الكبيرة.

هذا بالإضافة إلى *Knowledge Bank of Business*، الذي يمثل شبكة لدعم المؤسسات ومكتبة *Library House* في كامبردج التي هي ممولة بأموال خاصة، وشبكة *Eastern Region Biotechnology*

<sup>(583)</sup>. CLERC (Ph), Opcit, p 4.

*Initiative* التي تعدّ كمثل للشبكة المحلية التي تتكون من 300 عضو مرتكزين على كوكبة بيوتكنولوجية مكونة من 600 مؤسسة. إنّ هذه الشبكة تضمن عدّة خدمات لأعضائها والتي من بينها الذكاء الاقتصادي.

#### الفقرة الرابعة: فرنسا

تعدّ فرنسا من بين البلدان القلائل التي جعلت من الذكاء الاقتصادي سياسة عمومية واستراتيجية للتنافسية الصناعية، غير أنّ ما يمكن ملاحظته في دراسة التجربة الفرنسية هو طول الوقت الذي تطلبه إرساء وتحسين منظومة الذكاء الاقتصادي الفرنسية، وكذا تكرار المحاولات وتعدّد الاصلاحات بخصوصها<sup>(584)</sup>.

إنّ ما يصنع الخصوصية الفرنسية في هذا المجال حسب *Ph. Clerc*<sup>(585)</sup> هو أقلّمة (*Territorialisation*) السياسة العامة للذكاء الاقتصادي، أي إسقاطها على تسيير الأقاليم والجهات الفرنسية. هذا بالإضافة إلى التطور الهام لتعليم الذكاء الاقتصادي في الطور الثالث أو مابعد التدرج (أي في الماجستير والدكتوراه).

وحسب تقرير *Martre*<sup>(586)</sup>، فإنّه على عكس المظهر فإنّ للفرنسيين ماضٍ عريق فيما يخص الذكاء الاقتصادي، إذ يمتد إلى الثورة الصناعية وحتى إلى ما قبلها، على الرغم من أنّ فرنسا قد مرّت نسبيا بنوع من فترة السّبات بعد هذه الثورة لتستيقظ في نهاية القرن العشرين نتيجة للسباق الاقتصادي المعولم، الذي يميّز بالشراسة من ناحية التنافس الاقتصادي؛ فبعد الحرب العالمية الثانية والحرب الباردة، فإنّ الحرب العالمية الجديدة أصبحت اقتصادية بكل المقاييس. وعليه فالدول التي لا تتفطن لهذا الصراع الاقتصادي أو الجيو-اقتصادي الجديد مكتوب عليها أن تعيش على هامش المسرح الدولي.

وأمام غزارة المراجع بخصوص الذكاء الاقتصادي الفرنسي، فإننا ارتأينا أن نقتصر في عملنا هذا على ما هو مهم فقط دون الخوض في التفاصيل، على أن نمنهجه وفقا لمحورين أساسيين، نعرض في الأول مظاهر الذكاء الاقتصادي الفرنسي إبان الثورة الصناعية وكذا مرحلة الفراغ إنّ صح التعبير، الذي عاشته فرنسا في هذا المجال؛ أما في المحور الثاني فنستعرض الصحوّة الفرنسية في نهاية القرن العشرين وتطور نظامها للذكاء الاقتصادي.

<sup>(584)</sup>. Voir : CLERC (Ph) & PAUTRAT (R), Perspective des dispositifs nationaux d'intelligence économique : De l'intelligence économique à l'économie de la connaissance, Economica, Paris, 2004, pp 145-161.

<sup>(585)</sup>. CLERC (Ph), Intelligence Economique : Québec, Royaume-Uni, Suède, France - Cultures et pratiques comparées, Opcit, p 2.

<sup>(586)</sup>. Commissariat Général du Plan, Opcit, p 55.

## I. التقاليد الفرنسية فيما يخص الاستعلام الصناعي منذ الثورة الصناعية وفترة الفراغ التي أعقبتها:

من أجل استدراك التأخر الذي عرفته فرنسا في مجال التطوير والتحديث التقنيين أثناء الثورة الصناعية الأولى، فإنّ المؤسسات الصناعية الفرنسية عملت على الاستيراد لعدد كبير من الآلات والأدوات من بريطانيا، لتتولى دراستها واستخلاص التكنولوجيا المستعملة في صناعتها.

كما نجح كذلك صانع الساعات *Berthoud* في التحصّل على أسرار أفضل صانعي الساعات الإنجليزي<sup>(587)</sup>. علما بأنّه في ذلك الوقت احتدم الصراع التكنولوجي لصنع ساعات ذات دقة فائقة، وكذا الساعات البحرية التي تسمح للبحارة بقياس الزمن في البحر وتحديد الإحداثيات، الأمر الذي يكسبهم ميزات وتفوق عسكري وتجاري، فضلا عن الأرباح التي يمكن أن تجني من خلال تجهيز القوارب وبواخر شركات التجارة الدولية بمثل هذه الأجهزة العملية.

وبعد ذلك وفي بداية القرن العشرين، فإنّ شركة *Michelin* الفرنسية لصناعة عجلات السيارات، قد استغلت الفراغ القانوني في حماية الملكية الفكرية للشركة الأمريكية *Goodyear* لسرقة تكنولوجيا حفظ المطاط بعدما نقلت وأستعملت في بريطانيا.

كما تجدر الإشارة إلى أنّه في المجال التجاري، فإنّ مبعوثي شركة *Michelin* لمختلف بلدان العالم خاصة المتطورة منها قد شكلوا شبكة هامة للذكاء الاقتصادي، بفضّل المعلومات التي يجمعونها حول الأسواق الدولية وتحديد الفرص التجارية، فإنّهم يساهمون في توجيه قرارات الشركة في استثماراتها في الخارج<sup>(588)</sup>، وتنظيم قنوات توزيع منتجاتها.

وفي بداية القرن التاسع عشر، فإنّ هناك نوع من منظومة الذكاء الاقتصادي التي لم تسمى كذلك، والتي تمّ وضعها من طرف وزير الداخلية *Chaptal*<sup>(589)</sup>.

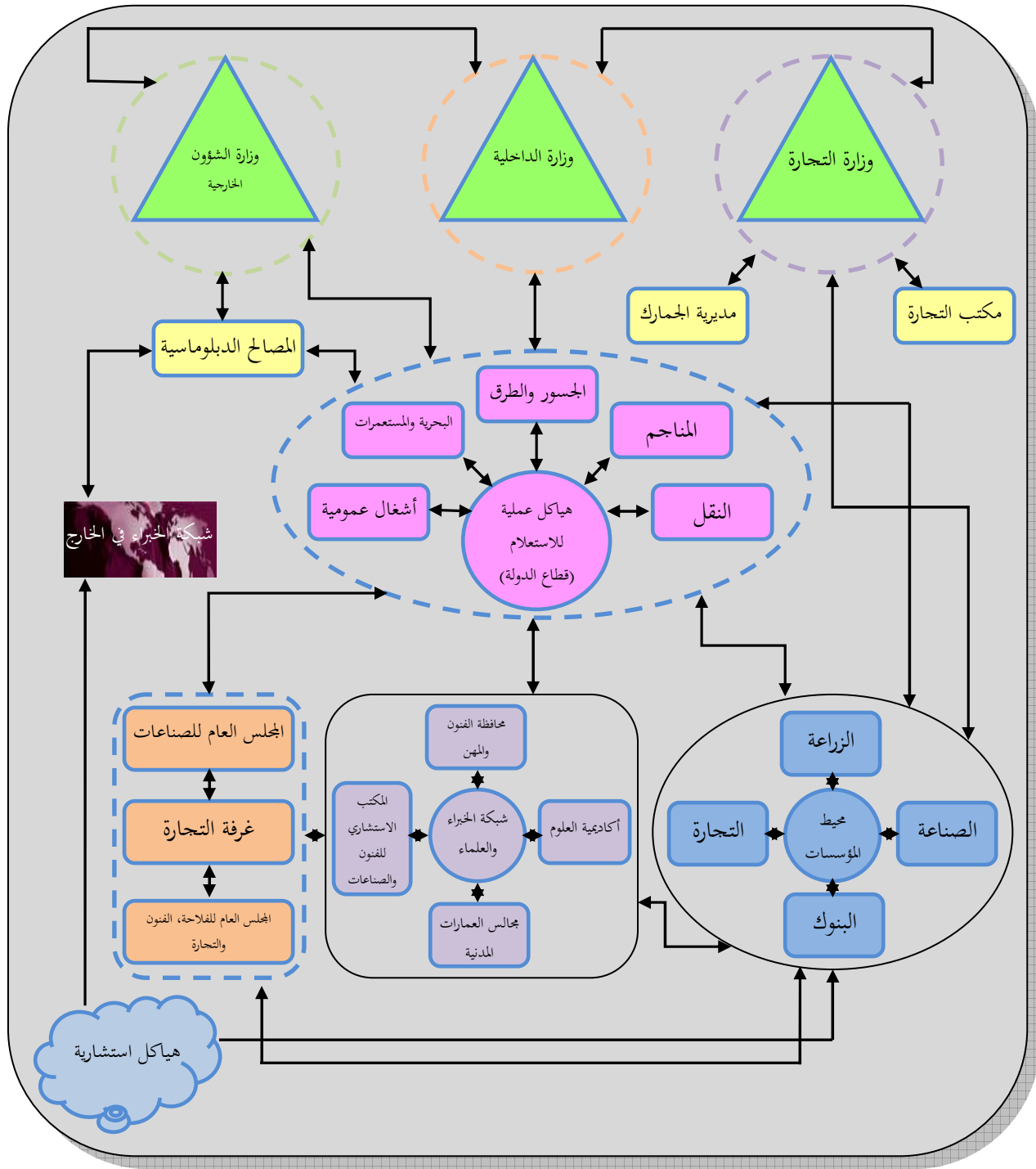
أما نموذج الذكاء الاقتصادي الفرنسي أثناء الثورة الفرنسية، والذي سمح باستدراك التأخر التكنولوجي مقارنة بالإنجلترا والتقليص من الهوة التكنولوجية الموجودة آنذاك بين البلدين، فيمكن رسمه وفقا للشكل التالي:

<sup>(587)</sup>. BERTON (E), Histoire des horloges : Montres et pendules, Editions ATLAS, Paris 1980. In, Commissariat Général du Plan, Ibid.

<sup>(588)</sup>. فمنذ سنة 1908 تمّت إقامة أولى مصانع Michelin في New York و Turin.

<sup>(589)</sup>. MOULLIER (I), Le ministère de l'intérieur sous le consulat et le premier empire (1799-1814) : Gouverner la France après le 18 brumaire, Thèse de doctorat d'Histoire, Université Lille III (Charles de Gaulle), Novembre 2004, 703 pages.





شكل رقم 77: نموذج الذكاء الاقتصادي الفرنسي إبان الثورة الفرنسية

المرجع: 48 p, Opcit, (A) DEBAT-BAHOUKA, اعتمادا على المراجع التالية:

- MOULLIER (I), Opcit ;

- COTTE (M), De l'espionage à la veille, Presse Universitaire de Franche Comté, 2005.

ولكن وبعد تحصل فرنسا على الاستقلالية والقدرة التكنولوجية والابتكارية، التي رفعتها إلى مصف غريمته بريطانيا، بدأت نشاطات اليقظة التكنولوجية، الاستعلام والجوسسة التكنولوجية والتجارية بالظهور،

كما وقد عرفت نوعا من السببات منذ بداية القرن العشرين. فقد خفضت الدولة من مستوى اليقظة مقارنة بالقرنين الثامن والتاسع عشر.

إنّ هذا الأمر قد أدى إلى ضعف الأجهزة الفرنسية العمومية والخاصة فيما يخص الذكاء الاقتصادي، وفقدتها لخبرتها المكتسبة عبر السنين.

وبعد الحربين العالميتين وحتى الثلاثين سنة المجيدة (*Trente glorieuses*) التي أعقبت إعادة بناء أوروبا، لم يتطلب الأمر من فرنسا بناء جهاز للذكاء الاقتصادي، بل كانت بحاجة - كما يبدو للمحافظة العامة للخطة - لإعادة بنائها، ولكن بعدما إتضحت معالم النظام الاقتصادي الجديد الذي تهيمن عليه الو.م.أ عن طريق اتفاقات *Bretton Woods*، والتي على أساسها أصبح الدولار الأمريكي عملة عالمية محورية، أضحت واضحة الأهمية الاستراتيجية للتحكم وتطوير المعرفة لأغراض الحرب الاقتصادية والمهيمنة الاستراتيجية، وعليه أخذ حكام فرنسا في البحث عن كيفية الاستيقاظ من ليلة السببات هاته التي طال أمدها.

## II. الصحوة الفرنسية ومحاولة إنشاء النظام الوطني الفرنسي للذكاء الاقتصادي:

منذ بداية الثمانينيات من القرن العشرين ظهر الوعي في فرنسا خاصة بين الساسة حول التأخر الذي منيت به فرنسا مقارنة بجيرانها الأوروبيين كإنجلترا وألمانيا أو الدول المتقدمة الأخرى كالو.م.أ واليابان.

إذن، فقد أضحت جلوية الرهانات المتعلقة بالتنافسية والتحديث، وتبلورت بذلك الإرادة السياسية حول "محور المعلومة العلمية والتقنية"، ولهذا فقد فرض مصطلح "اليقظة التكنولوجية" نفسه رسميا منذ سنة 1988 عن طريق إنشاء اللجنة الوزارية للتوجيه الاستراتيجي للمعلومة العلمية واليقظة التكنولوجية، التي حدّدت المحاور الكبرى للسياسة الفرنسية فيما يتعلق باليقظة العلمية والتكنولوجية. كما تمّ في العام الموالي تأسيس مجموعة العمل "اليقظة التكنولوجية وسياسة براءات الاختراع" التابعة للجنة الفرعية "التحديث والبحث"، والتي ظهرت بالموازاة مع كل هذه المبادرات للتكوين في الدراسات المعمّقة (*DEA*) والدكتوراه في جامعة Aix-Marseille III تحت إشراف البروفيسور *Henri Dou* (590).

وفي فيفري 1994، ظهر مصطلح الذكاء الاقتصادي رسميا في فرنسا (591) مع تقرير اللجنة العامة الحادية عشر للخطة، التي خرج بالتوصيات الأربع لتفعيل الذكاء الاقتصادي في فرنسا، وهي:

- ✓ نشر ممارسة الذكاء الاقتصادي في المؤسسة؛
- ✓ تعظيم تبادل المعلومات بين القطاعين العام والخاص؛
- ✓ إنشاء بنوك المعلومات بحسب حاجة المستعملين؛

(590). MOSCATO (G.F), Intelligence économique et modélisation financières : Mise en œuvre d'un outil pour les projets d'entreprises, Thèse de doctorat en Sciences de l'Information et de la Communication, Université Paris-Est, Ecole doctorale Information, Communication, Modélisation et Simulation, Avril 2010, p 28.

(591). أنظر الملحق رقم 03 الذي يتضمن مقارنة بين مفهوم الذكاء الاقتصادي في كل من فرنسا والولايات المتحدة الأمريكية.

✓ تعبئة عالم التربية والتكوين بخصوص الذكاء الاقتصادي.

هذا التقرير الذي أوضح مختلف النقائص الفرنسية في هذا المجال، كان بادرة لاتخاذ مجموعة من القرارات العملية، وذلك بتأسيس الوزير الأول الفرنسي *Edouard Ballaur* في أول أبريل 1995<sup>(592)</sup> للجنة من أجل التنافسية والأمن الاقتصادي، التي كانت تعدّ كأول لجنة في صرح منظومة واعدة للذكاء الاقتصادي، حيث أوكلت أمانة هذه اللجنة للأمين العام للدفاع الوطني (*SGDN*). هذه اللجنة التي توقفت عن العمل بإنهاء مهام الوزير الأول، وذلك لعدم تجديد عهدة أعضائها أو إعادة تعيين أعضاء جدد بعد إنتهاء هذه العهدة في سنة 1998. كما تجدر الإشارة إلى أنّ جهود السكرتارية العامة للأمن لإعادة دفع التفكير الاستراتيجي تمّ توقيفها تدريجيا، وذلك نتيجة معارضة مختلف الوزارات لها. هذا وقد تمّ تثبيط عمل مديرية الذكاء الاقتصادي والاستراتيجي التابعة لـ *SGDN* في نفس السنة (1998).

وفي سنة 2003 طلب الوزير الأول *Jean Pierre Raffarin* من *Bernard Crayon*، الذي هو نائب عن *Tarn* إعداد تقرير حول حالة إدماج فرنسا للذكاء الاقتصادي في نظامها التربوي والتكويني وفي نشاطاتها العمومية، وكذا في عالم المؤسسات<sup>(593)</sup>. وفي جوان من نفس السنة قدم هذا الأخير تقريره للوزير الأول، أين عاين فيه بأنّ الجهود المبذولة لتطوير الذكاء الاقتصادي منذ تقرير *Martre* ضعيفة ومشتتة، وأنّ الذكاء الاقتصادي في فرنسا هو ذكاء نخبوي، إذ في حين أدمجت المؤسسات الكبرى المواجهة للمنافسة الدولية بنجاح بعض مناهج الذكاء الاقتصادي، بقيت السلطات العمومية والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة متأخرة وبعيدة عن المعايير الدولية في هذا المجال.

ولقد أوضح هذا التقرير بأنّ التأخر في إدماج الذكاء الاقتصادي في السياسة العامة والاقتصاد الفرنسيين يعود أساسا لنوعين من العوائق هي :

✓ العوائق المؤسساتية: وتمثل في بنية السلطة التنفيذية في فرنسا (ازدواجيتها: رئيس الجمهورية-وزير أول)، والتي تطرح تجاذبات واستقطاب، بل حتى صراعات في بعض الأحيان. هذا بالإضافة إلى ضعف الهياكل البين-وزارية لدى مصالح الوزير الأول يجعل منها تكتفي بالتعبير عن إرادتها أكثر من رسم سياسات حقيقية<sup>(594)</sup>.

(592). بموجب المرسوم رقم 95-350 المؤرخ في 01 أبريل 1995، المتضمن إنشاء لجنة من أجل التنافسية والأمن الاقتصادي (الجريدة الرسمية المؤرخة في 04 أبريل 1995).

(593). أنظر إرسالية الوزير الأول في هذا الخصوص الموجهة للنائب *Bernard Crayon* في 02 جانفي 2003، والحاملة للرقم: 1730/03/SG.

(594). حيث في سنة 2003 كان هناك حوالي 634 مصلحة استشارية لدى الوزير الأول أو الوزارات الأخرى، ولكن لا واحدة منها تملك استراتيجية شاملة. أنظر تقرير لجنة المالية والاقتصاد العام والخطة، الذي سمي بتقرير إعلامي لـ *Georges Tron* بتاريخ 21 ماي 2003، الذي ورد في:

- CONESA (P), Op cit, p 9.

✓ العوائق الثقافية في الإدارة الفرنسية: والمتمثلة في ثقافة احتكار المعلومة، وذلك لتحقيق أغراض شخصية على حساب المصلحة العامة، ناهيك عن ضعف ثقافة الذكاء الاقتصادي في أوساط المجتمع المدني (الجمعيات).

ولقد قدم تقرير *Crayon* عدّة اقتراحات وعددها 38 اقتراحا بهدف النهوض بالذكاء الاقتصادي في فرنسا، والتي تتمحور أساسا فيما يلي:

- على الدولة والجماعات المحلية أن تعدّ استراتيجيات لحماية المصالح الجماعية والقيم الاجتماعية، كما يتعيّن عليها أن تلعب دور المركز فيما يخص التكوين ونشر المناهج الأكثر مواءمة للذكاء الاقتصادي؛
- على المؤسسات التي تريد البقاء والاستمرارية أن تبحث عن تعزيز قدراتها التنافسية باستمرار؛
- على المجتمع المدني أن يتدخل بقوة من أجل إقامة شبكة للذكاء الاجتماعي خدمةً للمصالح العامة<sup>(595)</sup>.

وتجدر الإشارة إلى أنّ هذا التقرير قد أعقبته مجموعة من الإجراءات السياسية من طرف الحكومة الفرنسية كتعيين *Alain Juillet* في ديسمبر 2003 كمسؤول سام للذكاء الاقتصادي (*HRIE*) لدى السكرتارية العامة للدفاع الوطني، وذلك لتقوية القدرات الوطنية في هذا المجال.

كذلك، منذ جانفي 2004 وتجييدا لإرادة التعاون بين الوزارات، تمّ إنشاء مجموعة دائمة للذكاء الاقتصادي؛ كما تمّ التعيين لدى وزارة الاقتصاد، المالية والصناعة لمندوب عام للذكاء الاقتصادي، وذلك بهدف تطوير وإدخال التعديلات الضرورية على الاستراتيجية الصناعية، الاقتصادية والتجارية للدولة الفرنسية.

إنّ تقرير *Crayon* لسنة 2003، على الرغم من الانتقادات التي وجهت له من مختلف الأوساط الاجتماعية في فرنسا إلاّ أنّه قد ساهم إلى حدّ بعيد في تصحيح المسار وتوضيح الرؤى فيما يخص الذكاء الاقتصادي في فرنسا<sup>(596)</sup>. الأمر الذي جعله يقدم تقريرا جديدا في جوان 2004 للبرلمان الفرنسي حول "استراتيجية الأمن الاقتصادي الوطني"، والذي دعم فيه مجهوداته لترقية الذكاء الاقتصادي في فرنسا.

كما وأنّه في نوفمبر 2004، تمّ إصدار تعليمة من الوزير الأول *J.p. Raffarin* تمّ بموجبها إنشاء أقطاب امتياز مُدعّمة بسياسة صناعية وطنية جديدة. هذه الأخيرة التي تتمحور حول تحليل توصيات تقرير مندوبية تهيئة الإقليم والنشاط الجهوي (*DATAR*)<sup>(597)</sup>، التي أصبحت بموجب المرسوم المؤرخ في 31 ديسمبر 2005، تسمى بالمندوبية لتهيئة وتنافسية الأقاليم (*DACT*).

<sup>(595)</sup>. MOSCATO (G.F), Opcit, p 46.

<sup>(596)</sup>. Voir la Revue Regards sur l'IE, Dossier Spécial " Observations critiques du rapport Crayon ", n° 1, Janvier/Février 2004, pp 11-25.

<sup>(597)</sup>. إضافة إلى هذه المندوبية، ويهدف تشجيع التعاون بين قطاع الأعمال وقطاع البحث العلمي ضمن أقطاب الامتياز، فإنّه تمّ إنشاء لجنة وزارية مشتركة لتهيئة وتطوير الإقليم (*CIADT*)، كما خصصت الدولة الفرنسية ميزانية تقدر بـ 15 مليار أورو خلال الفترة 2006-2008، لتطوير أقطاب الامتياز هاته. هذا بالإضافة إلى مساهمة كل من الوكالة الوطنية للبحث (*ANR*)، وكالة التحديث الصناعي (*AIT*)، *OSEO* Innovation وكذا صندوق الودائع والكفالات (*CDC*) (Caisse des Dépôts et Consignations).

إنّ من بين أهم هياكل التنسيق للعمل الحكومي في مجال الذكاء الاقتصادي<sup>(598)</sup>، نذكر منها السكرتارية العامة للتنسيق الوزاري المشترك (SGCI) والسكرتارية العامة للدفاع الوطني (SGDN) اللذان هما تحت سلطة الوزير الأول.

فالا SGDN<sup>(599)</sup> مهمتها الأساسية تنسيق مختلف جهود الوزارات الأخرى خاصة فيما يتعلق بالدفاع والأمن لاسيما أمن أنظمة المعلومات.

أما على المستوى المحلي ومستوى القطاع الخاص، فإنّ مبادرة الذكاء الاقتصادي قد بُشرت وتطورت بفضل إرساء مجموعة من الهياكل واتخاذ جملة من الإجراءات، والتي يمكن أن نذكر منها على سبيل المثال: الوكالة من أجل نشر المعلومة الاستراتيجية (ADIT)، التي أنشئت بعد تقرير Martre، والتي من مهامها تنشيط شبكة الملحقين العلميين، وهي تابعة للدولة وتستفيد من دعم التسيير.

أما المؤسسة الثانية، فقد أنشئت سنة 1997، وهي مؤسسة خاصة في مجملها، ويتعلق الأمر بالشركة الأوروبية للذكاء الاستراتيجي (CEIS)، والتي هي في خدمة المؤسسات الصناعية الفرنسية والأوروبية.

كما أنّ بعض من كبرى مدارس التجارة قد قامت بقفزة نوعية في هذا المجال، وذلك بتقديم دروس حول الذكاء الاقتصادي والاستراتيجي، وذلك على غرار مجموعة المدارس العليا للتجارة (HEC).

أما على مستوى الجماعات المحلية، فإنّه من بين المناطق والجهات الفرنسية من كانت سبّاقة وحديثة في إقامة أنشطة للذكاء الاقتصادي والاستراتيجي لفائدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المحلية. من بين هذه الجهات التي اهتمت بهذا الأمر نذكر: منطقة الـ Lorraine (مع مشروع DECiLOR، الذي يعدّ من أهم وأنجح المشاريع)، Alpes Maritimes، Poitou-Charentes، Franche Comté، إلخ.

وعليه فمنظومة الذكاء الاقتصادي الفرنسي تتهيكل وفقا للشكل التالي:

(598). لمزيد من الاطلاع على مختلف الهياكل الحكومية وغير الحكومية الفرنسية في مجال الذكاء الاقتصادي، أنظر:

- حميدوش (أ)، مرجع سبق ذكره، ص 136-149.

(599). لقد تعززت الـ SGDN كما سبق وأن ذكرنا، منذ 2003 بمسؤول سام للذكاء الاقتصادي، يتمثل في شخص Alain Juillet، الذي هو في

حقيقة الأمر رجل أعمال سابق ومدير سابق للاستعلام لدى الـ DGSE.



شكل رقم 78: بنية منظومة الذكاء الاقتصادي الفرنسي قبل 2012

المرجع: مستلهم من المراجع التالية :

- CONESA (P), OpCit, p 9 ;

- حميدوش (أ)، مرجع سبق ذكره، ص 134.

وفي 3 أكتوبر 2005<sup>(600)</sup> طلب الوزير الأول *Dominique de Villepin* من النائب *B. Crayon* إعداد تقرير ثانٍ عن حالة الذكاء الاقتصادي في فرنسا، وقد صاحب هذه المهمة تعيين هذا الأخير لدى وزارة الاقتصاد، المالية والصناعة.

<sup>(600)</sup>. بموجب الإرسالية التي تحمل رقم: 2164/05/SG لنفس التاريخ. لمزيد من الاطلاع في هذا الصدد، أنظر:

- CRAYON (B), A armes égales, rapport au premier ministre, Paris, 2006, P 3.

وتجدر الإشارة إلى أنه حتى قبل إعداد هذا التقرير الثاني، واصلت الحكومة الفرنسية تشريعاتها بهذا الخصوص، والتي منها المرسوم المؤرخ في 30 ديسمبر 2005 المنظم للعلاقات المالية مع الخارج، الذي يؤكد دور الدولة في مراقبة الاستثمارات الأجنبية في فرنسا<sup>(601)</sup>.

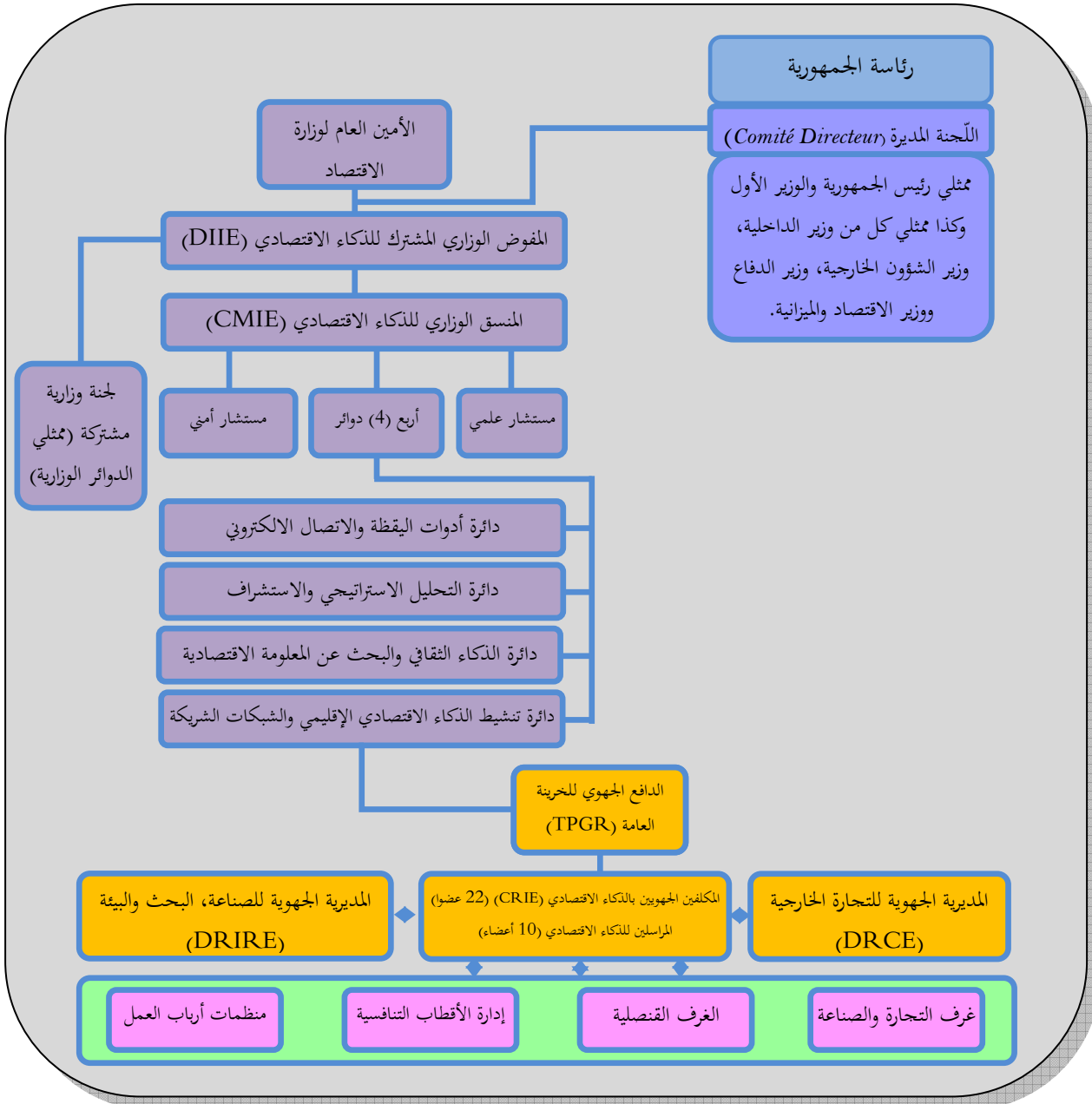
إنّ تقرير *Crayon* لسنة 2006، الذي هو منظم وفق أربعة محاور أساسية هي: I. المخاوف والفرص، II. التقييس (*Normalisation*) في قلب محيط المؤسسات، III. التمويل، الذكاء الاقتصادي وتكنولوجيات المعلومات، IV. القدرة على الاستشراق: التأثير والبحث عن الأسواق.

وقد اهتم التقرير هذه المرة بصفة أساسية بالإرادة السياسية التي هي ضرورية لمُد الاقتصاد الفرنسي لاسيما المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (*PME/PMI*) بالوسائل اللازمة لانتهاز الفرص المرتبطة بالعملة.

كما تجدر الإشارة إلى أنّ هيكل منظومة الذكاء الاقتصادي الفرنسية قد عرفت عدّة تعديلات لتصبح في سنة 2012 على النحو التالي:

<sup>(601)</sup>. لمزيد من الاطلاع في هذا الصدد، أنظر:

- MOSCATO (G.F), *Opcit*, p 49 et 51.



شكل رقم 79: بنية منظومة الذكاء الاقتصادي الفرنسي الجديدة في سنة 2012

المرجع:

- حميدوش (أ)، مرجع سبق ذكره، ص 135.

### الفقرة الخامسة: روسيا

إنّ دراسة الذكاء الاقتصادي في روسيا رهين شحّ المراجع، خاصة الروسية منها في هذا السياق، لذا سوف نعتمد في دراستنا هاته على المراجع الفرنسية بصفة أساسية المتوفرة في هذا المجال، كما سنركز عرضنا هذا على الألفية الثالثة وبالضبط في عهد الرئيس الروسي *Vladimir Poutine*.



## I. الاستعلام الاقتصادي السوفياتي:

تجدر الإشارة إلى أنه إبان الحرب الباردة، فإنّ المركب الصناعي العسكري الروسي قد احتكر تسيير المعلومات العلمية، التكنولوجية، الاقتصادية والتجارية؛ حيث تتكفل اللجنة العسكرية-الصناعية بجمع طلبات المؤسسات الوطنية الروسية بخصوص الاستعلام بواسطة الوزارات المعنية بالقطاعات الاقتصادية لهذه المؤسسات، حيث تتولى هذه اللجنة صياغة المخطط الوطني للاستعلام وتطلب على أساسه من مختلف وكالات الاستعلام والأمن الرّد على هذه الحاجات من الاستعلام. فإلى جانب الـ *KGB* والـ *GRU* المتكفلان بالاستعلام العسكري، هناك متدخلين آخرين لتوفير المعلومة الاقتصادية الضرورية، والذين نذكر منهم: لجنة الدولة للعلوم والتقنية، لجنة الدولة للمبادلات الاقتصادية الخارجية، القسم الخاص للأكاديمية السوفياتية للعلوم، إلخ.

ولقد اعتبر الرئيس الأمريكي على سبيل المثال قضية *Farewell*<sup>(602)</sup> بأنها أكبر قضية تجسس في القرن العشرين، وهو ما يدل على قوة الجوسسة الروسية بما فيها الاقتصادية في العهد السوفياتي.

## II. بدايات الذكاء الاقتصادي الروسي وتطوره بعد الحرب الباردة:

لقد بدأت بوادر الذكاء الاقتصادي الروسي في الظهور بعد الأحداث التاريخية لنهاية الحرب الباردة، ففي سنة 1991 وبعد تولي الرئيس *Boris Eltsine* زمام السلطة في الكرملن (*Krimlin*)، قام بعزل المئات من ضباط المصالح الأمنية، وذلك تفاديا لخطر تقوي أعضاء الـ *KGB*؛ وكنتيجة لذلك لجأ هؤلاء الضباط المسرحين لعرض خدماتهم الاستعلامية على المؤسسات الخاصة والطبقة الأوغرشيية التي تسييرها.

ففي الفترة الممتدة بين 1993 و1995، استقبلت البنوك ومؤسسات الغاز والبتروك هؤلاء الضباط القدامى ضمن مديرياتها للأمن، فحسب *Alexander A. Ignatov*<sup>(603)</sup> فإنّ من 12 إلى 15 % من كبرى الشركات الروسية تمتلك قسما فرعيا للذكاء الاقتصادي تابعا لمديرية الأمن، و فقط من 4 إلى 5 % من هذه المؤسسات المتعددة الجنسيات تمنح حرية حقيقة لمصالح الذكاء الاقتصادي، مما دفع هؤلاء الضباط القدامى في غالبتهم المطلقة للالتحاق بالمؤسسات المتخصصة في الأمن.

في هذه المرحلة من الفوضى الاقتصادية أين تُشكل الثروات في رمشة عين، ارتفع مستوى العنف في روسيا ليلعب مستوياته القياسية؛ فكثرت بذلك اغتياالات رجال الأعمال، مما ساهم في رواج سوق الأمن لحماية الأثرياء الجدد، ولهذا ازدهرت المؤسسات الخاصة المتخصصة في أمن الأشخاص والممتلكات.

<sup>(602)</sup>. وهي قضية الجسوس السوفياتي Vladimir Vetrov، والتي تحمل رمزه للجوسسة. الذي أقرّ في بداية الثمانينيات من القرن العشرين لإدارة الاستعلام الداخلي ((*Direction de Sécurité du Territoire (DST)*) الفرنسية عن حيثيات القضية، التي حيرت بحق الفاعلين في حقل الجوسسة والجوسسة المضادة، ليس في فرنسا فحسب، بل في الغرب برمته.

طالع في هذا الشأن:

- LAIDI (A), L'Intelligence Economique russe sous Poutine, Etudes Internationales, Vol. 40, n° 4, 2009, p 634.  
<sup>(603)</sup>. IGNATOV (A.A), Competitive Intelligence in Russia, Journal of Competitive Intelligence and Management, Vol. 2, n° 3, 2004, pp 26-44.

في منتصف التسعينيات من القرن الماضي ونظرا للوضع الاقتصادي الدولي الذي إتسم بالمنافسة الشرسة، عملت العديد من المؤسسات الروسية على إدخال مصالح للذكاء الاقتصادي في هياكلها قصد الحصول على الاستقلالية في هذا المجال. كما سمح القانون الفيدرالي للمؤسسات المتخصصة في الذكاء الاقتصادي بجمع المعلومات حول الأسواق الدولية بمناسبة المفاوضات التجارية، وبخصوص ملاءة وفعالية الشركاء المحتملين.

في مطلع سنوات الـ 2000 وتخوفا من أن يتم عزل الاقتصاد الروسي عن الاقتصاد العالمي بسبب معدلات الإجرام المرتفعة في مجال الأعمال، حاولت مؤسسات الذكاء الاقتصادي الروسية احترام بعض المعايير الأخلاقية والتحلّي بالمهنية، حيث بلغ عدد هذه المؤسسات في ذلك الوقت أكثر من 20000 مؤسسة أمنية خاصة، منها 3000 مؤسسة في موسكو (*Moscow*) لوحدها<sup>(604)</sup>.

كما تجدر الإشارة إلى أنّ مؤسسات ومكاتب الذكاء الاقتصادي الروسية في ذلك الوقت وجهت جهودها للسوق الداخلية، حيث نجد أنّ 50% من كبرى مؤسسات الذكاء تنفرد بـ 80% من عائدات سوق هذا النشاط في روسيا.

ويرى *Alexandre A. Ignatov* بأنّ القطاعات الاقتصادية الأكثر طلبا للذكاء الاقتصادي هي قطاع البترول والصناعات المعدنية، التي تحتكر لوحدها ما بين 65 و 70% من أنشطة الذكاء الاقتصادي في روسيا، بالإضافة إلى بعض القطاعات المرتبطة بالتصدير كصناعة عمجينة الخشب، صناعة الآلات والأدوات، القطاع المنجمي<sup>(605)</sup>.

أما في قطاع الإعلام، فبعد الفترة القصيرة من حرية التعبير التي شهدتها هذا القطاع (1991-2000)، خاصة فيما يخص تغطية حرب الشيشان الأولى (1991-1994) من طرف قنوات خاصة، والتي كشفت عن حقائق لم ترض الحكومة الروسية، جاءت حرب الشيشان الثانية (منذ 1995)، أين استوعب الجيش الروسي الدرس وعمل على استعادة الدولة لزام هذا القطاع الإعلامي، فتمّ في 7 أكتوبر 1999 إنشاء مركز المعلومات الروسي (*Rosinformtsentr*)، والذي كان الهدف منه مراقبة كل المعلومات عن حرب الشيشان والموجهة لقنوات الإعلام الروسية والأجنبية.

إنّ هذا المركز الذي أنشئ من طرف أحد القادة التاريخيين للتجريد المعلوماتي في الـ *KGB*، الجنرال *Alexandre Mikhailov*، أصبح يلزم كل القنوات السمعية والسمعية البصرية بالمرور به أولا قبل عرض أي ريبورتاجات حول الشيشان. كما عمل هذا المركز على إنشاء مواقع للإنترنت لمنافسة ودحر المواقع الشيشانية<sup>(606)</sup>.

<sup>(604)</sup>. LAIDI (A), Opcit, p 635.

<sup>(605)</sup>. IGNATOV (A.A), Opcit, p 32.

<sup>(606)</sup>. من أمثلة هذه المواقع موقع infocentre.ru لمنافسة المواقع الشيشانية أمثال: amina.com و kavkaz.org.

إنّ هذا الهجوم الإعلامي المضاد الروسي بخصوص حرب الشيشان كان له آثار على المجتمع الروسي، ولقد تعمق ذلك بالتكريس على المستوى الإداري للحكومة الروسية للعقيدة الأمنية المعلوماتية للفيدرالية الروسية (*Doktrina Informatsionnoi Bezopasnosti RF*)<sup>(607)</sup>. هذه العقيدة التي أعدت بمبادرة من الرئيس *Boris Eltsine*، تمّ تبنيها من طرف الرئيس *Vladimir Poutine* في التاسع من سبتمبر سنة 2000.

إنّ هذه العقيدة التي وصفتها *Elisabeth SIECA-KOZLOWSKI* بأنها أداة تسمح للسلطة الروسية بتشريع ما تراه مقبولا اجتماعيا (*Socialement acceptable*)، والتصريح في القنوات الإعلامية بما تراه مناسباً، وهذا حماية منها - حسب اعتقادها - لمجتمع المعلومات المشوه<sup>(608)</sup>.

كما شهدت هذه المرحلة كذلك تعيين أعوان المصالح الأمنية في القنوات الإعلامية، الذين أوكلت لهم مهمة مساعدة الصحفيين في غرلة المعلومات للإذاعة لعرض ما تراه السلطة ملائماً. وبهذا فإنّ بداية سنوات الألفين شهدت موجة من تعيين الرجال ذوو البزة النظامية (*Siloviski*) في قنوات الإعلام المختلفة، ويمكن أن نذكر على سبيل المثال تعيين الجنرال *Kobaladze* كمدير عام لوكالة *ITAR-TASS*، الجنرال *Aksionov* كمدير قناة *TV-7*، أما الناطق الرسمي للـ *FSB*، العقيد-الجنرال *Alexandre Zdanovitch*، فقد تمّ تعيينه في نيابة رئاسة إذاعة وتلفزيون الدولة. وكل هذه المنظومة الإعلامية يترأسها الجنرال *Vladimir Kozlov* من الـ *FSB*، الذي أصبح فيما بعد نائب وزير الإعلام<sup>(609)</sup>.

من هنا يتضح بأنّ تقاليد التسيير السوفييتية قد تركت أثرها على روسيا الحالية، هذه الآثار التي نجدها حتى في المجال الإعلامي، وذلك بإسم مواجهة "الخطر الإعلامي"؛ فيد الدولة من هذا المنطلق أصبحت موضوع على هذا القطاع، الذي يعتبر حساسا جدا خاصة في هذا الوقت الذي يشهد منافسة شرسة. الأمر الذي دفع بالحكومة الروسية لإطلاق القناة التلفزيونية "روسيا اليوم" *Russia Today* في سنة 2005، والتي تبث بلغات مختلفة بما فيها اللّغة العربية، وذلك لمنافسة القنوات الإعلامية العالمية مثل الـ *BBC*، الـ *CNN*، الجزيرة، إلخ. وتقدم نظراً وطرحاً روسيا عن الأحداث الدولية.

كما أنّه حتى الكرملن نفسه اهتم باستراتيجية الاتصال وتسويق خطابه في القضايا الحيوية لروسيا، فقد استعان في ذلك بأفضل المكاتب الأنجلوسكسونية المتخصصة في الاتصال<sup>(610)</sup> بهدف ترويح وجهات نظره في هذه القضايا<sup>(611)</sup>.

<sup>(607)</sup>. Voir : SIECA-KOZLOWSKI (E), Du contrôle de l'information militaire, 2008. In, LE HUEROU (A), & SIECA-KOZLOWSKI (E), Culture militaire et patriotisme dans la Russie d'aujourd'hui, Karthala, Paris, pp 97-121.

<sup>(608)</sup>. SIECA-KOZLOWSKI (E), Opcit, p 109.

<sup>(609)</sup>. LAIDI (A), Opcit, p 639.

<sup>(610)</sup>. من أمثلة هذه المكاتب نجد *Gplus Europe*، التابع للشركة المتعددة الجنسيات *OMNICOM*، التي تستعمل التقنيات التي تستعملها القنوات الرائدة علمياً.

كما أنشأ الرئيس *Vladimir Poutine* في جوان 2007، مؤسسة *Ruski Mir* لترقية التراث واللغة الروسيين. كما تمّ الإطّلاق في سنة 2008 لمؤسسة للفكر والرأي (*Think Tank*) في باريس، والمتمثلة في معهد الديمقراطية والتعاون، هذا المعهد الذي أوكلت له مهمة تصدير نظرة روسيا للعلاقات الدولية، لإخراج موسكو من الحوار حول حقوق الإنسان والأقليات.

وفي المجال الاقتصادي فقد سمح *V. Poutine* بعودة روسيا في مقدمة الدول على الساحة العالمية، بفضل المؤسسات الروسية المتعدّدة الجنسيات؛ فمنذ بداية عهده الأولى عمل وهو الذي كان عقيدا في ال *KGB* على استرجاع زمام الحياة الاقتصادية الروسية، وهذا انطلاقا من عقيدته بأنّ على الدولة أن تتحكم بزمام مواردها خاصة الطبيعية منها.

هذا بالإضافة إلى أنّه وزملاؤه من ذوي البزات النظامية المنحدرين من ال *KGB* لم يستصغوا تحرير الاقتصاد الروسي في عهد الرئيس *B. Eltsine*، أين خصصت الأصول الاقتصادية للدولة الروسية بسعر رمزي، والتي استفادت منها الطبقة الأوليغارشية الروسية.

كما عمل الرئيس *V. Poutine* على تنظيم الحياة الاقتصادية وتصفية بعض الأوليغارشيين، وجعلهم يهتمون فقط بعالم الأعمال، ووضع هذه الأعمال (*Business*) في خدمة الاستراتيجية الحكومية للحكومة الروسية؛ هذا بالإضافة إلى تدخل ال *SILOVISKI* كذلك في المجال الاقتصادي.

وفي هذا السياق، ترى عالمة الاجتماع الروسية *Olga Krychtanovskaia*<sup>(612)</sup> بأنّ ثلاثة أرباع ( $\frac{3}{4}$ ) النخبة الروسية قد إحتكت بصفة مباشرة أو غير مباشرة بالهيكل الأمنية الروسية (*KGB*، *SVR*، *FSB*...) في حياتهم المهنية لدرجة أنّها ترى بأنّ روسيا أصبحت تخضع لحكم عسكري (*Militarocratie*). كما تضيف بأنّه إذا كان ثقل مصالح الأمن في الإدارة الروسية في عهد الرئيس *Gorbatchov* يقدر بـ 4.8 %، فإنّه في سنة 2004 يمكن تقديره بـ 78 %.

إنّ روسيا بوتين في حربها الاقتصادية لاسترجاع عظمتها اعتمدت على شركاتها العملاقة خاصة *GAZPROM*، التي تعدّ كأداة ضغط لروسيا في السياسة الدولية وبخاصة في علاقة روسيا مع الغرب.

إنّ الرئيس بوتين وقبل انتهاء عهده الأولى عمل على إنشاء تسع مؤسسات عملاقة تساهم في الرفع من ترتيب روسيا لأولى المراتب الخمس عالميا من حيث الاقتصاد؛ وقد شمل هذا الإجراء السري تسعة مجالات هامة لروسيا وهي: التأمينات، البنوك، الصناعة الفضائية، صناعة السفن، صناعة الأسلحة، التكنولوجيا، إلخ، كما حرص على حمايتها من الاستثمارات الأجنبية.

<sup>(611)</sup>. من بين أهم هذه القضايا نجد: الطاقة، سوريا، أوكرانيا، الدرغ الصاروخي الأمريكي، إلخ.

<sup>(612)</sup>. Voir : KRYCHTANOVSKAIA (O), Anatomii rossii koï elity, Edition Zakharov, Moscou, 2004.

ولقد عملت الحكومة الروسية على صياغة قائمة للقطاعات الاستراتيجية، والتي تتضمن نحو أربعين قطاع، حيث على كل مؤسسة أجنبية تريد الاستثمار بأكثر من 25 % من رأسمال شركة روسية ضمن هذه القطاعات الحصول على ترخيص لجنة مكونة من ممثلي التجارة والاقتصاد وأعضاء مؤثرين من الأمن الداخلي ال *FSB*، بالإضافة إلى وجود نشاطات تتطلب ترخيص من الحكومة، حيث يتضمن القانون الفيدرالي رقم 128، قائمة ل 105 نشاطا يسير وفقا لهذه الشروط والتراخيص.

هذا وفي 25 ديسمبر 2008، قامت روسيا بنشر قائمة ل 295<sup>(613)</sup> مؤسسة تعتبرها استراتيجية، هذه الأخيرة تتمتع بإعانات من الدولة لمواجهة الأزمات، ومن بين هذه المؤسسات نجد عمالقة الطاقة (*GAZPROM*، *Rosneft*، *Loukoil*، إلخ.) ومؤسسات قطاع التعدين (*Nickel*، *Norilsk*، *Rusal*، إلخ.) وكذا المؤسسات الإعلامية (كالقناة الأولى الروسية، روسيا اليوم، إلخ.).

بعد تشييد أهم مؤسسات الاقتصاد الروسي، طلب الرئيس الروسي بوتين من أجهزة الأمن الروسية، خاصة تلك المتخصصة في الاستعلام السياسي، الدبلوماسي والعسكري توجيه أولوياتها نحو المجال الاقتصادي. وفي إطار التعاون بين القطاع العام والخاص كما حدث في الو.م.أ في سنوات التسعينيات من القرن الماضي، فإنّ إدارات الشركات الأساسية الروسية يلتقون وبصفة منتظمة<sup>(614)</sup> مع رؤساء أجهزة الأمن سواء الداخلية (*FSB*) أو الخارجية (*SVR*). إذن فلأجهزة الأمنية دورا هاما في خدمة هذه المؤسسات المتعددة الجنسيات، قصد الحفاظ على أسواقها واحتلال أسواق أخرى جديدة.

وتجدر الإشارة إلى أنّه في 12 ماي 2008، قام الرئيس *Dimitri Medvedev* بالتعيين على رأس ال *FSB* للجنرال *Alexandre Bortnikov* الذي كان يرأس المديرية الفرعية للأمن الاقتصادي في نفس الجهاز. إنّ هذا التعيين قد أكد المنعرج الاقتصادي لهذا الجهاز، الذي يتكون من ثلاث مصالح حساسة هي: المصلحة "P" التي تحارب الاستعلام الصناعي، المصلحة "T"، التي تراقب الهياكل القاعدية للنقل، والمصلحة "K"، المكلفة بالقطاع البنكي والتأمينات.

كما تجدر الإشارة إلى أنّ القانون الفيدرالي رقم *FZ-40*، المؤرخ في 22 فيفري 1995 المتعلق بأجهزة الأمن يسمح للموظفين العسكريين التابعين لل *FSB* بالعمل في المؤسسات العمومية أو الخاصة مع الحفاظ على مناصبهم في ال *FSB*.

أما على الساحة الدولية، فإنّ روسيا في إطار إقامتها للإتحاد الأوراسي، الذي يضم جزء كبير من عمق آسيا إلى جانب الدول المنفصلة عن الإتحاد السوفياتي، تمارس سياسة التأثير لفرض مكانتها الاقتصادية. ونفس

<sup>(613)</sup>. للعلم فإنّ الرئيس بوتين قد اقترح قائمة بـ 1500 مؤسسة حيوية ولكن بعد الاستشارة والمناقشات تمت قسمة هذا العدد على ستة (6).

<sup>(614)</sup>. إنّ هذه اللقاءات تتم بإشراف *Anatoly Safonov*، منسق مكافحة الإرهاب والجريمة المنظمة في الكرملن، وهو إطار سابق في ال *KGB*، وكان الرجل الثاني في ال *FSB* في الفترة الممتدة بين 1993 و 1997.

الأمر يحدث في منظمة الـ *BRICS*؛ وكذا في القسم الذي يجمعها مع الصين والهند (*RIC*). إنَّها تبحث عن استعادة مكانتها الدولية التي ضاعت منها في سنوات التسعينيات من القرن الماضي.

في الختام، نقول بأنَّ منظومة الذكاء الاقتصادي الروسية مبنية على عقيدة عسكرية أمنية بالإضافة إلى رغبتها في ظل الرئيس بوتين في فرض كلمتها على الساحات الجيو-سياسية والجيو-اقتصادية الدولية، وفي نظرنا فإنَّ روسيا قد نُجحت إلى حدِّ كبير في انتهاجها لهذه السياسة على الرغم من بعض النقائص التي اعترتها، للخروج من النفق المظلم للفترة 1988-2000.

### المطلب الثالث: الذكاء الاقتصادي في القارة الآسيوية

في دراستنا لوضعية الذكاء الاقتصادي في القارة الآسيوية سوف نحاول أن نتطرق لمجموعة من البلدان المتمثلة في اليابان، الصين، كوريا الجنوبية، سنغفورا، أندونيسيا وكذا التيوان، وذلك تبعا للمتاح لنا من المراجع بخصوص هذه الدول، التي تعرف أغلبها درجات من التقدم الصناعي والتكنولوجي ولو بنسب متفاوتة.

#### الفقرة الأولى: اليابان

يعدُّ اليابان من أهم البلدان التي تميَّز بالعراقة في الاهتمام بالمعلومة العلمية والتكنولوجية، فمنذ سنوات السبعينيات أنشأت وزارة التجارة الدولية والصناعة (الـ *MITI*)، التي أصبحت منذ 2001 تسمى بالـ *(METI)*<sup>(615)</sup>، منظمة التجارة الخارجية اليابانية (*JETRO*) في سنة 1958<sup>(616)</sup>، التي هي تنظيم مركزي لجمع المعلومات ذات المصادر الأجنبية.

إنَّ قوة النظام الياباني للذكاء الاقتصادي تكمن في التناغم<sup>(617)</sup> الموجود بين نشاط الدولة والمؤسسات الصناعية المنظمة ضمن مجموعات كبيرة تسمى بالـ *Kereitsu*<sup>(618)</sup>، وكذا بتقاسم وتشارك المعلومات المتحصّل عليها.

إنَّ هذا التلاحم خلق استقرارا متجانسا نسبيا، قائما أساسا على الشعور بالانتماء الجماعي علما أنَّه في اليابان المجموعة هي أهم من الفرد، وأنَّ نجاح الفرد يجب أن يتم ضمن المجموعة ككل. أضف إلى ذلك وجود شبكة صلبة من العلاقات الشخصية السلمية<sup>(619)</sup>.

<sup>(615)</sup>. الـ *(Ministry of International Trade & Industry) MITI*، أنشئت سنة 1949، وهي تتولى تأطير النشاط الاقتصادي للدولة وكذا استراتيجيات كبرى المجموعات الاقتصادية، وذلك بتحفيظها وتزويدها بمعلومات حول الأسواق الأجنبية والتكنولوجيات الحديثة؛ كما تهتم كذلك بمراقبة المبادلات الداخلية والخارجية، وتعمل على تطوير الأقطاب التكنولوجية (*Technopôles*).

وفي سنة 2001 عرفت هذه الوزارة إعادة هيكلة لتصبح تسمى بالـ *(Ministry of Economy, Trade & Industry) METI*.

<sup>(616)</sup>. *JETRO* (日本貿易振興機構) : Japan External Trade Organisation.

Voir : HANSEN (J.H), Japanese Intelligence : The competitive edge, NIDC Press, Washington DC, 1996.

<sup>(617)</sup>. " *Lintelligence économique japonaise se confond à chaque instant avec la nation toute entière*". Opcit, p 59.

" *C'est cette symbiose qui reste le meilleur garant d'efficacité et de performance*". KISLIN (Ph), Opcit, p 44.

<sup>(618)</sup>. الـ *Kereitsu*: هي مجموعات كبيرة من المؤسسات تنظم وفق تنظيم نموذج العائلة اليابانية، وهي تعني باللغة اليابانية الأصول والفروع.

هذا بالإضافة إلى الخصال التي يتميز بها المجتمع الياباني<sup>(620)</sup> والمجتمعات الكنفوشوسية بصفة عامة كالتواضع، الولاء، الجِد، حب العمل، نكران الذات، الوطنية، إلخ.

كل هذا ساهم في اكتساب الرجل الياباني ومن خلاله اليابان ككل مقدرة كبيرة على التأقلم والتكيف<sup>(621)</sup>، وكذا لروح متبصرة للملاحظة وتفادي الصراعات التي لا طائل منها.

كما تجدر الإشارة كذلك إلى أنّ منظومة الذكاء الاقتصادي اليابانية متأثرة أو مصبوعة بمجموعة من القيم الفلسفية وطرق التفكير للمجتمع الياباني والمجتمعات الآسيوية بصفة عامة، والتي تختلف اختلافا عميقا مع القواعد الفلسفية للمجتمعات الغربية<sup>(622)</sup>.

من خلال ما سبق يمكن أن نستخلص مجموعة من الخصائص التي تميز الفرد والمجتمع الياباني، وهي:

■ الأهمية الكبيرة التي تكتسيها العلاقات البينشخصية، التي تمتد إلى تسيير التراث غير المادي، فالموارد البشرية في اليابان تعتبر كـرأسمال بشري وليس مجرد أداة للإنتاج؛

■ إنّ فهم المشاكل المطروحة<sup>(623)</sup> وكذا تهمين التبعية المتبادلة<sup>(624)</sup> هي أساس صيانة الثقافة المبنية على الثقة<sup>(625)</sup>؛

(619). تتجلى السلمية في العلاقات الشخصية في المجتمع الياباني في كون الضمير "أنا" على سبيل المثال هو على ستة (6) أنواع في اللغة اليابانية، بحسب جنس المتحدث وبحسب وضعيته الاجتماعية (أدن، متساوي، أعلى).

(620). حسب الثقافة اليابانية، فإنّ شخصية الفرد تبنى عن طريق تفادي العيوب الأربعة المتمثلة في: المباغثة (Kyô)، الشك (Gi)، عدم المقدرة على اتخاذ القرار (Waku) والخوف (Ku). وتقوية الخصال الفضيلة الأربعة المتمثلة في: الفضول (Rei)، القوة العقلية (Choku)، السرعة في رد الفعل والحكم (Soku) والهدوء النفسي (Sei). أنظر في هذا الصدد:

- DELORME (P), Comment être efficace en utilisant les méthodes japonaises, Jacques Grancher Ed, 90-91, Paris, 1991 ;  
- MISHUMA (Y), Le Japon moderne et l'éthique samourai : La voie de Hagakuré, Coll. N.R.F, Gallimard, Paris, 1989.

(621). مع الحفاظ على الشخصية الفردية التي تسمى بالـ Mianzi.

(622). فإذا كانت طريقة التفكير الغربية (خاصة الأمريكية) مبنية على الفلسفة الإغريقية الأرسطو-طاليسية بصفة خاصة، فإنّ أنماط التفكير اليابانية تتعلق بصفة أساسية بالفلسفة الكنفوشوسية، والتي نجد فيها مجموعة من المبادئ كالاستشراف والاستباق عند اتخاذ القرار (Anticipation / Décisionnelle)، المفاوضات غير الصريحة (Négociation oblique) التي تستدعي وساطات، وهذا ما تظهره حتى الطقوس والممارسات الدينية لليابانيين، فيقال بأنهم يولدون شنتويين (Shintoistes)، ويعيشون وفقا للقواعد الكنفوشوسية (Confucéennes) ويموتون بوذيين (Boudhistes). لمزيد من الاطلاع في هذا الشأن، أنظر:

- PLUCHART (J.J), La différence Chinoise, Revue Française de Gestion, 28, 137, Mars 2002, pp 85-95.  
(623). في إطار التوظيف مدى الحياة وتهمين الترقية عن طريق الخبرة، فإنّ الإطارات المسيرة المعينة حديثا لها مسار إجباري يتضمن مختلف مستويات

السلم الهرمي للمؤسسات، وهم بهذا الشكل على علم ودراية تامين بالمشاكل التي تعرفها المستويات الدنيا.  
(624). نجد هذا المصطلح الذي يسمى باللغة اليابانية "Jita Kyo-e"، وهو لوضعه مؤسس الـ Judo السيد J. Kano في كتابه حول التعاون والارتقاء الجماعي. إنّ هذا المصطلح يعدّ من المبادئ الأولى للقانون الروحي للـ Judo (الذي يعني طريق الليونة) والـ Bushido (الذي يعني طريق المحارب).

أنظر في هذا الصدد:

- KISLIN (Ph), OpCit, p 45.

■ تطوير استراتيجيات على المدى الطويل قائمة على مفهوم حصّة السوق وليس الربح؛  
 ■ التحكّم بشبكات المعلومات عن طريق استعمال استراتيجيات عدّة كالتمويه<sup>(626)</sup> والنقل  
 (*Mimétisme*)<sup>(627)</sup>. فالمعلومة التي هي دم المؤسسة هي ملك لمن يستغلها كما ينص عليه المثل  
 الياباني<sup>(628)</sup>.

والآن، فإنّ ما سوف نركز عليه في معالجتنا لموضوع الذكاء الاقتصادي في اليابان هو أهم فاعلي  
 منظومة الذكاء الاقتصادي اليابانية وكذا الاستراتيجية الهجومية والدفاعية لهذه المنظومة.

### I. فاعلي الذكاء الاقتصادي الياباني:

يتمحور نظام الذكاء الاقتصادي الياباني حول الوزارة الأولى والوزات المعنية، التي تحدّد الأهداف ذات  
 الأولوية للبلد، ومن الأجهزة الأساسية والفاعلة لمنظومة الذكاء هاته نذكر:

✓ وزارة الاقتصاد، التجارة والصناعة (*METI*): فعلى الرغم من التقليل نوعا ما من دورها مقارنة ببيوت  
 التجارة ومؤسسات الفكر والرأي بعد إعادة هيكلة الـ *MITI* في سنة 2001، إلا أنّها تلعب دورا هاما  
 كما أسلفنا الذكر فيما يخص تأطير النشاط الاقتصادي للدولة، وتوجيه إستراتيجيات كبرى المجمعات  
 الصناعية (*Kereitsu*). فالـ *METI* تعدّ - بحق - محرك التنمية اليابانية، فهي تقود الجهود المتظافرة  
 للطبقة السياسية، الإدارة وكذا الشركات المتعدّدة الجنسيات اليابانية.

كما تملك هذه الوزارة مركزية هامة لبنوك المعلومات تسمى بـ (*PPIS Policy Planning Information System*)، والتي تعمل على استقطاب كل المعلومات المجمعّة من طرف المجالس الاستشارية  
 القطاعية (*Shingikai*) والجمعيات المهنية (*Gyokai*).

كما تعمل الـ *METI* على إعلام المؤسسات اليابانية عن الأسواق الأجنبية والتكنولوجيات الحديثة  
 وتراقب كذلك المبادلات التجارية الخارجية والداخلية لليابان.

ومن مهامها أيضا تشجيع تطوير التكنولوجيات وتأثر على خيارات المجموعات الصناعية اليابانية.

<sup>(625)</sup>. نقد الثقة هي قاعدة الـ *Kaisen*، أي بناء القيم عن طريق التحسين الدائم للفرد والمنظمة، بفضل تكوين مجمع للاقتراحات (*Teian*)، الذي

يفرض على كل فرد في المؤسسة مهما كانت رتبته في السلم الإداري تقاسم ملاحظاته وأفكاره.

<sup>(626)</sup>. من أمثلة التمويه نجد مشروع "Techno-Globalisme"، الذي يتضمن رسميا محاور كبرى تتعلق بالبيئة وإعادة التوازنات شمال-جنوب،

ولكن من أهدافه الخفية الالتقاط عن طريق المؤسسات اليابانية لنتائج الأبحاث الأجنبية في هذا المجال.

<sup>(627)</sup>. يرى أرسطو في هذا الصدد أنّ الإنسان حيوانٌ نقلٌ بامتياز، وحسبه فإنّ النقل "Minesis" هو مصدر إبداع. أما اليابانيون فيرون أنّ النقل

يضيف إشعاعا للشئ المنقول.

<sup>(628)</sup>. "L'information appartient à celui qui l'exploite". Proverbe japonais.



✓ منظمة التجارة الخارجية اليابانية (*JETRO*): وهي وكالة إدارية غير ربحية أنشأت سنة 1958، مقرها *Tokyo* وهي تتدخل بالتعاون مع الـ *METI* في إطار تطوير العلاقات الاقتصادية بين اليابان وباقي دول العالم.

إنّ الهدف الأول الذي أنشئت من أجله هو خلق فائض في الميزان التجاري الياباني عن طريق تغليب الصادرات اليابانية على وارداتها.

ومنذ بداية التسعينيات من القرن العشرين توجهت أساسا لترقية الاستثمارات الأجنبية في اليابان، بالإضافة إلى سهرها على تطوير التعاون الاقتصادي ما بين الجهات وتشجيع التبادل التكنولوجي، الصناعي والتجاري إلى جانب نشر المعلومات الاقتصادية وإنجاز دراسات حول الأسواق.

وهي إلى غاية مارس 2011 تحتوي على شبكة تضم 71 مكتبا موزعين على 55 بلدا، فضلا عن 38 مكتبا في اليابان نفسه<sup>(629)</sup>.

✓ مؤسسات الفكر والرأي (*Think Tanks*): وهي كذلك تلعب دورا هاما في جمع وتحليل المعلومات وإنتاج المعارف لفائدة المؤسسات، فهي على عكس نظيراتها الأمريكية لا تشارك إلا هامشيا في الحوارات العامة واقتراح القوانين، وكذا في نشاطات الضغط (*Lobbying*)، إذ هي مرتبطة بصفة وثيقة بالمؤسسات التي أنشأتها مثل الـ *Nomura Research Institute* المنشأة سنة 1965 من طرف شركة *Nomura Securities*، وكذا معهد *Mitsubishi Research Institute* المؤسس سنة 1970 من طرف بنك *Mitsubishi*<sup>(630)</sup>.

✓ شبكة بيوت التجارة (*Shosha*): تمتلك اليابان شبكة لبيوت التجارة الأكثر كثافة من نوعها في العالم وأكثرها تنوعا من حيث النشاط، حيث توجد بيوت التجارة العامة (*Sogo*)، فأغلب الـ *Sogo Shosha* قد بدأت في قطاع صناعي معيّن كصناعة التعدين، النسيج أو صناعة السيارات، وبعدها نوعت تدريجيا من نشاطاتها.

إنّ هذه المجموعة من بيوت التجارة العامة والتي هي قريبة من الـ *METI* شكلت نوعا من النخبة في مهنة التجارة، ونشطت على مستوى الأسواق الخارجية كما الأسواء الداخلية، ويوجد منها حاليا حوالي عشرون بيتا تجاريا عاما.

للإشارة فإنّ الـ *Kereitsu* الأساسية تملك الـ *Sogo Shosha* الخاصة بها، ومن أمثلتها:

<sup>(629)</sup>. Voir le site : [www.jetro.gov.jp](http://www.jetro.gov.jp) (Consulté le 01/02/2011).

<sup>(630)</sup>. DECHAUNAC (A) & al., Le système d'intelligence économique japonais, Dossier ANAJ-IHEDN, Comité de Défense Economique, Section Intelligence Economique, n° 1, Paris, Mars 2011, P 2.

– (Mitsubishi) Mitsubishi Corporation –

– (Mitsui) Mitsui & Co –

– (Daichi Kangyo) Itochu – فرع ال Mizuho منذ سنة 2000؛

– (Sumitomo) Sumitomo Corporation –

– (Mizuho) Marubeni –

– (Toyota) Toyota Tsuho –

كما تساعد كذلك ال *Sogo Shosha* المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لدخول الأسواق الدولية بفضل تنظيمها من نوع الهولدينغ ( *Holding*)؛ فهي تغطي نحو 50% من الصادرات وتستورد ما يفوق 65% من المنتجات التي يشتريها اليابانيون من الخارج.

ولكن وبسبب المنافسة الشرسة من طرف الصين والتينينات الأربع (*Quatre Dragons*)، المتمثلة في كل من : هونغ كونغ، التيوان، كوريا الجنوبية وسنغفورا، فقد تراجعت اليابان بنسب هامة فيما يخص الصادرات والواردات منذ عشرين سنة.

كما توجد كذلك بيوتا متخصصة للتجارة (*Senmon Shosha*)، والتي تتمتع أغلبيتها بالاستقلالية، أما البعض الآخر فهو تابع لكبرى المؤسسات اليابانية (*Hansha*)، كما هو الحال لـ *Sony* و *Japan Air Lines* اللتان تمتلكان بيوتا للتجارة أو مؤسسات خاصة بهما. كما أنه توجد فروع لبيوت التجارة العامة، والتي تسمى بالـ *Bunsha* لاسيما في مجالات جدّ تقنية كالطيران والاتصالات اللاسلكية.

وفي الأخير، نجد الـ *Maker Shosha* والتي لا توزع إلاّ منتجات مُصنّع واحد مثل مجموعة *Matsushita*.

إنّ فاعلي الذكاء الاقتصادي اليابانيون يتميّزون بالتعدّد<sup>(631)</sup>، من أبسط مواطن إلى أكبر مؤسسة، كما أنّ المعلومة يتم تقاسمها بين كل الفاعلين قصد تحقيق المنفعة العامة.

إنّ الشكل الموالي يوضّح بنية منظومة الذكاء الاقتصادي اليابانية، الذي يظهر وبوضوح بأنّ هذا النظام يدور حول بعض الوزارات الأساسية كالوزارة الأولى والوزارات الاقتصادية. كما أنّ عالم الأعمال يساهم في رسم الاستراتيجية العامة للدولة عن طريق مؤسسات الفكر والرأي، التي لها دور كبير فيما يتعلق بالفكر الاستراتيجي حول العلاقات الدولية وكذا الدراسات التكنولوجية، إلى ما دون ذلك.

(631). لمزيد من الاطلاع حول فاعلي الذكاء الاقتصادي في اليابان، أنظر:

– حميدوش (أ)، مرجع سبق ذكره، ص 129-134.



**شكل رقم 80: النموذج الياباني للذكاء الاقتصادي**

المرجع: ADIT ، مقتبس وبتصرف من: CONESA (P), Opcit, p 3.

## II. الاستراتيجية الهجومية والدفاعية لنظام الذكاء الاقتصادي الياباني:

يقوم نظام الذكاء الاقتصادي الياباني على الثلاثة "دولة - مؤسسات - مواطنين" التي تتميز بالتنسيق والتلاحم، وما تجدر الإشارة إليه هو أنّ الاقتصاد الياباني مبني أساسا على المعرفة وهو ما يبرر قوة نظام الذكاء الاقتصادي الياباني.

أ. الجوانب الهجومية: إنّ بنية المجتمع الياباني تتضمن استعدادات لنشر وحركة المعلومات في أرخبيل السموراي. فاليابانيون لهم نظرة جماعية للمعلومة، فثقافة التبادل والتفاعل هاته تشكل العنصر الأساسي الذي يميّز النظام الياباني.

إنّ البحث عن المعلومة تعدّ من التقاليد اليابانية التي ساهمت بصفة كبيرة في القفزة الاقتصادية لليابان. ففي ميدان صناعة السفن التي تعدّ اليابان من البلدان الرائدة فيه<sup>(632)</sup>، فإنّ هذه الريادة التي تعود إلى انتزاع اليابان لأسرار هذه الصناعة من بريطانيا، التي كانت تهيمن على هذا النشاط الصناعي عالميا، فمنذ مطلع القرن العشرين طلبت اليابان من بريطانيا تزويدها بعدد كبير من السفن المختلفة الأحجام والأشكال، ومن أجل ذلك طلبت خطط صناعتها من أجل دراستها، ومن ثمّة إعطاء موافقتها النهائية، غير أنّه وبعد هذه الدراسة قرّرت اليابان إلغاء عقود الاقتناء هاته، لتتولى هي صناعتها مع إحداث بعض التعديلات الطفيفة عليها.

وتجدر الإشارة إلى أنّ اليابان قد مارست هذه الاستراتيجية للحصول على التكنولوجيات في العديد من القطاعات الصناعية كصناعة الساعات<sup>(633)</sup> والصناعة الراديوفونية<sup>(634)</sup>.

إنّ اليابان تستعمل استراتيجية هجومية ضد البلدان التي تنافس مؤسساتها. فالدولة هي طرف فاعل في هذه الاستراتيجية، وهي تزود مسيري المؤسسات اليابانية بالمعلومات التي تساعدهم على تحقيق ميزات تنافسية في الأسواق العالمية<sup>(635)</sup>.

ويجدر التدقيق بأنّه في المؤسسة اليابانية، فإنّ نشاطات البحث وجمع المعلومات لا تقوم بها مصلحة معيّنة بحدّ ذاتها، وإنّما هي موكلة لكل المصالح وحتى لكل العاملين. هذه المعلومات التي تجمع وتخزن في بنوك معلومات المؤسسة ثمّ تحول إلى الـ *METI* لتغذية بنوك معلوماتها التي تعرف بالـ *PPIS*.

كما أنّ الإرسال والاستقبال المكثفين للباحثين من وإلى الخارج، هو من بين الأدوات المستعملة بكثرة من طرف اليابان لجمع المعلومات خاصة التكنولوجية منها؛ كما أنّ كل سائح ياباني في الخارج عليه أن يجمع

(632). تعدّ اليابان البلد الرائد عالميا في صناعة السفن بمختلف أنواعها لعقود من الزمن، غير أنّه بعد العقد الأول من الألفية الثالثة انتزعت الصين منها

المرتبة الأولى في هذا المجال نتيجة للتطور الكبير الذي شهده هذا القطاع في الصين، والذي من بين أسبابه قوة منظومة الذكاء الاقتصادي الصينية.

(633). Commissariat Général du Plan, Opcit, p 33.

(634). SALVATORE (D), Economie Internationale, De Boeck, Paris, 2008.

(635). Voir : HARBULOT (C), La machine de guerre économique, Economica, Paris, Octobre 1992.

المعلومات القيمة عند عودته إلى البلد ضمن ما يسمى بتقارير التعجب (*Rapports d'étonnement*)، التي تستغل فيما بعد من طرف الدولة وتنشر على مستوى المؤسسات المعنية<sup>(636)</sup>.

كما تعدّ اليقظة التكنولوجية العنصر الأساسي في النظام الياباني، بحيث لا تترك أي براءة اختراع تمر دون دراستها دراسة معمّقة واستنتاج ما يمكن استغلاله منها. كما أنّ اليابان تستعمل براءات الاختراع كوسيلة دفاعية أيضا لحماية المعلومات التي تمتلكها، كون أنّ اليابان هو أول بلد في العالم من حيث إيداع براءات الاختراع.

كما تهتم اليابان بالمعارض التجارية والملتقيات العلمية، قصد جمع ما يمكن أن يفيدها من المعلومات والمعارف.

ب. الجوانب الدفاعية: إنّ توجه اليابان لتكنولوجيات المستقبل وانتهاجها لاستراتيجية قائمة على البحث والتطوير، دفعها للعمل على حماية مبتكراتها عن طريق براءات الاختراع كما أسلفنا التوضيح. ففي سنة 2006، فإنّ كل براءة اختراع من ضمن ثلاثة المودعة عالميا كانت يابانية، إذ من بين 72700 براءة اختراع مودعة لدى دواوين حماية براءات الاختراع في العالم، 21700 منها يابانية، أي بنسبة 29.90%؛ الأمر الذي يجعلها في المقدمة أمام الو.م.أ (21.30%)<sup>(637)</sup>.

إنّ حماية التراث المعلوماتي لليابان يتم كذلك عن طريق الترسانة القانونية، فبخصوص مثلا الجوسسة الصناعية، وقصد منع تسرب المعلومات الصناعية أثناء المحاكمات في مثل هذه القضايا، فإنّ اليابان مستلهمة من جارتها الكورية الجنوبية أعادت النظر في القوانين والتنظيمات التي تسيير مثل هذه المحاكمات، وذلك بجعلها مغلقة<sup>(638)</sup>.

كما أنّه لحماية الأسواق الداخلية فإنّ المؤسسات اليابانية تتكاتف فيما بينها لحماية مصالحها واحتكار هذه الأسواق الوطنية، وهذا تطبيقا لمبدأ لعبة القو (*Jeu de Go*)، الذي على أساسه تكتسب مساحات استراتيجية وتحاصر الخصم.

يضاف إلى كل هذا صعوبة اللغة اليابانية وقلة انتشارها في العالم، الذي ساهم في حماية المعلومات والمعارف اليابانية، خاصة التكنولوجية منها من أي خطر للنقل والقرصنة.

إنّ منظومة الذكاء الاقتصادي اليابانية جديدة بالاقتراب والاستلهام، فالشغف والفضول اليابانيين لجمع المعلومات من مختلف أصقاع العالم ومن ثم توزيعها على مختلف الفاعلين في الاقتصاد الياباني عن طريق التنسيق

<sup>(636)</sup>. LEGHOUTEIL (C), L'intelligence économique au Japon, Association du comptoir d'intelligence. In, DE CHAUNAC (A) & al., Opcit, p 4.

<sup>(637)</sup>. OMPI (Organisation Mondiale de la Propriété Intellectuelle), Rapport sur les brevets : Etude statistique, 2008.

<sup>(638)</sup>. Groupe GEOS, Japon : Les entreprises mieux défendues contre l'espionnage, ALERTES (Lettre d'actualité mensuelle du groupe GEOS), n° 105, Février 2011, p 3.

بين القطاع العام والخاص وكذا المجتمع المدني، يشرح وبوضوح ما جاء به الدستور الياباني لسنة 1868، الذي ينص على أنه "سنبحث عن المعرفة في العالم كله، قصد تدعيم قواعد السلطة الامبريالية"<sup>(639)</sup>.

### الفقرة الثانية: الصين

على الرغم من قلة المراجع باللغات غير الصينية عن منظومة الذكاء الاقتصادي الصيني، فإنها تجربة رائدة تستحق فعلا الدراسة والاقْتباس. إنَّ هذه التجربة مع تشابها من حيث الميكانيزمات مع التجربة اليابانية باعتبار كل من الصين واليابان مجتمعات كنفوشيوسية، إلا أنَّها تحتفظ ببعض من الخصائص والمميزات الوطنية مع تكيف ما تمَّ نقله من المجتمعات الأخرى، فالثقافة الصينية هي القاعدة أما الثقافات الأخرى فبعض النظر عن درجة تقدمها ورفيها، فإنها تبقى أداة في خدمة الثقافة الوطنية الصينية<sup>(640)</sup>.

لقد جذبت هذه التجربة اهتمامنا الشخصي، فكانت محل أعمال نشرنا منها البعض والبعض الآخر لم ينشر بعد لاعتبارات معروفة عند عموم الباحثين الجزائريين، وهذا راجع لكون الثقافة الصينية بصفة عامة لازالت تكتنفها أسرار كثيرة، فهي كجزيرة في محيط بعيد، نسمع عنها ولكن لا أحد أو قلة من زارها، وهذا نظرا لتعقد اللّغة الصينية وكذا عقلية الرجل الصيني. فمعرفة الصين والصينيين لا بد أن يتمَّ من خلال العيش في الصين والاحتكاك بأهلها<sup>(641)</sup>.

وفي هذا الصدد سوف نتطرق لهذا الموضوع عن طريق عرض مختصر لبنية هذه المنظومة، ثم نتطرق فيما يلي ذلك لعرض نمط من العلاقات التي تميّز المجتمع الصيني، والتي تسمى بـ *GUANXI*، بالإضافة إلى تعقد اللّغة الصينية وكيف يمكن أن يَأثر في هذه المنظومة، لنخلص في الأخير لعرض بعض الطرق العملية على سبيل الأمثلة عن ممارسة الذكاء الاقتصادي في الصين.

### I. نظرة على بنية منظومة الذكاء الاقتصادي الصينية:

إنَّ الذكاء الاقتصادي والاستراتيجي الصيني هو وريث فلسفة رجل الحرب والاستراتيجية *Sun Tzu* (الذي عاش في الفترة التي تعود إلى حوالي 500 سنة قبل الميلاد) في كتابه "فن الحرب"<sup>(642)</sup>، الذي يوصي بمحاربة خطط العدو عن طريق المعلومات المتحصّل عليها مسبقا من طرف الجواسيس. هذه المعلومات التي من شأنها أن تسهل عملية كشف واستباق نوايا العدو.

<sup>(639)</sup>. " *Nous irons chercher la connaissance dans le monde entier afin de renforcer les fondements du pouvoir impérial*". La constitution nipponne de 1868.

<sup>(640)</sup>. Selon la fameuse formule de Zhang Zhidong (1837-1909) " *Zhong xue wei ti, xi xue wei yong*", ce qui se peut se traduire par " *prendre la culture chinoise pour base et la culture occidentale pour instrument*".

<sup>(641)</sup>. D'après Robert Laffront et Simon Leys dans leur ouvrage « *Essais sur la Chine* », publié en 1998 " *Ce n'est pas en interviewant les gens qu'on découvre ce qu'ils pensent, ce qu'ils sentent, ce qu'ils croient, ce qu'ils espèrent, ce qu'ils ont expérimenté, ce qui fait le tissu véritable de leur existence. Ceci ne peut se découvrir, petit à petit, qu'au long des mois et des années en vivant avec eux*".

<sup>(642)</sup>. Voir : SUN TZU, *L'art de la guerre*, Essai Poche, Mille et une nuit, Edition française, 1997.

إنّ الصينيون لهم خبرات كبيرة وعتيدة فيما يتعلق باليقظة العلمية والتقنية، فمنذ سنوات الخمسينيات من القرن العشرين شجعت الحكومة الصينية تطوير اليقظة والذكاء الاقتصادي ضمن أكاديمية العلوم؛ كما أنّ الشبكات المختصة في هذا الأمر منشطة من طرف "معهد المعلومة العلمية والتقنية الصيني *Institute of Scientific & Technological Information of China*"<sup>(643)</sup> معتمدا في ذلك على الخبراء الصينيين الممارسين للتحويل التكنولوجي وتفكيك المنتجات الأجنبية لمعرفة التكنولوجيات المستخدمة في صناعتها، ومن ثمّة تكيفها مع إضافة تعديلات عليها لتصبح منتوجات صينية، وفقا لما يعرف بتقنية "التكيف والتحويل التكنولوجي *Reverse Engineering*".

إنّ من بين الشخصيات التي ساهمت في إقامة فكر ومنظومة للذكاء الاقتصادي نذكر البروفيسور *Qihao Miao*<sup>(644)</sup> مدير مكتبة شنغهاي (*Shanghai Library*)، وهو كذلك نائب رئيس المنظمة التي تجمع محترفي الذكاء التنافسي (*SCI China*) المنشأة سنة 1991<sup>(645)</sup>، والتي تحاول إقامة روابط بين المجموعة الدولية ومحترفي الذكاء الاقتصادي الصينيين<sup>(646)</sup>.

إنّ هذه المنظمة تنظم كل سنة ملتقيات حول الذكاء الاقتصادي وتقتراح عدّة أنواع من التكوين في هذا المجال. في سنة 2002، نشر الخبراء الصينيون عدّة مؤلفات حول الذكاء التنافسي، أما في سنة 2005 فقد تمّ إنشاء مجلة ثلاثية (تصدر كل ثلاث أشهر) للذكاء الاقتصادي باللّغة الصينية.

إنّ وزارة التجارة الخارجية (*Mofcom*)<sup>(647)</sup> التي تدعى "وزارة العالم" تعدّ من أجهزة الاستعلام الأقوى في العالم؛ هذه الوزارة التي تم إعادة تنظيمها في سنوات التسعينيات من القرن الماضي على شاكلة الـ *METI* اليابانية، من مهامها مرافقة التحولات الاقتصادية للصين على الصعيد العالمي، وتضم في تنظيمها هيكل

<sup>(643)</sup>. أنشئ هذا المعهد سنة 1956، وهو يعدّ كهيكّل مُنشط لشبكات مراكز التوثيق العلمي والتقني. في سنة 1958 كان هناك 33 معهد دولة و35 معهدا جهويا، ويشغل في سنة 2008 أكثر من 60000 شخصا؛ وذلك قصد تزويد الحكومة بمعلومات في مجال المناجنت والتحويل التكنولوجي، أنظر في هذا الصدد:

- KHELIFI (A), *Opcit*, p 159.

<sup>(644)</sup>. CLERC (Ph), *Intelligence économique en Chine et au Royaume-Uni : Exemples et pratiques*, *Revue de la Gendarmerie Nationale Française*, n° 218, 1<sup>er</sup> Trimestre 2006, p 105.

<sup>(645)</sup>. منظمة الذكاء التنافسي الصينية (*Society of Competitive Intelligence China (SCIC)*)، هي منظمة غير ربحية تنسق البحث الجامعي حول الذكاء الاقتصادي وتتكفل بنشر الأعمال حول الموضوع، كما تنشط ممارسات الذكاء الاقتصادي. في سنة 2008، فإنّ هذه المنظمة كانت تضم أكثر من 400 شخص اعتباري من مختلف القطاعات بالإضافة إلى أكثر من 600 شخص طبيعي من بينهم مسؤولون في الحكومة، رجال أعمال، باحثين ومستشارين. هذا في داخل الصين أما خارجه، فإنّها تضم أكثر من 7000 شخص في أكثر من أربعين (40) دولة. لمزيد من الاطلاع حول الموضوع، أنظر:

- BAI (Y), *L'intelligence compétitive dans le cadre de la mondialisation : Influence des " Soft Technologies " sur la méthodologie de l'intelligence compétitive*, Thèse de doctorat, Université Aix-Marseille III (Paul Cézanne), France, 2006, p 337. In, KHELIFI (A), *ibid*.

<sup>(646)</sup>. Interview de Q. Miao, "Explosion de la demande pour l'intelligence compétitive en Chine", *Le MOCI*, n° 1720, Septembre 2005. Citée par CLERC (Ph) (2006), *ibid*.

<sup>(647)</sup>. Voir : la *Revue Intelligence Online*, "Le Mofcom chinois à la conquête de la planète", 7 janvier 2007.

للذكاء الاقتصادي، وكذا رؤوس الحرب للشبكات الصينية في العالم المختصة في الذكاء الاقتصادي. تتولى هذه الهياكل قيادة النشاطات والمهام التي تعنى بالذكاء، بالإضافة لتحليل وترجمة المعلومات المتحصّل عليها<sup>(648)</sup>.

إنّ شبكات الاستعلام الاقتصادي الصينية متعدّدة وصعبة التحديد والتقييم، وهي رأس الحربة لاستراتيجية الحرب الاقتصادية التي تخوضها الصين. وتجدر الإشارة إلى أنّ شبكات الـ *Mofcom* تتعاون مع مصالح أمن الدولة التي تسمى بالـ *Guoanbu* وشبكات التي تسمى بـ "الحيتان في المياة العميقة *Poissons en eau profonde*"، والتي تعتمد على الجالية الصينية الكثيرة العدد في العالم (التي تتراوح بين 25 و50 مليون شخص)، والتي تتوزع في مؤسسات وهمية وتنظيمات طلابية.

إنّ منظومة الذكاء الاقتصادي الصيني تتميزّ بالتحديث والتكيف المستمرين وتمسّ كل القطاعات كما تعتمد على التأثير<sup>(649)</sup>.

إنّ مركز منظومة الذكاء الاقتصادي الصينية يتمثل في مجلس الدولة (الحكومة) واللجنة المركزية للحزب الشيوعي الصيني (CCPCC)، أما فيما يتعلق بالحصول على التكنولوجيات العالية<sup>(650)</sup>، فبالإضافة إلى هذه الهياكل نجد وزارة العلوم والتكنولوجيات، التي تقترح برامج وتتولى متابعتها، بالإضافة للجنة العسكرية المركزية التابعة للجيش الشعبي لتحرير الصين، في كل ما يتعلق بالتكنولوجيات الحربية والتكنولوجيات المزدوجة<sup>(651)</sup>.

إنّ الشكل الموالي يوضّح هيكله منظومة الذكاء الاقتصادي الصينية.

<sup>(648)</sup>. توكل هذه المهمة على وجه التحديد لكل من: قسم الشؤون الاقتصادية للتجارة العالمية، قسم العلوم والتكنولوجيات والـ Think Tanks لمعهد العلاقات الدولية، الذي يضم حوالي 500 خبير-باحث.

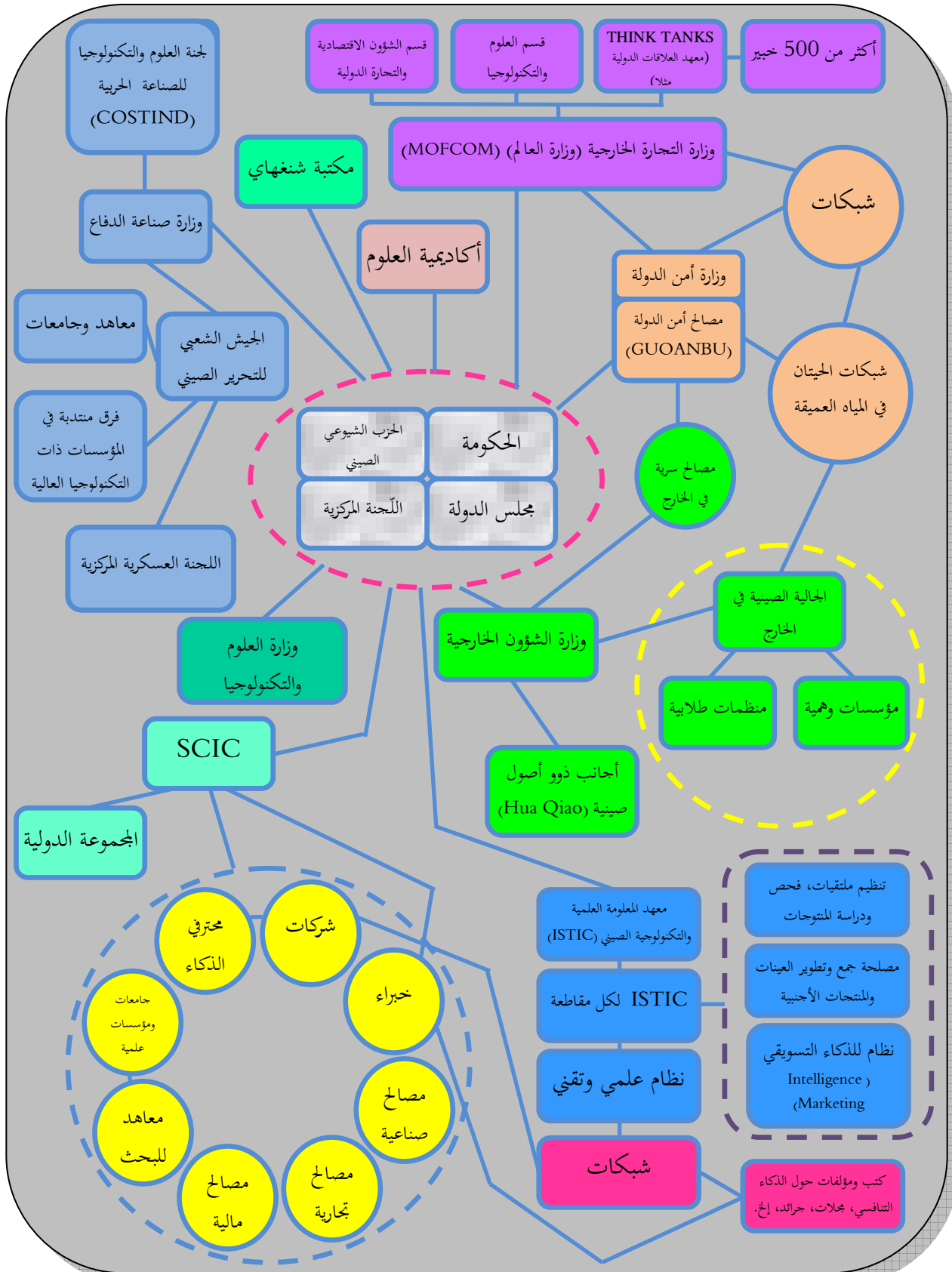
<sup>(649)</sup>. " Pour éviter la course aux armements épuisante et sans espoir, la réponse est un élargissement des actions de guerre à tous les domaines autre que le domaine militaire, à tous les moyens autre que les moyens militaires". LIANG (Q) & XIANGSUI (W), La guerre hors limites, Payot & Rivages, Paris, 2003. In, CLERC (Ph), Opcit, p 106.

<sup>(650)</sup>. لمزيد من الاطلاع في هذا الموضوع، أنظر:

- سيواني عبد الوهاب، الذكاء الاقتصادي الصيني في الحصول على التكنولوجيات العالية، مجلة المعارف، العدد 14، جوان 2013، ص ص 259-280.

<sup>(651)</sup>. التكنولوجيات المزدوجة هي التكنولوجيات التي يمكن استعمالها في كل من المجالين العسكري والمدني.





شكل رقم 81: هيكلية منظومة الذكاء الاقتصادي الصينية

- CLERC (Ph) (2006), Opcit, 104-106 ;

المرجع: من إعداد الباحث اعتمادا على:

- Commissariat Général du Plan, Opcit, p 104-107 ;

- سيواني عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره، ص 259-280.

## II. أثر ال Guanxi واللغة الصينية في ثقافة الذكاء الاقتصادي الصينية:

حسب *Eric Boutin* و *Pei Liu* فإنّ ال *Guanxi* هو عبارة عن شبكة من العلاقات الشخصية<sup>(652)</sup>، فهو عبارة عن دفتر علاقات الشخص (عائلية، دراسية، مهنية، إلخ.)، قائمة على تبادل الخدمات والامتيازات بين الأشخاص<sup>(653)</sup>؛ وأنّ واجب إرجاع هذه الامتيازات أو ما يسمى بالصينية (*Renking*) هي قيمة معنوية قوية لدى الصينيين، تؤدي مخالفتها إلى عزل الشخص اجتماعيا. وبمفهوم المخالفة فإنّ احترام هذه القيمة يؤدي إلى الرفع من رصيد الشخص من الاحترام (*Mianze*).

إذن، فال *Guanxi* هو نظام مبني على تطوير الثقة المتبادلة بين الأشخاص، ولتطوير هذه الثقة فإنّه يتعيّن على الشخص الذي حصل على الخدمة أو الامتياز أن يعيد للشخص المقدم لهما، خدمة وامتيازاً أجليّن مما حصل عليه.

ويختلف ال *Guanxi* عن الرشوة في كون أنّ المقابل ليس بالضرورة ماليا وحال الوجوب، كما أن العلاقات من الشكل *B2B (Business to Business)* هي أقرب منها إلى ال *Guanxi* من الرشوة، على عكس العلاقات من الشكل *B2G (Business to Government)*.

وحسب المؤلفين المشار إليها أعلاه، فإنّ ال *Guanxi* يعدّ مصطلحا عمليا للذكاء الاقتصادي، كون أنّه يسهل عملية اتخاذ القرار عن طريق الاستعانة بالعلاقات الشخصية لحل مشكل ما مهما كان نوعه؛ إذ هو مقارنة شبكية لحل مشكل اتخاذ القرار. كما أنّ هذه الشبكة ومن منطلق أنّه يمكن تفعيلها في أي وقت من طرف الشخص في خدمة المؤسسة، على وجه يسهل لهذه الأخيرة اتخاذ القرار وحلّ المشكل.

فال *Guanxi* باعتباره قاعدة ثقافية قوية يبرر استعماله بصفة طبيعية ضمن سياق الذكاء الاقتصادي<sup>(654)</sup>. وفي نظرنا فإنّه في إطار المؤسسة أو المنظمة عموما، فإنّ استعمال الأشخاص لشبكات

<sup>(652)</sup>. LIU (P) & BOUTIN (E), Le Guanxi en Chine : Concept opératoire de l'intelligence économique, Communication et Organisation (C&O), 42, 2012, p 126.

<sup>(653)</sup>. Selon Yin Fan "Le Guanxi est un réseaux privé caractérisé par des échanges personnels informels et clandestins". FAN (Y), Guanxi's consequences : Personal gains at social cost, Journal of Business Ethics, Vol. 38, n° 4, July 2002, pp 371-380.

<sup>(654)</sup>. "Le Guanxi se retrouve comme fondement culturel, ce qui explique son usage naturel dans un contexte d'IE. Si l'intelligence économique s'apprend en Asie sans école, c'est parceque les esprits sont prédisposés culturellement". LIU (P) & BOUTIN (E), Opcit, p 130.

Pour plus ample informations sur le Guanxi, il est préconisé de consulter également :

- LIU (P), Analyse réseaux dans une perspective interculturelle : Le Guanxi en Chine, Thèse de doctorat, Université du Sud Toulon-Var, Septembre 2012 ;
- GUENEC (N), Méthodologie pour la création de connaissances relatives au marché chinois dans une démarche d'intelligence économique : Application dans le domaine des bio-technologies agricoles, Thèse de doctorat de l'université Paris-Est, Ecole doctorale IMCS, Laboratoire S3IS, Soutenue publiquement le 2 juillet 2009, p 33-35 ;
- MILLIOT (N), L'intelligence économique dans un pays à contexte culturel fort : Cas de la République Populaire de Chine, Market Management, Vol. 2, Mars 2006, p 77 ;
- DAVIES (H) & al., The benefits of "Guanxi" : The value of relationships in developing the Chinese market, Industrial Marketing, 24, 1995, pp 207-214;

علاقاتهم الفردية من شأنه أن يضخم النظام الشبكي لجمع المعلومات، بحيث تكون الشبكات الشخصية للأشخاص كتفرعات للشبكات التنظيمية، الأمر الذي يجعل منها شبكات مصفوفية قوية لجمع وتحصيل المعلومات، ومن ثمة غربلتها وتحليلها لاستخراج الأهم منها؛ ولكن يبقى المشكل المطروح هو كيفية تحفيز الأفراد لاستعمال شبكات علاقاتهم الشخصية في خدمة المنظمة.

بالإضافة إلى الـ *Guanxi* نجد صعوبة وتعقد اللّغة الصينية واللّغات الآسيوية بصفة عامة وعدم انتشارها، الشيء الذي جعل منها صمام أمان للمعلومات يمنعها من التسرب خارج الصين<sup>(655)</sup>، كما صرحنا به في أكثر من مناسبة.

### III. بعض الطرائق العملية للذكاء الاقتصادي الصيني:

إنّ الذكاء الاقتصادي الصيني في شقه الهجومي الهادف لاكتساب المعارف والتكنولوجيات يتميّز بتنوع طرائقه العملية إلى جانب أنّه لا يهمل أي معلومة قد تكون مفيدة. فالصين تطبق استراتيجية الماسح (*Stratégie du Rateau*) لجمع أكبر قدر ممكن من المعلومات والتكنولوجيات.

كما أنّها تمارس استراتيجية النمل (*Stratégie de la Fourmi*) لتحويل أجزاء التكنولوجيا لئتم تجميعها فيما بعد في الصين، وهذا في حال كون هذه المنتجات التكنولوجية محظورًا تصديرها إلى الصين من طرف البلدان المصنعة لها.

هذا إلى جانب الدور الكبير الذي يقوم به الطلبة الصينيون في جامعات الدول الأجنبية في جلب المعارف والتكنولوجيات. هؤلاء الطلبة الذين هم في الأصل رجال مخبرات، خبراء ومتمرنون على كيفية جمع المعلومات وانتقاء مصادرها، كما أنّهم منظّون تحت تنظيمات طلابية تنسق هذا العمل.

كما أنّ للصين جالية كبيرة في مختلف دول العالم تقوم بتزويد البلد الأم بالتكنولوجيات التي تحتاجها سواء باعتبارهم أفراد أو بتأسيسهم لمؤسسات وشركات وهمية.

هذا، ناهيك عن سياسة التأثير التي تمارسها الصين على حكومات دول العالم بما فيها الدول المتقدمة، وذلك لضمان جلب التكنولوجيات التي ترغب فيها.

كما تتبع الصين أسلوب رفع المنافسة في الصفقات، فعندما تريد الحصول على تكنولوجيا معينة في مجال معين، فإنّها تعتمد إلى الإعلان عن مناقصات دولية لإنجاز مشاريع مغرية في ذلك المجال، مما يدفع بكبريات الشركات الدولية للتنافس فيما بينها وتقديم ملفات تقنية مصقولة حول إنجاز هذه المشاريع، تتضمن

- LING (L), Performing Bribery in China : Guanxi-Practice, Corruption with a human face, Journal of Contemporary, China, Vol. 20, Issue 68, 2011 ;

- LOVETT (S), SIMMONS (L.C) & KALI (R), Guanxi Versus Market : Ethics and efficiency, Journal of International Business Studies, Summer, 30/2, 1999.

<sup>(655)</sup>. GUENEC (N), Opcit, p 227-235.

التقنيات التي سوف يتم استعمالها في حال حصولها على هذه الصفقات، وذلك طمعا منها في الحصول على هذه المشاريع. وبعد استلام العروض تقوم الصين بدراسة هذه الملفات، التي تحتوي على معلومات قيّمة لتستعملها فيما بعد لتطوير صناعتها، وبعد ذلك تعلن بأنّ هذه المشاريع قد تمّ وقفها مؤقتا.

كما أنّ الصين وقبل قبول الاستثمارات الأجنبية على ترابها، فإنّها تشترط إنجاز كل ما تحتاجه هذه الاستثمارات على التراب الصيني؛ فكل شركة تريد الاستثمار في مجال معيّن، عليها إقامة المصانع التي توفر مستلزمات هذه الاستثمارات<sup>(656)</sup>.

### الفقرة الثالثة: الدول الآسيوية الصناعية الجديدة

تجدر الإشارة إلى أنّ أغلب هذه الدول الآسيوية المتطورة صناعيا في الآونة الأخيرة، قد استلهمت دعائم منظوماتها للذكاء الاقتصادي من التجارب الأنجلوسكسونية الإنجليزية أو الأسترالية. إنّ من بين هذه الدول التي شملتها دراستنا نذكر:

#### I. كوريا الجنوبية:

إنّ كوريا الجنوبية وبالنظر إلى الصراع الجيو-سياسي القائم بينها وبين جارها الشمالية، فإنّها اكتسبت استعلاما عسكريا قويا لدرء الأخطار المحتملة، إلى جانب كونها من الدول الرائدة في مجال الذكاء الاقتصادي. كما أنّها تطمح باستمرار لاضطراد تطورها والحفاظ على مكانتها ضمن الدول المتقدمة، وذلك بإقامة مشاريع مستقبلية واستشرافية؛ فعلى سبيل المثال في أوت 2006 قدمت الحكومة الكورية الجنوبية مشروعاً يمتدّ لآفاق 2030 تحت شعار "الأمّل في أمة متناغمة" (*Project Vision 2030 : A hopeful Nation in Harmony*)، والذي عرضت فيه استراتيجية شاملة على المدى الطويل، والتي على أساسها تصبح كوريا من الدول الأكثر تطورا في العالم، كما عرضت فيه التحديات الكبرى للدولة وتهديدها المستقبلية كالشيخوخة السريعة لسكانها.

كما يتضمن هذا المشروع اقتراحا لإقامة رابط بين التطور الاقتصادي والرفاه الاجتماعي للشعب، هذه النظرة الممتدّة على ربع قرن تعدّ أول محاولة لإقامة استراتيجية وطنية شاملة تجمع كل الأبعاد: السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية والثقافية.

إنّ هذه المبادرة تقودها مؤسسة الفكر والرأي الشبه حكومية، المتمثلة في المعهد الكوري للتطوير

*(KID) Korean Institute of Development* المنشأ سنة 1971.

<sup>(656)</sup>. لمزيد من الاطلاع في هذا الصدد، أنظر:

- سيواني عبدالوهاب، مرجع سبق ذكره، ص 268-275؛

- Goupe GEOS, Alertes (Lettre du Groupe GEOS), n° 37, Juin 2005 ;  
- Goupe GEOS, Alertes (Lettre du Groupe GEOS), n° 38, Juillet 2005 ;  
- Goupe GEOS, Alertes (Lettre du Groupe GEOS), n° 39, Août 2005.

إنّ إعداد هذا المشروع قد تطلب سنتين من الزمن، وكان محل تقارير بينية معدّة بالتعاون بين خبراء حكوميين وخواص، وتمت مناقشتها ضمن ملتقيات وطنية.

إنّ المحاور الاستراتيجية لهذا المشروع تتمثل في كل من: النمو، الموارد البشرية، الحماية الاجتماعية، رأس المال الاجتماعي، العولمة. وقد تمّ إتباع منهجية في إنجازها مبنية على ثلاث مراحل<sup>(657)</sup> هي: المرحلة الأولى وتنتهي سنة 2010، تخصص لإصلاح الأنظمة الاقتصادية والاجتماعية، مع التركيز على الاستثمار في الهياكل القاعدية، أما المرحلة الثانية والتي تمتدّ من 2010 إلى 2020، فتخصص لدعم النمو وبناء شبكة للحماية الاجتماعية؛ أما المرحلة الثالثة والأخيرة والتي تنتهي في آفاق 2030، فقد برمّج لها أن تشهد بروز كوريا الجنوبية في محفل الدول المتقدمة من مختلف النواحي، السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية والثقافية.

إنّ عرض هذا المثال عن كيفية استشراف المستقبل في كوريا الجنوبية ورغبتها في التواجد في مصف الدول الرائدة، كما أنّ كيفية إعداد هذه الاستراتيجية في حدّ ذاتها، يعبر وبوضوح عن قوة الذكاء الاقتصادي الكوري جنوبي، الذي لم يحظى بالقدر الكافي من الدراسة والتمحيص - حسب علمنا - من طرف الغرب.

## II. أندونيسيا:

إنّ بداية تفعيل منطقة التبادل الحر لمنظمة دول جنوب شرق آسيا (ASEAN)، المسماة (AFTA) في سنة 2003<sup>(658)</sup> قد حفز كل دول المنطقة على الاستعداد لمواجهة هذه الوضعية الاقتصادية وبالخصوص أندونيسيا، التي جعلت من الرفع من إنتاجيتها وتنافسيتها في وقت قصير تحديا وطنيا؛ فمن بين الحلول التي خلصت إليها الحكومة المركزية الأندونيسية هي تغيير النظام الاقتصادي للدولة والانتقال من أسلوب المركزية في التسيير إلى أسلوب اللامركزية، وكنتيجة لذلك حصلت المقاطعات الأندونيسية على استقلالية في التسيير المالي<sup>(659)</sup> مع التركيز على التعليم العالي، حيث تمّ منح خمس جامعات أندونيسية الاستقلالية من بينها معهد التكنولوجيا لباندونغ (Bandung Institute of Technology (BIT)).

إنّ هذه الاستقلالية قد دفعت بهذه الجامعات للبحث عن تطبيقات لأبحاثها في مختلف المجالات، وذلك حتى تضمن موارد قارة لها، فقامت ببيع - إن صح التعبير - لأبحاثها وخبراتها للصناعيين، المؤسسات المحلية، ناهيك عن قيامها بتقديم دروس مدفوعة الأجر خاصة لطلبة ما بعد التدرج. كما اعتمدت هذه الجامعات أسلوب اليقظة التكنولوجية والذكاء التنافسي ( *Technology Watch & Competitive* )

<sup>(657)</sup>. Centre d'Analyse Stratégique de France, Note de veille : Le diagnostic stratégique - France 2025-, n° 97, Avril 2008, p 3. In, www.strategie.gouv.fr. (Consulté le 07/09/2013).

<sup>(658)</sup>. AFTA (1992) : Asean Free Trade Area - Wich should be in operation in 2003.

<sup>(659)</sup>. CGI (Consultative Group on Indonesia), Principales of regional autonomy policy : Toward a democratic and prosperous Indonesia, Speech by Minister of Home Affaires and Autonomy Policy, Surjadi Soedirdja, Pre-consultative Group on Indonesia, Meeting on Decentralization, Jakarta, October 13<sup>th</sup> 2000.

*Intelligence*) كأداة للمحافظة على مكانتها وديمومة هذه المكانة، ولكن استعمال المعلومة كوسيلة حساسة من طرف المؤسسات الأندونيسية، وإرساء مثل هذه الثقافة قد يتطلب وقتا أطول مما يمكن توقعه<sup>(660)</sup>.

وبهدف تفعيل غرس ثقافة اليقظة التكنولوجية والذكاء التنافسي تم إنشاء مركز خاص لهذا الغرض *Center of Technology Watch and Competitive Intelligence (CTWCI)*، لدى مركز الأبحاث *.BIT*.

لقد اهتم الـ *CTWCI* بالبحث والتطوير الخاص بالصناعات الاستراتيجية الجهوية، وكان الهدف منه جعل الـ *BIT* أكثر تنافسية في مجالات البحث واستمرارية التعليم العالي ضمن مقاييس الجودة العالمية.

إنّ وفرة المعلومات وغزارتها في العصر الحالي جعل من هذا المعهد يلعب دورا مفتاحيا في إرساء وترقية لدى المؤسسات العمومية والخاصة، وكذا مؤسسات التعليم العالي لثقافة تسيير المعارف عن طريق الاستعمال الأمثل للمعلومات الاستراتيجية<sup>(661)</sup>.

كما تجدر الإشارة إلى أنّ أندونيسيا قد عقدت عدّة اتفاقيات شراكة مع عدد من الدول المتقدمة في مجال الذكاء الاقتصادي، والتي من بينها فرنسا، وبالضبط جامعة *Aix-Marseille III*. فبعد إرسال بعثة فرنسية إلى أندونيسيا في ماي 2002 للوقوف على الوضع الاقتصادي والاجتماعي فيها، تمّت مباشرة التكوين في فرنسا لطلبة أندونيسيين في الدراسات المعمّقة حول اليقظة والذكاء التنافسي تحت إشراف البروفيسور *Henri Dou*. كما تمّ كذلك تخرج دفعة ثانية في أكتوبر 2004، ولقد تضمنت هاتين الدفعتين موظفين في الجامعة، المصالح العمومية للدولة وكذا في القطاع الصناعي.

إنّ هذا التكوين قد تمّ نقله فيما بعد لإجرائه في أندونيسيا، وذلك لتمكين الطلبة الأندونيسيين من إجراء دراسات الحالة على الواقع الأندونيسي<sup>(662)</sup>.

هذا وقد تمّ في سنة 1990 إنشاء جمعية المفكرين المسلمين الأندونيسيين (*Indonesian Moslem Intellectual Association (IMIA)*)، والتي من مهامها الرئيسية جمع النخبة وتحسيسها حول أهمية الموارد البشرية كعامل محدد للتنمية والتطور.

وفي سنة 1993، أنشأت هذه الجمعية مركزا لدراسات المعلومة والتطوير (*Center for Information and Development Studies (CIDS)*)، والتي من بين اهتماماته إعداد دراسات

<sup>(660)</sup>. MALLARANGENG (A), Many regencies not ready for autonomy, Indonesia-News, November 23<sup>rd</sup> 2000.

<sup>(661)</sup>. IFAN (H.K), Developing competitive technical intelligence in Indonesia, Technovation, n° 24, 2004, p 995-996.

<sup>(662)</sup>. DOU (H) & MANULLANG (S.D), Les méthodes de veille technologique et d'intelligence compétitive en Indonésie : Catalyseur du développement territorial, Université Aix-Marseille III (Paul Cézanne), CRRM, France, Octobre 2004, P 4.

وملتقيات حول المعلومة، جمع المعلومات ونشرها للفاعلين الاقتصاديين، متابعة سياسة التنمية والتطوير خاصة في المجالات العلمية والتقنية.

إنّ هذا المركز إلى جانب التمويل الذي حظي به من الحكومة الأندونيسية فإنّه يتلقى دعما من منظمات ذات أصول سنغورية، ماليزية، كندية، أمريكية، ومن جمعية ألمانية<sup>(663)</sup>.

### III. سنغفورا:

نظرا لقلة المراجع والمصادر حولها، فإننا سوف نكتفي بالإشارة إلى مؤسسة *WYWW*، التي تتكفل بجمع ومعالجة أحجام كبيرة من المعطيات المتحصّل عليها من زبائنها وموزعي منتوجاتها التي تتضمن تكنولوجيات عالية، وذلك قصد تحديد وضعيتها بدقة في الأسواق الوطنية والدولية.

### IV. التيوان:

تمتلك التيوان ترسانة لا بأس بها للمعلومة العلمية والتقنية حول الأسواق العالمية والمنافسة التي تسود فيها، وذلك من مصادر عمومية أو شبه عمومية رفيعة المستوى؛ فهي على علم ودراية بالمستوى الذي وصل إليه تطوير المنتوجات التكنولوجية في العالم.

## المطلب الرابع: الذكاء الاقتصادي في القارة الإفريقية

سينصب عرضنا في هذا الجزء على التجارب أو التطلعات التي تعرفها بعض من دول القارة الإفريقية بكتلتها الأساسيتين: الشمال وبالتحديد المغرب العربي، الذي يحدّه من الجنوب الصحراء الكبرى؛ وإفريقيا جنوب الصحراء (*Afrique Sub-saharienne*) أو إفريقيا السوداء كما يطلق عليها كذلك.

إنّ القارة الإفريقية التي هي مثال للتخلف وللعالم الثالث تطمح نخبها للأخذ بسبل التقدم في شتى المجالات، وذلك اقتداءً بأوروبا أو الولايات المتحدة الأمريكية، وحتى بالبلدان المتقدمة في آسيا، والتي كانت إلى عهد قريب ضمن مجموعة دول العالم الثالث كسائر بلدان القارة الإفريقية.

إنّ الذكاء الاقتصادي الذي يعدّ من ضمن التسيير الاستراتيجي باستعمال المعلومة قد لفت أنظار بعض النخبة في بلدان القارة الإفريقية، التي أرادت المضي على درب الدول المتقدمة في هذا المجال كالو.م.أ وبالأنحص الدول القريبة جغرافيا وتاريخيا من القارة السمراء ونعني فرنسا، وذلك للتأثر الثقافي لهذه النخبة بالتجربة الفرنسية على وجه الخصوص، وبالثقافة الفرنسية عموما.

<sup>(663)</sup>. KHELIFI (A), Opcit, p 160.

## الفقرة الأولى: في شمال إفريقيا

سنركز في عرضنا للمحاولات أو التجارب أو التطلعات حول إدماج دول شمال إفريقيا للذكاء الاقتصادي في تسيير شؤونها الاقتصادية والاجتماعية، على دول المغرب العربي وبالتحديد الدول المحورية فيه ونقصد بذلك كل من الجزائر، المغرب وتونس.

حيث نقوم بسرد ما تمّ التوصل إليه في هذا المجال في كل من البلدين الجارين والشقيقتين المغرب وتونس، اللذان يشكلان مرجعين للمقارنة بالنسبة للجزائر، وبعد ذلك نتولى الوقوف - على سبيل عرض الحال - على وضع الذكاء الاقتصادي في الجزائر.

### 1. المغرب

إنّ وعي أصحاب القرار السياسي في المغرب، وكذا رؤساء المؤسسات وعالم البحث الجامعي بالمناخ الجيو-اقتصادي العالمي<sup>(664)</sup> وبضرورة اعتماد منظومة شاملة للذكاء الاقتصادي كان مبكرا نوعا ما، إذ يرجعه البعض لسنوات التسعينيات من القرن العشرين<sup>(665)</sup>، على الرغم من أنّ بعض المؤلفين المغاربة يعاتبون أصحاب القرار والنخبة في المغرب عن هذا التأخر النسبي في نظرهم<sup>(666)</sup>.

يرى *Philippe Clerc* بأنّ الملتقيات الدولية لتطوان المنعقدة في نوفمبر 2004<sup>(667)</sup> حول الذكاء الاقتصادي واليقظة الاستراتيجية: تحديات واستراتيجيات للاقتصاديات النامية، قد ساهمت من جهة في تحريك القرار على أعلى مستوى في الدولة لإنشاء مؤسسات حكومية تسمح بالهيكلية التدريجية للسياسة العامة للذكاء الاقتصادي وذلك على المستوى الوطني والإقليمي، ومن جهة أخرى الانتقال من سياسة النقل والتقليد لمصطلحات الذكاء الاقتصادي الممارسة في الدول المتقدمة الأجلوسكسونية منها أو الفرنكوفونية<sup>(668)</sup> إلى سياسة تحديثية، أي سياسة ذكاء اقتصادي واستراتيجي متكيفة مع الواقع الاقتصادي والاجتماعي للمغرب وللبلدان النامية بصفة عامة.

<sup>(664)</sup>. BRITEL (F), Pour affronter la globalisation mondiale de l'économie : La culture de l'intelligence économique, le 4 décembre 2002, ecollecte, Centre National de Développement. In, www.abhato.net.ma (Consulté le 13/04/2013).

<sup>(665)</sup>. ROCHDI (M), Maghreb retour aux sources : L'intelligence économique au Maroc de 1990 à 2012, Veille Magazine (Le Magazine professionnel de l'Intelligence Economique et du Management de la Connaissance, n° 131, Mai/Juin 2012, p 16.

<sup>(666)</sup>. Voir : BENABID (M), Dossier intelligence économique, L'Economiste, 12 août 2004.

<sup>(667)</sup>. Rencontres internationales de Tétouan « Intelligence économique et veille stratégique : Défis et stratégies pour les économies émergentes », du 25 au 27 novembre 2004, sous le haut patronage du roi et à l'initiative de Rachid TALBI AL ALIMI, ministre des affaires économiques et générales, maire de Tétouan ; de Mohamed M'BARKI, wali de Tétouan en 2004 et directeur général de l'Agence du développement des provinces orientales en 2006 ; Driss GUERRAOU de l'université de Rabat- Agdal et Xavier RICHT de l'université de Sorbonne Nouvelle (Voir les actes In, RICHT (X) & GUERRAOU (D), Intelligence économique et veille stratégique : Défis et stratégies pour les économies émergentes, Economica, Paris, 2006.

<sup>(668)</sup>. CLERC (Ph), L'intelligence économique au Maroc : Innover dans le développement, Les Cahiers de l'Orient, 2005, p 111-112.



إنّ هذه التطورات قد تمّ تأكيدها بمناسبة الملتقى الدولي حول "اليقظة الاستراتيجية والتنافسية"، المنظم من طرف منظمة *R&D Maroc* في مارس 2005<sup>(669)</sup>.

وتجدر الإشارة إلى أنّ منظومة الذكاء الاقتصادي المغربية التي تبحث لأن تتقوى من حيث الاستراتيجية والتأثير، كانت محل تجاذبات ومحاولات احتواء من طرف كل من فرنسا وال و.م.أ. فال *USaid* قد عرضت مبكرا تمويل مشروع مرصد دراسات الذكاء الاقتصادي (*Observatoire d'étude de l'IE*)، الذي كان محل إعداد مشترك بين كل من فرنسا والمغرب. وأمام هذا الوضع فإنّ التساؤل الذي يطرح نفسه هو هل يوجد حقيقةً نموذج مغربي للذكاء الاقتصادي؟، أم كل ما في الأمر هو نقل واستنساخ للنموذجين الفرنسي أو الأمريكي؟.

إنّ المغرب في بحثه عن التطور والاستمرارية مع الحفاظ على هويته وشخصيته بين كل من أوروبا وأمريكا، بالإضافة لسعيه للاستفادة من فرص اقتصادية قد تمنحها اتفاقات الشراكة والتبادل الحر على سبيل المثال مع كل من ال و.م.أ، أوروبا وتركيا، دون تجاهل الصين باعتبارها قوة اقتصادية تربطها معها مصالح اقتصادية على غرار كل دول إفريقيا، أضحي لزاما عليها إنشاء منظومة قوية للذكاء الاقتصادي تسمح لها بالمعرفة الدقيقة للتحديات، الإمكانيات، التهديدات التي يتضمنها المحيط المعولم، فضلا عن تصويب أنظمة اتخاذ القرار، توسيع مجال الرؤية الاقتصادية واستشراف المستقبل، وكذا تسيير علاقات القوة والمفاوضات.

لقد دعى رئيس جامعة الأخويين بإفران منذ سنة 2002 إلى تغيير مسلمات النمو والتطور الاقتصاديين، من أجل إيجاد حلّ مغربي يتضمن المزاوجة بين الحرية الاقتصادية وتحديات الولوج في العولمة مع تخفيض الفاتورة الاجتماعية والتكنولوجية<sup>(670)</sup>.

### أولا: بنية منظومة الذكاء الاقتصادي المغربية

إنّ النسيج الإنتاجي المغربي يتكون في أكثر من 90 % منه من مؤسسات صغيرة ومتوسطة (*PME*) ومؤسسات صغيرة جدا (*TPE*)، والتي تحقق أكثر من 40 % من رقم أعمال القطاع الصناعي، كما وتشغل أكثر من 50 % من اليد العاملة.

<sup>(669)</sup>. Séminaire de l'innovation, Casablanca, 7-8 mars 2005, R&D Maroc (Association Marocaine pour la Recherche-Développement (www.rdmoroc.org).

<sup>(670)</sup>. " *Se focaliser sur le rôle dévolu aux organisations qui symbolisent le nouvel ordre économique (OMC, Banque Mondiale, FMI...) ou sur le rôle spécifique des grands ensembles économiques, Amérique du Nord, Japon, Europe, n'est suffisant ni pour appréhender des options nouvelles plus porteuse d'avenir. Une réflexion profonde sur la théorie de la croissance économique est indisponible et un changement radical des paradigmes économiques est nécessaire. Comment réfléchir à une approche intégrée de l'économie qui associe l'économie, la technologie, le social et l'environnement* ". BENMOKHTAR (R), La mondialisation vue à partir d'un pays en voie de développement. In, CLERC (Ph) (2005), Opcit, p 115. (Rachid BENMOKHTAR Ex-ministre de l'éducation nationale du Maroc en 2006, président de l'université AL AKHAWAYN d'Ifrane).

إنّ الخبراء المغاربة يرون في هذه المؤسسات قاعدة للتنوع الاقتصادي ومصدرا للاستراتيجيات الجديدة لنمو وتطور الاقتصاد المغربي، وذلك لما تحمله من ميزات عديدة تتمثل في التحكم في رأس المال، استقلالية اتخاذ القرار، الليونة في التسيير، المقدرة على التكيف مع المحيط، إمكانية التحديث وكذا الاستشراق وإعادة الهيكلة بأقل التكاليف الاجتماعية والمالية<sup>(671)</sup>.

يجدر التأكيد بأنّ هذه المؤسسات لا تحقق وظائفها على الوجه المرجو إلا بتوفر المناخ الإداري، القضائي، المالي وسياسة جدية لمكافحة الرشوة والفساد بالإضافة إلى وضع برامج للتكوين في مجال الذكاء الاقتصادي و التكوين العام على حدّ سواء، إذ أن مستوى الأمية مرتفع جدا في المغرب، إذ يتجاوز 50% من مجموع السكان<sup>(672)</sup>.

لقد قام المعهد المغربي للمعلومة العلمية والتقنية (*IMIST*) بأول تحقيق في المغرب لتحديد الحاجة الوطنية من المعلومة العلمية والتقنية، ومن اليقظة للمؤسسات التي تضمها القطاعات الخمسة الصناعية والتحويلية<sup>(673)</sup>.

إنّ من نتائج هذا التحقيق أن تعليم وتمهين الذكاء الاقتصادي يبدأ ومنذ أمد طويل بممارسة اليقظة بمختلف أشكالها (تنظيمية، تجارية، تنافسية، تكنولوجية، إلخ). كما هو الحال في أوروبا<sup>(674)</sup>. كما أنّ هناك وعي حول ضرورة إقامة اليقظة والذكاء الاقتصادي وأهميتهما، ولكن تبقى المعلومة لدى هذه المؤسسات غير مهيكلة، وممارسة اليقظة عشوائية بالإضافة إلى قلة الإمكانيات والوسائل وضعف التنظيم.

إنّ التقدم النسبي الذي تمّ إحرازه من حيث إدماج الذكاء الاقتصادي كان على مستوى المؤسسات والهيكل الكبرى، فمن بين الأمثلة التي تستحق الذكر نجد مجمع *ONA* الذي أدخل نظاما للذكاء الاقتصادي يعتمد أساسا على ديناميكية تسيير الكفاءات، كما أنّ بريد المغرب قد أنشأ نظاما لليقظة الاستراتيجية والذي كان وليد المخطط الاستراتيجي 2003-2008، بالإضافة للبنك المغربي للتجارة الخارجية (*BMCE*)<sup>(675)</sup> الذي هو الآخر في سعي لإنشاء قسم متخصص في الذكاء الاقتصادي، الذي سيعنى بتحليل المنافسة واستشراق المخاطر. هذا ناهيك عن صندوق الودائع المغربي الذي جُهِز بهيئة تتكفل بالاستشراق واليقظة،

<sup>(671)</sup>. GUERRAOU (D), Les défis de l'entreprise, entretien avec Issam NAJATI à l'occasion de la publication de son ouvrage intitulé "Economies et émergences", 2002.

<sup>(672)</sup>. D'après une étude en 2002 de l'Observatoire de la Compétitivité Internationale de l'Economie Marocaine (OCIEM).

<sup>(673)</sup>. Enquête présentée à l'occasion du colloque " Veille stratégique et compétitivité ", semaine de l'innovation, Casablanca, 7-8 mars 2005, organisé par R&D Maroc précitée.

<sup>(674)</sup>. CLERC (Ph) (2005), Opcit, p 119.

<sup>(675)</sup>. Voir entre autres :

- CLERC (Ph) (2005), Opcit, p 120 ;

- CLERC (Ph), L'intelligence économique au Maroc, Regards sur l'intelligence économique, n° 10, Juillet-Août 2005, p 3 ;

- DUFAN (J.P), Rapport sur l'intelligence économique, document n° 19, présenté à l'Assemblée Parlementaire de la FRANCOPHONIE, 36<sup>ème</sup> Session, Dakar, 6 et 7 juillet 2010, p 16.

كما وأن الخطوط الملكية المغربية (*Royal Air Maroc -RAM-*) عند انضمامها لاتفاق المجال الجوي المفتوح (*Open sky*) قد أقامت جهازا لليقظة والتحليل<sup>(676)</sup>.

يرى *Philippe Clerc* بأن من المعوقات الحيوية الاقتصادية في المغرب بصفة عامة والذكاء الاقتصادي بصفة خاصة، ضعف شبكات الدعم الإقليمية للتنمية والتي هي جد مهمة لتزويد أحواض النشاطات بالموارد المختلفة كالمعلومات، التمويل، الاستشارة، التحويل التكنولوجي، إلخ. إن هذه الهياكل المتمثلة في المراكز التقنية، غرف التجارة والصناعة، شبكات نشر التكنولوجيات التي يجب التأكيد منها وتفعيلها من طرف وصاياتها كوزارة الصناعة، وزارة البحث العلمي، وزارة التجارة الخارجية، هذا بالإضافة إلى مساهمة الجماعات المحلية وشبكات المؤسسات التي تعرف بالـ *Clusters*<sup>(677)</sup>.

إن هذا الضعف قد تم تداركه وتدعيمه في سنة 2002 عن طريق إنشاء 16 مركزا جهويا للاستثمار (*CRI*) وكذا الوكالة الوطنية لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (*ANPPME*). إذ تم تكوين مسؤولي الـ *CRI* في تقنيات اليقظة والذكاء الاقتصادي من طرف المعهد العالي للتجارة وإدارة المؤسسات (*ISCAE*).

إن الـ *ANPPME* تعمل على إعادة تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن طريق عدّة ميكانيزمات منها تطوير أنظمة لليقظة وإشراك كل الفاعلين في التنمية، وكذا دراسة ملاءمة إنشاء المناطق الصناعية<sup>(678)</sup>.

إن الخبرات والمعلومات المكتسبة من طرف خبراء ومستشاري هذه الوكالة تحوّل إلى كل الفاعلين الذي يحتاجونها، ومن بينهم على سبيل المثال: المركز التقني للنسيج وصناعة الملابس (*CTTH*). وهنا تحظرنا تجربة إقامة خلية لليقظة منشطة من طرف طلبة المدرسة العليا لصناعة النسيج والملابس (*ESITH*)، حيث تم تجهيز إقامة الطلبة بشبكة عالية التدفق للأنترنت اللاسلكية (*Wifi*) من أجل متابعة الجديد من حيث التكنولوجيا في هذا المجال؛ ثم يتولون إرسال هذه المعلومات إلى كل من إدارة المدرسة ومؤسسات النسيج المغربية التي سيشتغلون لديها مستقبلا. إن هذه التجربة قد كانت لها نتائج جد مرضية من حيث الرفع من كفاءة الطلبة في هذا المجال، ومن مردودية مؤسسات النسيج المغربية<sup>(679)</sup>.

في سنة 2006 تم إنشاء المنظمة المغربية للذكاء الاقتصادي (*AMIE*)، والتي من بين الأهداف التي سطرتمها أن تصبح نادياً للفكر وودافعة في خدمة كل المنظمات المغربية وذلك بإعلامها، مرافقتها ومساعدتها في كل ما يتعلق بالذكاء الاقتصادي.

<sup>(676)</sup>. Voir BENABID (M), A propos de la RAM, l'Economiste, 17 avril 2006.

<sup>(677)</sup>. A noter que le BIPE (Bureau d'Information et de Prévision Economique) définit les clusters comme " des réseaux d'entreprises et d'institutions proches géographiquement et interdépendantes, liées par des métiers, des technologies, des savoirs-faire communs ".

<sup>(678)</sup>. CLERC (Ph) (2005), Opcit, p 121.

<sup>(679)</sup>. CLERC (Ph) (Juillet-Août 2005), Opcit, p 4.

كما شهدت نفس السنة، إطلاق مركز لليقظة الاستراتيجية (CVS) لدى مديرية الاستثمار، والذي من مهامه مراقبة الاستثمارات الأجنبية المباشرة (IDE) في العالم، والتي لها علاقة بمناخ الأعمال وقطاعات الاقتصاد المغربي الحية، كما شهدت هذه السنة تطوير قطب مخصص لليقظة، الذكاء الاقتصادي والمساعدة على التحديث التكنولوجي لدى المعهد المغربي للمعلومة العلمية والتقنية (IMIST).

كما أنه في أبريل 2007، تمّ التأسيس رسميا للملتقى الدولي للكفاءات المغربية بالخارج (FINCOME)، وذلك للاستفادة من هذه الكفاءات سواء بانتقالها للمغرب أو عن بعد باستعمال تكنولوجيات الإعلام والاتصال. هذه المبادرة الواعية - في نظرنا - تعدّ جدّ مهمة ومثمرة تستحق الاقتباس من طرف الجزائر.

وفي شهر نوفمبر من نفس السنة (2007)، فقد تمّ إنشاء المعهد الملكي للدراسات الاستراتيجية (IRES)، والذي من مهامه إجراء دراسات وتحليل استراتيجية في المسائل التي يطلبها الملك، بالإضافة إلى ضمان اليقظة على المستوى الوطني والدولي.

كما عرفت الفترة 2007-2009، اهتمام المعاهد والمدارس العليا بتدريس الذكاء الاقتصادي، وهو حال مدرسة علوم المعلومة بالرباط (ESIR)<sup>(680)</sup> على سبيل المثال.

وفي سنة 2009 وحول المركز الوطني للتوثيق المغربي (CND) تمّ إنشاء مصلحة عمومية للمعلومة ذات هدف غير ربحي وتحت إشراف ووصاية المحافظة السامية للخطة، كما تمّ إنشاء بوابة في النات تسمى "MARRACID"، والتي تبعثها باقة من بوابات النات متخصصة في اليقظة المعلوماتية في مجالات التطوير الاقتصادي والاجتماعي المستدام للمغرب في محيطها الأورو-متوسطي، كما تكفل الـ CND في سنة 2007 بتنظيم ملتقا حول اليقظة.

هذا، وفي بداية سنة 2009، تولت وكالة تطوير الناحية الشرقية (ADRO) تنظيم الأيام الأولى حول "الذكاء الاقتصادي الجهوي".

وفي أثناء الأزمة المالية العالمية لسنة 2008، أطلقت الـ ANPPME رسالتها الشهرية الأولى حول اليقظة (Bulletin de veille)، كما تمّ إنشاء لجنة لليقظة الاستراتيجية تجمع وزارات، بنوك، منظمات مهنية، إلخ، لمواجهة هذه الأزمة العالمية.

في سنة 2010، قام المعهد الوطني للبريد والمواصلات المغربي (INPT) بتنظيم أول ملتقا يوضع فيه المقاول في قلب منظومة الذكاء الاقتصادي، وكان يحمل شعار "الذكاء الاقتصادي في خدمة المقاول الجهوية:

<sup>(680)</sup>. ROCHDI (M), Opcit, p 17.

تحدي للدولة وللمؤسسات"، والذي أعقبه إنشاء مركز للذكاء الاقتصادي والمناجنت الاستراتيجي (CIEMS).

أما في سنة 2011، فقد تمّ الإنشاء لدى وزارات الصناعة، التجارة والتكنولوجيات الحديثة مراد حول ثلاثة قطاعات مفتاحية هي: الصناعة، تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وكذا التجارة والتوزيع.

وبهدف تدعيم التطور الاقتصادي والاجتماعي تمّ الإنشاء في فيفري من ذات السنة 2011، لمجلس اقتصادي واجتماعي (CES)، الذي يقدم آراء حول القوانين، التوجيهات السياسية بالإضافة إلى مخططات التنمية السوسيو-اقتصادية؛ فضلا عن تحليل الوضعية الاقتصادية الوطنية، الجهوية وحتى الدولية. فهو يتكون من النقابات، التنظيمات المهنية، التعاونيات، الخبراء وحتى بعض الشخصيات الوطنية.

تجدر الإشارة إلى أنّه في سنة 1996، تمّ إنشاء أربع وكالات للتطوير الجهوي في المغرب، وهي: وكالة الشمال وهي الأقدم، الشرق، الجنوب، أما الأحدث فهي تلك التي تهتم بمناطق الواحات. إنّ هذه الوكالات قد ساهمت بصفة معتبرة في تطوير برامج للذكاء الاقتصادي الإقليمي، وذلك سواء على المستوى الاقتصادي أو الاجتماعي، والبحث الجامعي.

ومن الناحية التنظيمية فإنّ هذه الوكالات مرتبطة مباشرة بالسلطة المركزية قصد منحها الحرية اللازمة في العمل، والشمولية من حيث النشاط.

### ثانيا: العوائق السوسيو-ثقافية لتفعيل الذكاء الاقتصادي في المغرب

تعاني المغرب من بعض العوائق التي تحول دون النشر الجيد لثقافة الذكاء الاقتصادي، سواء في المؤسسات الاقتصادية أو الإدارات وهيكل الدعم، إضافة إلى تلك التي تعرفها جلّ الدول المتخلفة كالرشوة والفساد، نجد كذلك صعوبة فهم الآثار الإيجابية لهذه المنظومة من طرف من توكل لهم إقامتها، ناهيك عن ضعف أو قلة المبادرة في هذا المجال مما ترتب عنه تهميش أو تعييب السلطة المضادة الذي رافقه انعدام المسؤولية، عدم تحديدها بدقة وكذا التهرب منها. كما يسود اعتقاد شبه عام يتعلق بالمقاولة، مفاده أنّ النجاح فيها هو في حقيقة الأمر امتياز ممنوح من طرف السلطة وليس ثمرة الجهد والاجتهاد.

إنّ المؤسسات الاقتصادية المغربية خاصة منها الصغيرة والمتوسطة تعاني من قلة استخدام تكنولوجيا المعلومات<sup>(681)</sup> على الرغم من تحفيز الحكومة لها، وذلك سواء عن طريق انتهاجها لسياسة التجهيز المتضمنة لهذه التكنولوجيات أو عن طريق تقنين الممارسات بإدخال الإضاء الالكترونية على سبيل المثال.

ومن مكامن التناقض في هذا المجال نجد بأنّه في الوقت الذي تشهد فيه المغرب تأخرا من حيث تملك المؤسسات لتكنولوجيا المعلومات، فإنّها (المغرب) تملك كفاءات كبيرة في هذا المجال وبخاصة المهندسين في

(681). CLERC (Ph) (2005), Opcit, p 125.

تكنولوجيا المعلومات، إذ نجد أنّ الجالية المغربية في الخارج (خاصة في ال و.م.أ.، فرنسا، ألمانيا) وبخاصة مهندسي الإعلام الآلي منهم قد كونوا ناديا يسمى بـ *Chaos Computer Club Morocco* (CCC) لحماية المواقع الالكترونية المغربية؛ هذا ويجدر الذكر بأنّ القراصنة الالكترونيين المغاربة للمواقع يتميّزون بالشراسة، فقد تعرضت على سبيل المثال المواقع الرسمية الجزائرية لعدّة انتهاكات من طرفهم.

أما في مجال التكوين فإنّ الجهود الملاحظة تعدّ جدّ معتبرة، حيث نجد العديد من الهياكل الخاصة بالتعليم العالي والبحث العلمي تهتم بالتكوين في مجال اليقظة أو الذكاء الاقتصادي كمدرسة علوم المعلومة (ESI) والـ *ESITH*، إلخ.

هذا دون أن ننسى الدور الذي تقوم به الجالية المغربية خاصة النخبة منها، في محاولة تنظيم نفسها لإفادة البلد الأم المغرب من كفاءاتها في مختلف الميادين<sup>(682)</sup>.

## 2. تونس:

إنّ أول وكالة حكومية اهتمت بالذكاء الاقتصادي في تونس حسب *Mounir Rochdi*<sup>(683)</sup> من منظمة *Veille.ma* هي مركز ترقية الصادرات (CEPEX)، الذي وضع سنة 2008 بمساعدة من برنامج الأمم المتحدة للتنمية (PNUD) مشروعاً للذكاء الاقتصادي، وذلك بغية الاستجابة بصفة مثمرة لحاجات المؤسسات المصدرة التونسية من المعلومات.

وتجدر الإشارة إلى أنّه في نفس السنة (2008)<sup>(684)</sup> تمّ عقد أول ملتقا دولي حول أنظمة المعلومات والذكاء الاقتصادي (SIIE)، المنظم من طرف جامعة Nancy 2 (مخبر *Loria*) والمدرسة العليا للتجارة الالكترونية (ESCE) لجامعة مندوبة؛ هذا الملتقى الذي تبعه بعد سنة ملتقا ثانٍ من 12 إلى 14 فبراير 2009 بالحمامات حول نفس الموضوع.

هذا، وقد تمّ عقد الملتقى الدولي الثالث بالتعاون بين الجامعتين التونسية والفرنسية بسوسة من 18 إلى 20 فبراير 2010 برعاية من وزارة التعليم العالي والبحث العلمي والتكنولوجيا التونسية؛ لينتقل الملتقى بعدها في السنة الموالية إلى المغرب في طبعة رابعة لتتعاون المدرسة العليا للتجارة الالكترونية التونسية مع الجامعات المغربية والفرنسية في تنظيم هذا الملتقى، ليعود تنظيمه مرة أخرى في تونس في طبعة خامسة من 16 إلى 18 فبراير 2012 بجزيرة<sup>(685)</sup>.

<sup>(682)</sup>. Voir également dans ce cadre : CLERC (Ph) (2005), Opcit, p 126-128.

<sup>(683)</sup>. ROCHDI (M), Opcit, p 20.

<sup>(684)</sup>. وبالضبط من 14 إلى 16 فبراير 2008 بالحمامات.

<sup>(685)</sup>. حميدوش أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 153.

أما على مستوى المؤسسات، فيجدر الذكر بأنّ بنك تونس قد أنشأ نظاما للذكاء الاقتصادي عقب أزمة الرهن العقاري التي مسّت ال.و.م.أ.

لقد أطلق المعهد العربي لرؤساء المؤسسات المركز التونسي لليقظة والذكاء الاقتصادي (CVIE)، والذي أريد له تزويد المؤسسات الاقتصادية التونسية بمعلومات استشرافية دقيقة في كل ما يخصها. كما وأنّ المدرسة العليا للتجارة الالكترونية قد أدرجت في برامج تكوينها القاعدي مقياسا خاصا باليقظة.

لقد عرفت سنة 2002 حدثين هامين فيما يتعلق بالذكاء الاقتصادي في تونس، الأول يتمثل في إنشاء الجمعية التونسية للذكاء الاقتصادي (ATIE)، والتي تتكفل بترقية الذكاء الاقتصادي ونشره والعمل على تبنيه من طرف مختلف الفاعلين الاقتصاديين الوطنيين العموميين منهم والخواص. إنّ هذه الجمعية ومن خلال شبكة الخبراء، الجامعيين، أصحاب القرار، الموظفون السامون، الدبلوماسيون تطمح لإيجاد مساحة مثلى للقاءات والحوارات لمختلف الفاعلين باختلاف مشارهم العلمية، الفكرية والثقافية. كما وأنّ لهذه الجمعية خطط لتنمية الذكاء الاقتصادي على المستوى الإقليمي؛ أما الحدث الثاني فيتمثل في الإطلاق الرسمي للشبكة التونسية للذكاء، التحليل واليقظة الاقتصادية والتجارية (RTIAVEC)، هذه الشبكة التي أنشئت سنة 2008 بدعم من مركز التجارة الدولية لجنيف (CCIG)، وكان الهدف من إنشائها تطوير الصادرات التونسية، وذلك عن طريق تطوير القدرات الوطنية التونسية التي يجب أن تتكيف بصفة أفضل مع متطلبات الأسواق الخارجية. هذه الشبكة مكونة من ياقضين خبراء موزعين في مختلف الإدارات الوطنية، وتمّ إسناد تسييرها لغرفة التجارة والصناعة لتونس العاصمة (CCIT).

لقد رافق إنشاء هذه الشبكة تنظيم ملتقا تحت عنوان "الذكاء الاقتصادي في خدمة المنظمة"، والذي انعقد في مندوبة بتاريخ 9 مارس 2010، وتكفلت بتنظيمه وزارة التجارة والصناعة التقليدية بالتعاون والتنسيق مع غرفة التجارة والصناعة لتونس العاصمة، وكذا أرباب العمل والمؤسسات المكلفة بالتصدير.

إنّ الذكاء الاقتصادي في تونس قد عرف ميلادا متأخرا نوعا ما، ولكن شهد تناميا متسارعاً؛ فمن ناحية ممارسته على أرض الواقع نجد العديد من الدوائر والمؤسسات تمارس اليقظة الاقتصادية، مثل مركز ترقية الصادرات وإتحاد أرباب العمل (كالإتحاد التونسي للصناعة، التجارة والحرف UTICA)، غرف الصناعة والتجارة، المعهد الوطني للتقييس والملكية الصناعية (INNORPI)، وكالة ترقية الاستثمارات الأجنبية، الحضائر التكنولوجية، المعهد العربي لرؤساء المؤسسات وبعض الدوائر الوزارية.

### 3. الوقوف على وضعية الذكاء الاقتصادي في الجزائر:

إنّ الذكاء الاقتصادي وبعد عشر سنوات من الوجود المحتشم في الجزائر يبقى مفهوم غير مستوعب بوضوح من طرف الأكاديميين ومهملا كثيرا من طرف الممارسين.

فبادئ ذي بدء، تجدر الإشارة إلى وجود مشكل حقيقي فيما يتعلق بالتكوين في الذكاء الاقتصادي في الجزائر؛ فالعدد القليل من برامج التكوين الموجودة حاليا مستوحاة في مجملها من النماذج الأنجلوسكسونية أو الأوروبية وبخاصة الفرنسية منها، وهي في مجملها لا تتوافق والاحتياجات الحقيقية للمؤسسة الجزائرية، فهذه البرامج هي في أصلها برامج نظرية بعيدة كل البعد عن الواقع الجزائري.

أما في جانب المؤسسات الاقتصادية، فقليلة هي تلك المؤسسات التي تبنت أنظمة للذكاء الاقتصادي كأداة للتطور والتنافسية متأثرا بذلك من حيث التصور بالمدارس الغربية، فهي تركز كثيرا على مناحي أمن المعلومات أو التأثير عن طريق ممارسة اللوبيات (*Lobbying*) - إن صح التعبير - على حساب التحديث (*Innovation*). إن هذا النمط التسييري الذي يتمثل في الذكاء الاقتصادي، كان من الجدير أن يكون رافعة وبامتياز لتطوير التنافسية والنمو الاقتصادي في الجزائر<sup>(686)</sup>.

فعلى الرغم من الحاجة الملحة والمعبر عنها من طرف مختلف مستويات المؤسسات للمعلومة الاستراتيجية والمفيدة للتطور والرفع من التنافسية، فإن ممارسة الذكاء الاقتصادي قصد الاستجابة لمثل هذه الحاجات تبقى دون المستوى المطلوب، وهذا راجع لضعف التحكم في المصطلحات وغياب التكوين المناسب، بالإضافة إلى قلة الوسائل المسخرة وغياب المرافقة الفعالة، فضلا عن عدم هيكلة إطار مؤسسي يساعد على تطوير ثقافة الذكاء الاقتصادي.

وفي معرض وقوفنا على وضعية الذكاء الاقتصادي في الجزائر سواء على المستوى الكلي أو الجزئي، سوف نقوم بداية بعرض لمحة تاريخية عن مختلف محاولات تأصيل الذكاء الاقتصادي في الجزائر، ثم نستعرض بعد ذلك نظرة الحكومة الجزائرية وإرادتها في تبني مشروع الذكاء الاقتصادي كمنهاج عمل وسياسة عمومية، كما نقدم صورة عن الذكاء الاقتصادي على مستوى القطاع الاقتصادي أي على مستوى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، لنختتم في الأخير بعرض حالة التكوين في هذا المجال.

### أولا: لمحة تاريخية عن ظهور ومحاولة تأصيل الذكاء الاقتصادي في الجزائر

تجمع أغلب الدراسات التي تمّ الاطلاع عليها بأنّ ظهور مصطلح الذكاء الاقتصادي في الجزائر ضمن مجموع المختصين والأكاديميين قد كان في سنة 2005<sup>(687)</sup>.

<sup>(686)</sup>. BAAZIZ (A), QUONIAM (L) & REYMOND (D), Quels modèles d'Intelligence Economique pour l'Algérie ? : Quelques pistes de réflexion, Séminaire International sur l'Intelligence Economique : Un enjeu majeur de la compétitivité, HEC Alger, Alger, 21 et 22 mai 2014, p 1 et 2.

<sup>(687)</sup>. ونقصد على سبيل المثال لا الحصر المراجع التالية:

- BAAZIZ (A), QUONIAM (L) & REYMOND (D), Opcit ;  
- ROCHDI (M), Opcit.

غير أنه هناك من المؤلفين من يرجعه لما قبل 2002، إذ يرون بأنّ أول ملتقا دولي حول الذكاء الاقتصادي في الجزائر قد تمّ عقده أيام 17 و18 ماي 2002 من طرف المركز التجاري العالمي المحلي (World Trade Center Local)، ولقد جاءت هذه الظاهرة كنتيجة لشراكة بين مصلحة الدراسات العليا المتخصصة في الذكاء الاقتصادي لمعهد الترجمة والعلاقات الدولية بجامعة Marc Bloch في Strasbourg ومدرسة الحرب



وبخصوص عرض كرونولوجيا ظهور وتطور الذكاء الاقتصادي في الجزائر سوف نحاول تقديم بعض المحطات الهامة منه، دون أن نهدف بذلك لحصر كل النشاطات والفعاليات في هذا المجال، وذلك بالنظر لعددها الكبير وغياب أي طائل علمي منه، ومن بين هذه المحطات نذكر:

- في أبريل 2005 وبمبادرة من منظمة *NT2S Consulting*<sup>(688)</sup> وبعض من المنظمات الفرنسية تمّ تنظيم ملتقا دولي حول "الذكاء الاقتصادي أداة للتسيير (المناجمت) والإدارة: لتحديد نقاط القوة والفرص ومواجهة نقاط الضعف والتحديات" بالجزائر العاصمة؛
- تنظيم الشركة الوطنية "الجزائر للاتصالات *Algérie Télécom*" ملتقى دولي حول اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة بتاريخ 18 جوان 2005، والذي شارك فيه عدّة باحثين منتمين لمؤسسات جزائرية وأجنبية؛
- تنظيم *NT2S Consulting* ومكتب *LOGE* بين 2005 و 2011 خمس (5) طبعات للملتقى الدولي حول الذكاء الاقتصادي (*IEMA*)<sup>(689)</sup> نذكر منها:
- في سنة 2005 تمّ تنظيم أول ملتقا دولي حول الذكاء الاقتصادي بالجزائر العاصمة، تحت شعار "من اليقظة الاستراتيجية إلى الذكاء الاقتصادي"؛
- في ماي 2006 وبمساعدة من منظمات فرنسية تمّ تنظيم ملتقا دولي بالجزائر العاصمة، تحت شعار "اليقظة الاستراتيجية أداة للإدارة وللمساعدة على اتخاذ القرار الاستراتيجي وشعاع للتنافسية"؛
- من 8 إلى 9 أبريل 2007، تمّ تنظيم ملتقا دولي بفندق الأوراسي بالجزائر العاصمة، تحت شعار "التوصية (*Benchmark*) من حيث الممارسة والتجارب في الذكاء الاقتصادي لخدمة الأداء وتنافسية المنظمة"؛
- تنظيم ملتقا دولي تحت رعاية رئاسة الجمهورية بعنوان "حوكمة المنظمات والذكاء الاقتصادي"، والذي احتضنته جامعة التكوين المتواصل (*UFC*) بالجزائر العاصمة من 14 إلى 16 جوان 2008<sup>(690)</sup>؛

الاقتصادية (EGE) بباريس وكان شعار الملتقى "ضرورة مناجمت المعلومة : المؤسسات في مواجهة رهانات المنافسة بالجزائر"، وقد تمّ فيه الطرق للمشاكل الاستراتيجية التي يجب أن يعالجها الاقتصادي الجزائري، لاسيما المنافسة والمؤثرات الخارجية على السوق الجزائرية ومخاطر هشاشة الاقتصاد المبني على الاستيراد، والآثار الناجمة عن اتفاقية الشراكة المبرمة مع الإتحاد الأوروبي، فضلا عن صعوبة صياغة سياسة اقتصادية هجومية.

هذا بالإضافة إلى انعقاد أول يوم دراسي حول "اليقظة الاستراتيجية في خدمة المؤسسات"، المنظم في الجزائر في 6 جوان 2004 من طرف الجمعية الجزائرية لتحويل التكنولوجيات (A2T2). لمزيد من الاطلاع في هذا المجال، أنظر:

- KENDEL (H), Stratégie d'agglomération d'entreprises scientifiques et technologiques dans la filière « Electricité-Electronique-Electroménager » en Algérie, Thèse de doctorat en Sciences de l'Information et de la Communication, Université Paul Cézanne (Aix Marseille III), Soutenue publiquement en mars 2007, p 143 ;

- حميدوش أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 162.

<sup>(688)</sup>. للتعرف على هذه المنظمة يمكن الاطلاع على موقعها الالكتروني التالي: [www.nt2s.net](http://www.nt2s.net).

<sup>(689)</sup>. BAAZIZ (A), QUONIAM (L) & REYMOND (D), Opcit, p 5.

<sup>(690)</sup>. ROCHDI (M), Ibid.

■ تحت تسمية "الجلسات الوطنية للذكاء الاقتصادي"، نظمت *VIP Group* خمس (5) طبعات بين 2007 و 2011، وهذه الجلسات قد جرت بين خبراء من الضفة الأخرى للبحر الأبيض المتوسط وخاصة من فرنسا؛ فهي جلسات جرت بالجزائر ولكن بغياب خبراء وممارسين جزائريين<sup>(691)</sup>. وعموما فإنّ هذه الجلسات قد تمّت على النحو التالي:

■ انعقاد الجلسات الأولى للذكاء الاقتصادي بالجزائر العاصمة سنة 2007؛  
 ■ تنشيط الجلسات الثانية للذكاء الاقتصادي أيام 10 و 11 أكتوبر 2008 بالجزائر العاصمة؛  
 ■ تنظيم الطبعة الثالثة لهذه الجلسات واليقظة الاستراتيجية، والتي تمّت من 15 إلى 16 نوفمبر 2009؛  
 ■ وعن الجلسات الرابعة للذكاء الاقتصادي ورهانات الإبداع، والتي نظمت بمعية وزارة الصناعة وترقية الاستثمارات ومكتب *LOGE*، فقد كانت فعاليتها من 17 إلى 18 نوفمبر 2010؛  
 ■ أما الجلسات الخامسة للذكاء الاقتصادي واليقظة الاستراتيجية، والتي عالجت موضوع التحوّلات إلى مجتمع المعلومات، فقد انعقدت تحت رعاية وزارة الصناعة وترقية الاستثمارات بفندق السوفيتال من 27 إلى 28 نوفمبر 2011.

■ هذا وتجدر الإشارة إلى أنّه تمّ عقد ملتقا خاص بالتحسيس بالذكاء الاقتصادي واليقظة الاستراتيجية في 23 ديسمبر 2008 بفندق الأوراسي، بالجزائر العاصمة<sup>(692)</sup>؛  
 ■ كما قامت المديرية العامة لليقظة (الذكاء) الاقتصادية والدراسات والاستشراف بوزارة الصناعة وترقية الاستثمارات بتنظيم يوم إعلامي حول الذكاء الاقتصادي واليقظة الاستراتيجية لفائدة إطارات المؤسسات، بتاريخ 19 أكتوبر 2009، بمقر الوكالة الجزائرية لترقية التجارة الخارجية *ALGEX*؛  
 ■ كما أنّ شركة *SONATRACH* قد خصّصت الطبعة السابعة لمنتدى (*Inforum*) سنة 2008 لليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي.

ما من شك أنّ كل هذه التظاهرات العلمية قد ساهمت في تكوين وعي لدى المشاركين بضرورة إدماج الذكاء الاقتصادي كأداة للرفع من تنافسية المؤسسات الجزائرية.

وفي سنة 2006 تبنت الحكومة الجزائرية رسميا الذكاء الاقتصادي كمنهاج لاستشراف المستقبل، قائم على الروابط التي تجمع شبكات المؤسسات والمتعاملين الاقتصاديين.

ومن حيث التكوين، فقد برمجت جامعة التكوين المتواصل بالجزائر العاصمة تكويننا فيما بعد التدرج المتخصّص (ماستر 2) خاص بالذكاء الاقتصادي.

<sup>(691)</sup>. BAAZIZ (A), QUONIAM (L) & REYMOND (D), Ibid.

<sup>(692)</sup>. حميدوش أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 163.

أما في سنة 2008، فقد تمّ إنشاء المديرية العامة لليقظة الاقتصادية والدراسات والاستشراف (DGIEEP)<sup>(693)</sup> بموجب المرسوم التنفيذي رقم 08-101 المؤرخ في 25 مارس 2008، المتضمن تنظيم الإدارة المركزية لوزارة الصناعة وترقية الاستثمار (MIPI)، والتي أريد لها مرافقة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية خاصة الصناعية منها في انتهاج اليقظة والذكاء الاقتصادي كأسلوب عمل. إنّ إنشاء هذه المديرية العامة جاء استجابة لمتطلبات تفعيل الاستراتيجية الصناعية الوطنية، التي تمّت دراستها بمناسبة جلسات الصناعة المنعقدة أيام 26، 27 و 28 فيفري 2007<sup>(694)</sup>؛ كما وقد أُنجزت الـ DGIEEP في سنة 2010 دليلا مرجعيا للتكوين في الذكاء الاقتصادي في الجزائر، كما قام المعهد العالي للتسيير والتخطيط (ISGP) بإطلاق تكوين بدرجة الماستر في الذكاء الاقتصادي والمناجمت الاستراتيجية الموجه للمؤسسات بالتعاون مع وزارة الصناعة، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار.

كما شهدت نفس السنة (2008) تتويج الجزائر بخصوص اليقظة في الطبعة الأولى<sup>(695)</sup> من مسابقة *Challenge Francophone VEILLE*، المنظمة من طرف مجلة "Veille Magazine". أما في سنة 2012 ودائما فيما يتعلق بالتكوين، فقد اقترحت المدرسة العليا للمناجمت (ENSM) تكويننا بدرجة ماستر مهني حول الذكاء الاقتصادي، وذلك بمعية خبراء وطنيين وأجانب.

**ثانيا: تصور الحكومة الجزائرية وإرادتها السياسية في تبني مشروع وطني للذكاء الاقتصادي**

يرى عبد القادر بعزيز وآخرون<sup>(696)</sup> بأنّ أهداف اعتناق الذكاء الاقتصادي مثلما حدّدها مجلس الحكومة الجزائرية، المنعقد في 6 ديسمبر 2006 تتمثل في الآتي:

<sup>(693)</sup>. إنّ المديرية العامة لليقظة الاقتصادية والدراسات والاستشراف قد أطلق عليها في النسخة الفرنسية أو المترجمة للمرسوم التنفيذي 08-101 المؤرخ في 25 مارس 2008، المتضمن تنظيم الإدارة المركزية في وزارة الصناعة وترقية الاستثمارات - المشار إليه أعلاه - تسمية Direction Générale de l'Intelligence Economique, des Etudes et de la Prospection (DGIEEP)، والتي تعني "المديرية العامة للذكاء الاقتصادي، الدراسات والاستشراف" وليس اليقظة الاقتصادية؛ غير أنّه من الناحية القانونية، وعند حدوث مثل هذه الأخطاء يعتدّ بالنص العربي وليس الفرنسي، كون أنّ الأول هو الأصل أما الثاني فهو مجرد ترجمة. إنّ مثل هذه الأخطاء تنم عن عدم التحكم وفي أعلى مستوا بمفهوم الذكاء الاقتصادي والفرق بينه وبين المفاهيم الأخرى، التي تدخل في مجاله الاصطلاحي. وللاطلاع على هذا الأمر، أنظر المادتين 1 و 6 من ذات المرسوم التنفيذي باللغتين العربية والفرنسية، الجريدة الرسمية رقم 17 الصادرة في 30 مارس 2008.

<sup>(694)</sup>. DGIEEP, Manuel de formation en Intelligence Economique en Algérie, Document de référence réalisé en collaboration avec le cabinet Veil Tech Algérie, Alger, Septembre 2010, p 5.

<sup>(695)</sup>. ممثلة في شخص السيد محمد فوزي بوشلوح، نظير عمله حول نظام اليقظة كمنهجية استراتيجية لدى مؤسسة FERTIAL الجزائرية، أنظر في

هذا الصدد :

- BAAZIZ (A), QUONIAM (L) & REYMOND (D), Opcit, p 6.

<sup>(696)</sup>. Ibid.

- نشر ثقافة الذكاء الاقتصادي في مختلف أوساط الحياة الاقتصادية والاجتماعية في الجزائر، والتي يمكن أن تحفز وتطور السلوكيات الفردية والجماعية لمختلف الفاعلين الاقتصاديين في القطاعين العام والخاص، وذلك في إطار جماعي ومتعدّد الأبعاد؛
- تحفيز التطور وضمان أمن التراث التكنولوجي والصناعي الوطني عن طريق إقامة جهاز لليقظة، قادر على مواجهة تحديات انفتاح السوق الوطنية على المنافسة، وتثبيط الممارسات غير الشرعية للمنافسين؛
- إنشاء لجنة بين القطاع العام والخاص وتطوير نظرة جديدة لعلاقتهما الوظيفية، التي يجب أن تبنى على الثقة المتبادلة، والتي هي ضرورية لإعطاء دفعة قوية للصناعة الوطنية؛
- تطوير وظيفة الاستشراف، وذلك بالإشراك وفق نسق فعّال لكل من الإدارات العمومية، المؤسسات الاقتصادية، الجامعات ومراكز البحث وكذا كل الفاعلين الاقتصاديين، وذلك لتحديد النشاطات والأعمال الاستراتيجية، التي يجب مباشرتها على المدنيين المتوسط والطويل فيما يتعلق بالنهضة الصناعية الجزائرية.

إنّ التعريف الرسمي المعتمد من طرف الحكومة الجزائرية للذكاء الاقتصادي يتمثل في كونه "عملية جمع، تحليل، معالجة ونشر المعلومة القيّمة والمفيدة التي تساهم في إنتاج المعارف الضرورية لاتخاذ القرار وقيادة المؤسسات، التي تشكل النسيج الصناعي الوطني. فهو عملية استباق واستشراف للمستقبل قائم على الروابط التي تجمع شبكات المؤسسات وشبكات المتعاملين الاقتصاديين".

إنّ هذا التعريف للذكاء الاقتصادي هو في حقيقة الأمر تعريف موجز وجنيس (*Générique*)، وذلك للاعتبارات التالية:

- ✓ أنّه يصف دورة الحياة الكلاسيكية للمعلومة، والتي تتشكل من جمع، تحليل، معالجة ونشر؛
- ✓ عدم توضيح مصادر القيمة والإفادة للمعلومة، وعلى هذا الأساس، فإنّ هاتين الصفتين الممنوحتين للمعلومة (قيّمة ومفيدة) تبقيان غامضتان؛
- ✓ عدم تبيان كيف أنّ هذه المعلومة يمكن أن تساهم في إنتاج معارف ضرورية لاتخاذ القرار وقيادة المؤسسات؛
- ✓ عدم شرح العلاقة بين المنهج "الاستباق واستشراف المستقبل" وتشكيل شبكات للمؤسسات التي تدخل أساسا في استراتيجية المنافسة والتعاون-منافسة (*Coopétition*)<sup>(697)</sup>.

وبموجب المرسوم التنفيذي رقم 08-100 المؤرخ في 25 مارس 2008، المحدّد لصلاحيات وزير الصناعة وترقية الاستثمار، أسندت لهذه الوزارة من خلال ممثلها الأول الصلاحيات المتعلقة بممارسة اليقظة الصناعية ومتابعة الأسواق الصناعية على المستويين الوطني والإقليمي؛ ناهيك عن إنشاء بنوك للمعلومات

(697). Coopétition est un néologisme constitue de deux môts coopération et compétition.

ومراقبة التدفقات الخاصة بالاستثمارات والتطوير التكنولوجي، وضمان نشر المعلومات الضرورية للفاعلين الاقتصاديين الوطنيين<sup>(698)</sup>.

كما أنّه بموجب المرسوم التنفيذي رقم 08-101 الصادر معية المرسوم السابق المشار إليه أعلاه، والمتضمن تنظيم الإدارة المركزية لهذه الوزارة أنشئت المديرية العامة لليقظة الاقتصادية والدراسات والاستشراف، والتي أريد لها أن تتكفل باليقظة التكنولوجية والاقتصادية.

وبعد التعديل الوزاري (الحكومي) الذي حصل في 28 ماي 2010، والذي تمّ بموجبه دمج وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع وزارة الصناعة وترقية الاستثمارات عن طريق المرسوم التنفيذي 11-16 المؤرخ في 25 جانفي 2011، والذي تضمن إعادة النظر في صلاحيات وزير الصناعة ومن خلاله صلاحيات الوزارة ككل، لتتكفل باليقظة الاستراتيجية وتعمل على ترقية اليقظة التكنولوجية على مستوى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بالإضافة إلى الصلاحيات التي حولت لها بموجب المرسومين المؤرخين في سنة 2008، والمشار إليهما أعلاه.

هذا وقد تمّ بموجب المرسوم التنفيذي رقم 11-17 المؤرخ في 25 جوان 2011، تغيير تسمية المديرية العامة لليقظة الاقتصادية والدراسات والاستشراف إلى المديرية العامة لليقظة الاستراتيجية والدراسات الاقتصادية والإحصائيات<sup>(699)</sup>.

إنّ ما يمكن قوله بشأن هذه التغييرات في الهيكلة المؤسساتية لمنظومة الذكاء الاقتصادي على مستوى الدولة وبالأحرى على مستوى وزارة الصناعة، هو أنّه ينم عن غياب الاستقرار المؤسساتي وعدم فهم مضمون مصطلحات الذكاء الاقتصادي واليقظة في أعلى هرم في الدولة (المستوى الوزاري)؛ وهذا كله نتيجة غياب استراتيجية واضحة ومصقولة؛ هذا بالإضافة إلى تشتت الجهود وعدم تنسيقها، إذ أنّ الصلاحيات الخاصة بالذكاء الاقتصادي تمارسها كذلك وزارة الاستشراف والإحصائيات عند إنشائها في سنة 2010 بموجب المرسوم التنفيذي رقم 10-283، المؤرخ في 14 نوفمبر 2010 والذي يتضمن تنظيمها، حيث أسندت للمديرية العامة للمناهج وتنظيم المنظومة الإحصائية لهذه الوزارة، تنظيم جهاز اليقظة والذكاء الاقتصادي وتنسيقه وتطويره<sup>(700)</sup>؛ هذه الصلاحيات التي كانت محل تنظيم عن طريق المرسوم التنفيذي رقم 11-13،

<sup>(698)</sup>. أنظر المادتين 2 و6 من المرسوم التنفيذي رقم 08-100، المؤرخ في 25 مارس 2008.

<sup>(699)</sup>. لمزيد من الإطلاع في هذا المجال، أنظر:

- المرسوم التنفيذي رقم 11-17 المؤرخ في 25 جانفي 2011، لاسيما المادتين 2 و7 منه (جريدة رسمية رقم 05، الصادرة في 26 جانفي 2011)؛

- حميدوش أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 164.

<sup>(700)</sup>. أنظر المادة 5 من ذات المرسوم، الجريدة الرسمية رقم 70، الصادرة في 21 نوفمبر 2010.

المؤرخ في 15 جانفي 2013<sup>(701)</sup>. وتجدر الإشارة إلى أنّ هذه الوزارة أو بالأحرى كتابة الدولة فيما بعد، قد تمّ حذفها بموجب التعديل الوزاري الذي جرى في 11 ديسمبر 2003<sup>(702)</sup>.

هذا بالإضافة إلى وجود هياكل وتنظيمات، وكذا أدوات تمد بصلة وثيقة للذكاء الاقتصادي واليقظة، هذا الوجود الذي يعود إلى ظهور مصطلح الذكاء الاقتصادي في الجزائر، ومن بين هذه الهياكل، التنظيمات والأدوات نذكر النظام الوطني للمعلومة (SNI) الذي يعود إلى سنوات الثمانينات من القرن الماضي، ووجود بعض بنوك وقواعد المعلومات في بعض الإدارات كوزارة التعليم العالي على سبيل المثال، بالإضافة إلى وجود بعض المؤسسات والهيئات التي تملك معلومة علمية وتقنية كمرکز المعلومة العلمية والتقنية والتحويل التكنولوجي (CISTTT)، الذي ورث مهامه مركز البحث عن المعلومة العلمية والتقنية (CERIST)، الوكالة الوطنية لتطوير البحث الجامعي (ANDRU)، الوكالة الوطنية لثمين نتائج البحث والتطوير التكنولوجي (ANVREDET)، المجلس الوطني للبحث العلمي والتقني، الوحدات العلمية للبحث، المراكز العلمية المختصة، مركز البحث لدى الإدارات المركزية، إلخ<sup>(703)</sup>.

### ثالثا: ممارسة الذكاء الاقتصادي في القطاع الاقتصادي

نقصد بالقطاع الاقتصادي مجموع المؤسسات الاقتصادية سواء كانت خاصة أو عمومية، كبيرة، صغيرة متوسطة أو صغيرة جدا؛ هذه المؤسسات التي مازالت تتخبط في مجموعة من الصعوبات التي تحول بينها وبين تبني منظومات للذكاء الاقتصادي. ومن جملة هذه الصعوبات يمكن أن نذكر على سبيل المثال لا الحصر، ضعف الوعي بمفهوم الذكاء الاقتصادي من طرف مسيري هذه المؤسسات، على الرغم من تواجد بعض الممارسات البدائية لليقظة فيها، والتي هي ذات طبيعة فردية وليست جماعية، انتشار ثقافة احتكار المعلومة والتي يرى فيها بأنها مصدرا للحصول على قسط من السلطة، غياب رؤية استراتيجية لتسيير هذه المؤسسات وتطويرها والاقْتِصَار على التسيير اليومي أو تسيير الأزمات، نقص في الوسائل التقنية والمادية؛ هذا بالإضافة إلى غياب قواعد وشبكات المعلومات، التي يمكن لهذه المؤسسات أن تستغلها.

(701). أنظر المواد 4، 5 و 9 من ذات المرسوم التنفيذي، الذي يحدّد صلاحيات كاتب الدولة لدى الوزير الأول المكلف بالاستشراف والإحصائيات (جريدة رسمية رقم 03، الصادرة في 16 جانفي 2013).

(702). BAAZIZ (A), QUONIAM (L) & REYMOND (D), Opcit, p 7.

(703). لمزيد من الاطلاع في هذا المجال، أنظر:

- حميدوش أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 168-170.

وعليه فإنّ إدماج الذكاء الاقتصادي في المؤسسات الجزائرية يصطدم بمقاومة ذات طبيعة ثقافية واجتماعية قبل أن تكون اقتصادية، فالذكاء الاقتصادي هو قبل كل شيء ثقافة وميزاج "Etat d'esprit" قبل أن يكون تقنية، وهو كذلك انفتاح على العالم الخارجي وعلى الآخر<sup>(704)</sup>.

أما عن المؤسسات الوطنية التي استثمرت في هذا المجال أي الذكاء الاقتصادي في شقه المتعلق باليقظة نجد شركة SONATRACH (2008)، NAFTAL (جويلية 2005)، الجزائر للاتصالات (Algérie) (Télécom) وشركة إنتاج الأسمدة (FERTIAL).

إلى جانب هذه المؤسسات التي يمكن اعتبارها سبّاقة في هذا المجال، هناك 12 مؤسسة أخرى هي: المؤسسة الوطنية لصناعة عتاد الأشغال العمومية (ENMTP)، المؤسسة الوطنية للصناعة الالكترونية (ENIE)، شركة صناعة الأدوية (SAIDAL)، المؤسسة الوطنية للصناعة الكهرومنزلية (ENIEM)، الشركة الوطنية للسيارات الصناعية (SNVI)، شركة تركيب أجهزة التلفزيون وإنتاج الهوائيات المتفجرة (ALFATRON)، مؤسسة تركيب الحواسيب وتقديم الحلول المعلوماتية، شركة SOFINANCE المختصة في رأسمال المخاطرة، الشركة الوطنية للتبغ والكبريت (SNTA)، شركة إدارة المساهمة المكلفة بالمؤسسات المختصة في إنتاج مواد البناء (GICA) بالإضافة إلى مؤسستي (ERAG) و (EMO) المختصتين على التوالي في صناعة الجرار والمحركات؛ قد أبرمت عقود شراكة مع وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار ممثلة في الـ DGIEEP وهذا قصد مساعدتها وتمكينها من إنشاء خلايا لليقظة على مستواها<sup>(705)</sup>.

#### رابعا: التكوين في الذكاء الاقتصادي

من بين البرامج الأساسية ذات الأمد الطويل والهامة، المسجلة في الجزائر يمكن أن نذكر ثلاثة برامج هي:

- التكوين في مستوى الماستر المتخصص في الذكاء الاقتصادي، الذي يتكفل به المعهد العالي للتسيير والتخطيط (ISGP) منذ 2011؛ وهو تكوين ساعي يقدر بـ 540 ساعة، بصفة متناوبة وبمعدل مقياس ذو 30 ساعة في الشهر، والهدف من هذا التكوين هو فهم تحديات المحيط الوطني والدولي، وكذا كيفية مراقبة هذا المحيط من أجل الحصول على المعرفة. هذا إلى جانب التحكم في مناهج، تقنيات وأدوات حماية المعلومة المنتجة واستعمالها بصفة دفاعية وهجومية عند اتخاذ القرار، وذلك قصد انتهاز الفرص وتجنب التهديدات التي تصدر من المحيط الخارجي؛

<sup>(704)</sup>. AIT ZIANE (H) & AIT ZIANE (K), L'intelligence économique et la PME algérienne, Séminaire International sur "Les exigences des PME dans les pays arabs", Organisation du laboratoire de la mondialisation et les économies nord africaines à l'université Hassiba BEN BOUALI, Chlef, 17-18 avril 2006, p 1115 et 1116.

<sup>(705)</sup>. حميدوش أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 164-167.

- التكوين في الماستر المهني، الذي تقدمه المدرسة الوطنية العليا للمناجمت (ENSM)، وهو تكوين إقامي يمتد على أربعة سدايسات وبحجم ساعي يقدر بـ 932 ساعة، الهدف منه هو التحكم في التقنيات المتعلقة بالتحصّل، استخدام وتأمين المعلومات الاستراتيجية<sup>(706)</sup>؛
- أما التكوين الثالث، فهو ذلك التكوين الذي تقدمه جامعة التكوين المتواصل لنيل شهادة ما بعد التدرج المتخصّص (DPGS) منذ 2007. وهو تكوين موجه للإطارات الذين لديهم مشاريع قيد الإنجاز، بالإضافة إلى كل من يرغب في توسيع معارفه في هذا المجال<sup>(707)</sup>.

إنّ الـ *DGIEEP* وبالتعاون مع مكتب *Veil Tech Algérie* قامت بإعداد دليل مرجعي للتكوين في الذكاء الاقتصادي في الجزائر، في سنة 2010، وذلك بعد إجراء دراسة امبريقية مسّت أكثر من 30 مؤسسة خاصة وعمامة، هيئات حكومية وجمعيات<sup>(708)</sup>، حيث تمّ من خلالها دراسة احتياجاتها من التكوين. إنّ هذا التكوين الذي اقترحتّه الـ *DGIEEP*، والذي سوف يلي شرحه بالتفصيل أدناه، يكون وفق نمطين إثنين: التظاهرات العلمية والتكوين المستمر؛ حيث تعالج التظاهرات العلمية مجموعة من المواضيع التي تكون محل نقاش عام، أما التكوين المستمر فيكون في شكل مقاييس تمسّ جلّ مجالات الذكاء الاقتصادي وأساسياته.

الهدف الذي رسم لهذا التكوين هو الحصول على الكفاءات اللازمة لقيادة مشاريع الذكاء الاقتصادي، وممارسة يقظة استراتيجية فعّالة.

والآن، وبعدها تطرقنا لمنظومات الذكاء الاقتصادي في الدول المحورية للمغرب العربي، يمكن القول بأنّها في المغرب تتميّز بنوع من اللامركزية، وذلك بالتركيز على الذكاء الاقتصادي الإقليمي عن طريق وكالات التطوير، أما الجزائر فقد إختارت مركزة منظومتها للذكاء الاقتصادي عن طريق الـ *DGIEEP* على مستوى وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار؛ كما فضلت تونس يقظة تعاونية تجمع عدّة مؤسسات عن طريق شبكة *RIAVEL*.

إنّ هذا الاختلاف في المناهج المتبعة من طرف هذه الدول الثلاث بخصوص الذكاء الاقتصادي، تعتبر ثروة في حال وجود التعاون وتكامل جهود هذه الدول لإنشاء منظومة مغاربية ملتحمة وقوية للذكاء الاقتصادي، تسمح لها بتحقيق قفزة نوعية على عدّة أصعدة خاصة الاقتصادية منها، وتجعل منها كتلة اقتصادية يمكن أن تحقق الوزن المضاد أمام الهيمنة الاقتصادية لدول الضفة الشمالية للبحر الأبيض المتوسط على أقل تقدير.

<sup>(706)</sup>. BAAZIZ (A), QUONIAM (L) & REYMOND (D), Opcit, p 11.

<sup>(707)</sup>. حميدوش أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 167.

<sup>(708)</sup>. Voir la liste des organisations (Entreprises publiques et privées, organismes et associations) dans : *DGIEEP*, Opcit, p 32. Reprise également dans le chapitre suivant de la présente thèse.



## الفقرة الثانية: في إفريقيا السوداء

نقصد بإفريقيا السوداء (*Afrique Sub-saharienne*) الدول الإفريقية التي تقع جنوب الصحراء الكبرى، والتي هي دول في معظمها مازالت تتخبط في حل أبسط مشاكل الحياة كمكافحة الفقر والمجاعة على الرغم من كل ما تزخر به من ثروات. إنّ هاتين الظاهرتين الأخيرتين هما في حقيقة الأمر نتيجة لتخلفها الاقتصادي والتكنولوجي، ولعدم تحكمها في زمام شؤونها لضعف سيادتها وتبعيتها في جلّ شؤونها للدول المستعمرة لها

إنّ من جملة هذه البلدان، يمكن استثناء جنوب إفريقيا التي تعدّ من الدول الصاعدة اقتصاديا، فهي ضمن مجموعة الـ *BRICS*. وأمام هذه التشكيلة للدول التي هي دول إفريقية واقعة جنوب الصحراء بدى لنا منطقيًا من الناحية المنهجية تنظيم دراستنا لوضعية الذكاء الاقتصادي فيها على نحو نتطرق فيه لما تمّ التوصل إليه في هذا المجال في جنوب إفريقيا؛ لنقوم بعدها بمسح عام ومختصر لما هو موجود في الدول الإفريقية الأخرى.

عموما، يرى كل من *Franck BULINGE* و *Aminata DIALLO* <sup>(709)</sup> بأنّ الذكاء الاقتصادي بمنظور ملتقيات الذكاء الاقتصادي والتطوير (*FIED*) <sup>(710)</sup> يعدّ كوصفة ناجعة لتطوير القارة الإفريقية وكحل جيّد لمختلف مشاكل التنمية فيها، إلى جانب بعض الهياكل كـ *NEPAD* على سبيل المثال. ويضيف المؤلفان بأنّ الدول الإفريقية تستلهم من النموذج الفرنسي للذكاء الاقتصادي، وتعتبره مثلا يحتذى به إلى جانب غياب إرادة جدية وواضحة في مختلف الأوساط السياسية أو الاقتصادية لتنمية الذكاء الاقتصادي في هذه القارة <sup>(711)</sup>.

## 1. جنوب إفريقيا:

إنّ نهاية نظام الميز العنصري في جنوب إفريقيا في أبريل 1994، قد سمح بالتغيير الجذري للسياسات والمناهج على وجه يتم فيه تحفيز تطوير التنافسية؛ كما شهدت سنة 1999 تطوير جماعات الممارسات المشتركة

<sup>(709)</sup> DIALLO (A) & BULINGE (F), Réflexion préalable à une recherche sur le développement de l'intelligence économique en Afrique-subaharienne, Actes du colloque "Intelligence Economique et Compétition Internationale (IECI)", Organisé par le Centre de Recherche en Gestion (CEREGE) et le Groupe ESCE, Paris - La Défense, 16 novembre 2006, p 6.

<sup>(710)</sup> ملتقيات الذكاء الاقتصادي وتطوير التكنولوجيات في إفريقيا (*FIED*)، قد تمّ تنظيم أربع طبعات منها في السنوات 2000، 2001، 2002 و 2003، من طرف مكتب (*SOPEL*) بالشراكة مع البنك العالمي. تجدر الإشارة إلى أنّ هذه الملتقيات بعد هذه الطبعات الأربع قد توقفت دوغما اقتراح لنموذج عملي لتطبيق الذكاء الاقتصادي في القارة الإفريقية.

<sup>(711)</sup> إنّ من بين الأمثلة عن غياب هذه الإرادة، وكذا الصرامة في هذا الأمر نذكر إعلان المنظمة الإفريقية للذكاء الاقتصادي (*OAIE*) عن تنظيم ملتقا دولي حول " الذكاء الاقتصادي في إفريقيا: حوصلة وأسباب التأخر"، والذي كان من المزمع عقده في دكار من 15 إلى 18 فيفري 2006، تحت إشراف رئيس الجمهورية السنغالية. فعلى الرغم من الترويج الكبير لهذا الملتقى في عدّة مواقع إلكترونية إلا أنّ هذا الملتقى لم يتم عقده نائبا، طالع في هذا السياق:

- DIALLO (A) & BULINGE (F), Opcit, p 7.

أمثال الـ *SCIP* جنوب إفريقيا ومنظمة جنوب إفريقيا للذكاء التنافسي الاحترافي (2000; *SAACIP*) وكذا منظمة مجتمع مناجمت الذكاء الاقتصادي لجنوب إفريقيا (*KMSSA*). كما أنه منذ سنة 2000، فإنّ البروفسور *Wilma VIVIERS* بالتعاون مع البروفسور *Jonathan CALOF*، قد قاما بأول دراسة حول تطبيق الذكاء الاقتصادي في المؤسسات الجنوب إفريقية (2001)، والتي تبعتها دراسة في 2002 حول ممارسة الذكاء التنافسي من طرف المصدرين الجنوب إفريقيين.

هذا وقد عرفت الساحة الفكرية عقد عدّة ملتقيات بهذا الخصوص بالإضافة إلى تنامي التربصات، أضف إلى ذلك ما أقدمت عليه الحكومة من دعم لهذه الممارسات سواء في القطاع العام أو الخاص.

## 2. الدول الإفريقية الأخرى:

إنّ الدول الإفريقية الأخرى عدى شمال إفريقيا و جنوب إفريقيا تعرف تأخرا كبيرا في مجال فهم وممارسة الذكاء الاقتصادي، وهذا مرده لغياب المبادرات سواء في هرم السلطة أو ضمن الوسط البحثي؛ فغياب الأبحاث أو قلتها في هذا المضمار يعكس - وبكل وضوح - غياب نقاط الارتكاز المصطلحي والنظري لدى الأفارقة حول هذا الموضوع، إذ تبقى رهينة اقتباس مساهمات نظرية وعملية لبدان متطورة في هذا المجال مثل فرنسا.

في الواقع، فإنّ بعض الأفكار والمساهمات الفردية هنا وهناك هي التي تحاول فقط أن ترسم معالم أو بواكر ذكاء اقتصادي إفريقي كنظرية وكتطبيق، والذي لا يزال في مرحلة الإنتاش.

إنّ من بين بلدان القارة التي ظهرت فيها بعض الأفكار أو الحركية في هذا الإتجاه نذكر: السينغال، الكونغو في شقيها، الغابون، ساحل العاج، البنين، بوركينا فاسو، النيجر، إلخ<sup>(712)</sup>.

## المبحث الثاني: الذكاء الاقتصادي كسياسة شاملة للدولة الجزائرية تمسّ المستويين المركزي

### واللامركزي

لقد استعرضنا في المبحث الأول جملة من التجارب لإرساء منظومة للذكاء الاقتصادي حول العالم في دول متقدمة اقتصاديا، دول صاعدة كدول الـ *BRICS* إلى جانب الدول السائرة في طريق النمو كالدول الإفريقية. ومن خلال هذه النماذج والتجارب المستعرضة لاحظنا جملة من الاختلافات من حيث دور الدولة والمؤسسات الاقتصادية، هندسة تبادل وتقاسم المعلومات، الهياكل المكفلة بتنشيط هذه المنظومات، إلخ؛ وأنّ هذه الاختلافات هي نابعة في الأساس من الثقافة الوطنية والاجتماعية لهذه البلدان، ومدى تأصل أو تقبل المعلومة واستثمارها من أجل تحقيق الأهداف المرسومة.

(712). لمزيد من الاطلاع في هذا المجال، أنظر:

- حميدوش أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 149-152؛

أما بخصوص واقع الذكاء الاقتصادي في الجزائر والذي قدمناه أعلاه، فيمكن القول بأنه لا يزال في بداياته على الرغم من مرور زمن معتبر على ظهوره وهذا مرده - حسب تقديرنا - لغياب الإرادة السياسية أو الاستراتيجية الواضحة لتبني هذا النمط التسييري، الذي يعتبر في حقيقة الأمر كرافعة قوية للتنمية والتطور الاقتصاديين؛ إلى جانب كونه كذلك البوابة التي يتم من خلالها الولوج لتطوير وعصرنة هياكل الدولة ككل.

إنّ هذا التأخر الذي سوف لن يجد له تبريرا بالنظر للإمكانات المادية والبشرية، وكذا لنقاط القوة التي يتمتع بها الاقتصاد الجزائري والجزائر عامة، والتي تتمثل فيما تتمثل في وفرة الموارد المادية والمالية خصوصا بعد الارتفاع المتتالي لأسعار المحروقات لما يربو عن خمسة عشرة سنة؛ والتي وعلى الرغم من الأزمة البترولية التي تلوح في الأفق إلا أنّ احتياطات الجزائر الكبيرة من العملة الصعبة كفيلة بتغطية المشاريع الهادفة والجدية للنهوض بالجزائر من الناحية الاقتصادية. هذا إلى جانب الموارد البشرية الشابة والمكوّنة ولكن غير المستغلة على الوجه المطلوب، سواء تلك المقيمة فوق التراب الوطني أو المتواجدة في الخارج.

ونحن في طرحنا لمنهجية تكريس الذكاء الاقتصادي في الجزائر نرى بأنّ للدولة بمختلف أجهزتها وهيكلها دورا أساسيا ورياديا في تحريك قاطرة هذه المنظومة، وذلك لما تملكه من إمكانيات مالية بالإضافة إلى الآلية القانونية والتنظيمية التي تتمتع بها.

إنّ إقامة منظومة للذكاء الاقتصادي في الجزائر هو في حقيقة الأمر مسألة دفع من الأعلى بإتجاه الأسفل (*Up-Down*)، فالذكاء الاقتصادي يجب أن ينتهج كسياسة عمومية وشاملة على المستوى الكلي (*Macro-IE*)؛ إذ أنّ هذه السياسة العمومية هي التي تكفل تطبيقه على المستوى الجزئي (*Micro-IE*)، الذي يتمثل - في نظرنا - في المؤسسات الاقتصادية بمختلف أشكالها ومجالات نشاطها؛ إلى جانب المستوى اللامركزي الذي يسمى كذلك بالمستوى الإقليمي.

وفي اقتراحنا لمنهجية إرساء دعائم منظومة الذكاء الاقتصادي على المستوى الكلي أو مستوى الدولة، ارتأينا التطرق أو معالجة مجموعة من المحاور الهامة، والمتمثلة في وضع هياكل قاعدية لمنظومة الذكاء الاقتصادي هاته، إشراك كل الفاعلين وضمان التنسيق فيما بينهم، تسطير سياسة مدروسة ومصقولة للتكوين والرسكلة سواء في مجال الذكاء الاقتصادي أو الحصول على التكنولوجيا؛ هذا بالإضافة إلى ضرورة تكريس الذكاء الاقتصادي على المستوى اللامركزي (الإقليمي) وهذا تحقيقا لمبدأ "وحدة الإيجاء والاستراتيجية، وتنسيق وتكامل الجهود من حيث التطبيق".

## المطلب الأول: وضع هياكل قاعدية لإرساء منظومة الذكاء الاقتصادي

إنّ التسيير وفقا للذكاء الاقتصادي أو الحكم الراشد<sup>(713)</sup> يتطلب إقامة مجموعة من الهياكل القاعدية، ونقصد بهذه الأخيرة كل ما يتعلق بالجانب المؤسساتي، الوسائل التكنولوجية، أقطاب المنافسة والامتياز، بالإضافة إلى إقامة مختلف الشبكات بما فيها الشبكات الاجتماعية المتعلقة بجذب الكفاءات الجزائرية الموجودة في الخارج وتشجيعها لنقل خبراتها إلى البلد الأم الجزائر، والمساهمة في صنع استراتيجيات التنمية الوطنية.

إنّ هذه الهياكل القاعدية على الرغم من تكلفتها الكبيرة ونتائجها التي ليست آنية، فإنّها ضرورية لإرساء الذكاء الاقتصادي وعصرنة وسائل ومناهج العمل في الدولة؛ وذلك لتكوين رؤية واضحة على أعلى مستوى في الدولة كما على المستوى القاعدي للأهداف المراد تحقيقها والمنهج أو الخطة الواجب إتباعها.

إنّ وضع هذه الهياكل القاعدية يتم - في نظرنا - بتحقيق العناصر الجوهرية التالية:

### أ- وضع إطار مؤسساتي للتأسيس ومتابعة استراتيجية الذكاء الاقتصادي:

على الرغم من مبادرة وزارة الصناعة وترقية الاستثمارات منذ سنة 2008 لوضع ركائز منظومة وطنية للذكاء الاقتصادي عن طريق إنشاء مديرية عامة للذكاء (اليقظة) الاقتصادية والدراسات والاستشراف، والتي تنقسم إلى كل من قسم المواكبة التكنولوجية واليقظة الاقتصادية (التي يقصد بها وفقا للنص الفرنسي للمرسوم التنفيذي 101-08، قسم اليقظة التكنولوجية والذكاء الاقتصادي) وقسم الدراسات والاستشراف؛ هذه المديرية العامة التي تحولت في سنة 2011 إلى المديرية العامة لليقظة الاستراتيجية والدراسات الاقتصادية والإحصائيات بعد دمج وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ضمن وزارة الصناعة وترقية الاستثمارات، فأصبحت بذلك تضم ثلاثة أقسام هي: قسم اليقظة الاستراتيجية والمعلومة الاقتصادية، قسم الدراسات الاقتصادية وقسم الإحصائيات والتحقيقات والتقييم.

إنّ هذه البنية المؤسساتية على مستوى وزارة الصناعة تعكس وبكل وضوح عدم التحكم في مفهوم الذكاء الاقتصادي والفرق بينه وبين اليقظة بمختلف أنواعها؛ هذا ناهيك عن عدم الاستقرار في هيكله هذه البنية التي تتميز بالتعديل المتكرر، ليس بهدف التقويم وإنما استجابة للتعدلات التي تمس تسمية وتنظيم وزارة الصناعة عند كل تعديل وزارتي لتصبح حاليا تسمى بوزارة الصناعة والمناجم.

إنّ هذا الأمر يدل على ضعف الاهتمام الذي تحظى به الصناعة في بلادنا، لأنّ مثل هذه التعديلات الجذرية في تنظيم هذه الوزارة من شأنه أن يربك الاستراتيجية الصناعية الوطنية، إنّ كانت هناك فعلا استراتيجية

(713). تجدر الإشارة إلى أنّ هناك من يرى بأنّ "الحكم الراشد" هو النسخة الأكثر مودة للذكاء الاقتصادي، أنظر في هذا الصدد:

- BOUADAM (K) & HAMMADI (M), Veille stratégique et intelligence économique : Comme perception d'une nouvelle approche pour la PME, 4<sup>ème</sup> colloque international sur "La concurrence et les stratégies de compétitivités des entreprises industrielles hors le secteur des hydrocarbures dans les pays arabs", p15.

صناعية في الجزائر؛ كما وأنه ينم كذلك على أنّ إدخال الذكاء الاقتصادي إلى هذه الوزارة ومحاولة جعلها قاطرة لتسيير الاقتصاد الجزائري ما هو إلاّ مساهمة شخصية من أشخاص لهم تصور للتسيير وفقا للذكاء الاقتصادي، وليست ثقافة مؤسسية أصيلة في هذه الوزارة، والأدّل على ذلك هو تحبط هذه الفكرة ومراوحة أدرجها، والتي أصبحت يتيمة بعد ذهاب واضعيها. ويضاف إلى هذا ما يحدث في وزارة الاستشراف والاحصائيات التي عرفت هي الأخرى عدم الاستقرار من حيث التنظيم والهيكلية، والتي تمت إزالتها فيما بعد بدون أن يُوجد لها جسور وظيفية مع وزارة الصناعة، فكل وزارة كانت تعمل بمعزل عن الأخرى وبدون تنسيق في مجال الذكاء الاقتصادي، وهذا ما بيّن بأنّ الحديث عن منظومة وطنية أمر مزال بعيد التحقيق في ظل غياب رؤية واضحة عن ما يجب فعله ولماذا في الميدان.

لذا ومن أجل وضع إطار مؤسسي لمنظومة الذكاء الاقتصادي هاته، فإننا نقترح أولاّ تامين ما هو موجود حاليا من هياكل ومؤسسات، وذلك بتفعيل المديرية العامة لليقظة الاستراتيجية والدراسات الاقتصادية والإحصائيات على مستوى وزارة الصناعة، ومدّها بالوسائل اللازمة لإنجاز مهامها، على أن يتم وضع خطة عمل جدية لتحقيق الأهداف المرسومة من طرف الاستراتيجية الوطنية للصناعة عن طريق ممارسة الذكاء الاقتصادي.

كما يجدر الاهتمام كذلك بكل من المجلس الوطني الاقتصادي (CNES)، الديوان الوطني للإحصاء (ONS) والمجلس الوطني للإحصاء (CNS) الذي أنشئ في أوت 2008، وعدم تقزيم نشاطاتهم لمجرد إعطاء الأرقام (Des simples chiffreurs)، بل العمل على جعلها مراكز مساعدة على صنع القرار الاقتصادي، عن طريق تكليفها بإنجاز مختلف الدراسات الهامة عن الوضعية الاقتصادية الجزائرية والعالمية، وكذا إنتاج المعلومة التي تفيد توجيه الاقتصاد الوطني وفقا لاستراتيجية واضحة المعالم للتطور والرفي الاقتصادي والاجتماعي، وهذا نحو الشعور العام بأنّ الجزائر تبهر بدون بوصلة.

إلى جانب كل هذا فإنه من الضروري - حسب رأينا - إنشاء سلطة عليا للذكاء الاقتصادي على شاكلة "مجلس وطني للذكاء الاقتصادي والاجتماعي والأمن الاقتصادي (CNIASSE)"، الذي تسند له مهمة تسطير الاستراتيجية الوطنية في هذا المجال، كما يتولى مهام الإشراف، المراقبة وتنسيق مختلف الجهود الوطنية في مختلف القطاعات والمجالات. هذا إلى جانب إنشاء التنسيقية ما بين الوزارات للذكاء الاقتصادي على غرار ما يجري في فرنسا على سبيل المثال، وذلك لتنسيق الجهود الحكومية وتكاتفها وكذا لضمان التطبيق الصارم لتعليمات المجلس الوطني للذكاء الاقتصادي والاجتماعي والأمن الاقتصادي، وكذا الحكومة فيما يخص الاستراتيجية الوطنية، إلى جانب ضمان التغذية الرجعية بهذا الخصوص.

وإنّه من الأفيد كذلك إنشاء مراكز علمية تحت إشراف ووصاية المجلس الوطني للذكاء الاقتصادي والاجتماعي والأمن الاقتصادي على شاكلة المدرسة الوطنية للذكاء الاقتصادي (ENIE)، أو مدارس

متخصّصة في اليقظة والقضايا الجيو-استراتيجية، والتي تعهد لها مهمة تكوين إطارات سامية لفائدة كل القطاعات عامة منها أو خاصة، لتسيير منظوماتها لليقظة أو الذكاء الاقتصادي، بالإضافة إلى تلبية حاجيات المصالح الخارجية لوزارة الشؤون الخارجية من سفارات وقنصليات من مثل هذه الإطارات.

إنّ هذه المنظومة المؤسسية تتطلب لزاما ربطها بشبكة الأنترانات (*Intranet*) لتفادي القرصنة الالكترونية التي تتميز بها شبكة الأنترانات (*Internet*)؛ والتي تتولى ربط كل المؤسسات والهيكل باختلاف طبيعتها عامة كانت أم خاصة، مع ضرورة ضبطها ببروتوكولات لكيفية إدخال المعلومات، الأشخاص المؤهلين للولوج إليها، استغلال المعلومات وتأمينها، إلخ.

كذلك يجب وضع هيكل موحد لنشر المعلومات سواء الاقتصادية والمالية، العلمية والتكنولوجية لمختلف الفاعلين الجزائريين الحكوميين منهم والخواص على شاكلة "الوكالة الوطنية لنشر المعلومات الاستراتيجية (*ANDIS*)". هذا إلى جانب إنشاء جهاز يتولى المرافقة والدعم لمختلف الفاعلين لاسيما المؤسسات الاقتصادية، كالوكالة الوطنية للمرافقة والدعم (*ANAS*).

وتحسبا لتعاون أو تكامل مغاربي، عربي أو حتى إفريقي في هذا المجال، فإنّه يتعيّن على المجلس الوطني للذكاء الاقتصادي والاجتماعي والأمن الاقتصادي إنشاء هيكل خاص بهذا الأمر، كقسم العلاقات الخارجية والتعاون الدولي، حيث تكون لهذا القسم بالتعاون مع مصالح وزارة الشؤون الخارجية ووزارة الشؤون المغاربية والإفريقية سلطة سلمية على الملحقين الاقتصاديين وحتى العسكريين؛ كما وأنّه في إطار تفعيل العمل على الصعيد الدولي، من المفيد إنشاء بعض من غرف التجارة والصناعة الجزائرية في بعض البلدان التي تعدّ أسواقها مهمّة للمؤسسات الجزائرية.

#### ب- إنشاء بنوك وأنظمة للمعلومات تستجيب لحاجيات المستعملين:

إنّ إنشاء بنوك وأنظمة للمعلومات هو أمر مهم جدا للاقتصاد الجزائري بصفة عامة والمؤسسات الاقتصادية بصفة خاصة، إلاّ أنّه غير كاف ما لم يرفق هذا الإنشاء بتكوين في كيفية استعمالها، صيانتها وتأمينها.

إذ على مختلف الفاعلين خصوصا المؤسسات الاقتصادية والحكومية إقامة قواعد وأنظمة معلوماتية تضمن الاستغلال الأمثل لها. كما أنّه يتعيّن على الدولة تشجيع مثل هذه المشاريع عن طريق تحفيّزات اقتصادية وجبائية، كما يجب عليها الحرص على تنظيم هذه الجهود عن طريق وضع مرجعيات (*Références*) لإقامة هذه البنوك والأنظمة على أن لا تكون هذه المرجعيات أدواتا للبيروقراطية تجهد هذه المؤسسات.

وعليه فإنّ كل مؤسسة يجب أن يكون لديها بنك أو بنوك للمعلومات، والتي تعدّ ذاكرتها التي تسمح لها برسم خطط واستراتيجيات تسييرها بطريقة رشيدة، ومبنية على قواعد صلبة وليس مجرد التسيير اليومي أو تسيير الأزمات.

كما أنّ الشبكات التي تربط هذه البنوك والأنظمة يجب أن تمتدّ لربط المصالح الجزائرية في الخارج، بالإضافة إلى الجمعيات والأفراد الذين يزودون البنوك المعلوماتية المركزية الوطنية بمعلومات قد تفيد الاقتصاد الوطني، وهذا على غرار ما يحدث في كل من ألمانيا وبريطانيا على سبيل المثال<sup>(714)</sup>.

كما يجب أن تخضع هذه البنوك والأنظمة لضبط من طرف المجلس الوطني للذكاء الاقتصادي والاجتماعي والأمن الاقتصادي لتفادي كل المخالفات والتعسف في عملية الاستغلال الجماعي لها، إلى جانب تزويد بنوك المعلومات هاته بالمحركات الخبيرة للبحث قصد تحقيق الاستغلال الأمثل لمعلوماتها.

### ج- التكتيف من استعمال تكنولوجيايات الإعلام والاتصال:

لقد شهدت هذه الألفية الثالثة ثورة في ميدان وسائل وأجهزة الإعلام والاتصال؛ كما شهدت شبكة الأنترنت إتساعا لا مثيل له من ناحية المستعملين وبخاصة مستعملي مواقع التواصل الاجتماعي، وهذا بالنظر للخدمات الهامة التي تقدمها للأشخاص، والتي من بينها الحصول السريع والسهل على المعلومة، التواصل، إلخ. فالعالم الافتراضي قد تشكل فعلا وكلّ يستغله بحسب حاجته، كما أصبح لكل مستعمل للأنترنت شخصية افتراضية وسمعة الكترونية (*e-réputation*) تستشف من خلال نشاطاته على الأنترنت؛ كما أنّ هناك شركات تتكفل بإتباع ورصد سمعة الأشخاص، وذلك لاستعمالات مختلفة.

إذن، ففي مجال تكنولوجيايات الإعلام والاتصال، يمكن القول بأنه يتعيّن على المؤسسات الجزائرية خاصة الكبرى منها المساهمة في إنتاج أجهزة ووسائل تتضمن هذا النوع من التكنولوجيايات، وهذا بغية تحقيق نوع من الاستقلالية في هذا المجال وتخفيض فاتورة الاستيراد. كما أنّه يجب ربط هذه الأجهزة والوسائل التي يمتلكها بعض الفاعلين الأساسيين في منظومة الذكاء الاقتصادي الجزائرية، كالمسؤولين الحكوميين أو مسيري المؤسسات الاقتصادية، بنوك وأنظمة المعلومات الفردية والمركزية، وذلك كي يتسنى لهم في آن واحد تغذية هذه الشبكات بالمعلومات في أي وقت ومكان يتواجدون فيه، بالإضافة إلى استغلال ما فيها من معلومات بكل سهولة ويُسر طبقا لبروتوكولات الاستعمال.

<sup>(714)</sup>. Voir :

- LUGINSLAND (M), La force tranquille de l'Allemagne, Usine nouvelle, n° 3044, 22 février 2007, p 6.

- حميدوش أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 174-175.

إنّ الغاية من تكثيف استعمال تكنولوجيات الإعلام والاتصال هي تكثيف تدفقات المعلومات بين الأطراف الرئيسية الثلاثة وهي: الحكومة، المؤسسات الاقتصادية وعالم البحث العلمي (الجامعات ومراكز البحث)، وذلك طبقا لما يعرف "بالمروحية الثلاثية الأجنحة (*Triple hélice*)" (715).

#### د- إنشاء أقطاب للمنافسة والامتياز:

يعرّف القطب على أنّه جهاز أو نظام (*Dispositif*) يتم من خلاله جمع الكفاءات والمعارف، والهدف منه هو تقريب البحث من المؤسسات الإنتاجية وذلك بغية تطوير منتجاتها (716)؛ فالقطب بهذا المنظور يجمع بين ثلاث تركيبات أساسية: المؤسسات، مراكز التكوين ووحدات البحث، والتي تُلاحم مجهوداتها حول مشروع مشترك تحديثي وذو تطلع دولي.

وحسب *Fabrice LEROY* فإنّ الأهداف الأساسية لأقطاب المنافسة هي "تقوية تنافسية الإقليم الوطني، تحريك عجلة التطوير الاقتصادي، الإنشاء أو الحفاظ على مناصب الشغل الصناعية وجذب الاستثمارات والكفاءات على المستوى الأوروبي والعالمي" (717).

وتختلف أقطاب المنافسة عن أقطاب الامتياز في كون أنّ الثانية على عكس الأولى موجهة في الأساس للمناطق الريفية المراد تطويرها وتنميتها.

إنّ الدولة وبتظافر جهود مجموعة من وزاراتها، لاسيما وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، التكوين المهني، التعليم العالي والبحث العلمي مدعوة لإنشاء مثل هذه الأقطاب، وهذا لتنمية مجالات معيّنة ومحدّدة بدقة من الإنتاج أو تحقيق التنمية الإقليمية، ناهيك عن تطوير بعض من التكنولوجيات.

كما تجدر الإشارة إلى أنّه يمكن إنشاء أقطاب خاصة بتطوير ممارسة الذكاء الاقتصادي؛ وعند إنشاء مثل هذه الأقطاب يجب التفكير في خلق مناخ سوسيو-مهني يسمح للأشخاص بالعيش والعمل في جو ملائم من أجل تحقيق مشروع ابتكاري معيّن.

#### ه- إنشاء شبكة للكفاءات الجزائرية بالخارج:

تملك الجزائر جالية معتبرة وذات نوعية في مختلف بلدان العالم، لاسيما في الدول الأوروبية وأمريكا الشمالية ودول الخليج. ومن ضمن هذه الجالية كفاءات جدّ معتبرة في شتى المجالات ومعترف بها عالميا، وهي تعمل في مخابر البحث والمؤسسات الأجنبية، ومنحدرة إتما من مهاجرين جزائريين أو ناتجة عن هجرة الكفاءات

(715). ETZKOWITZ (H), The Triple Helix of University-Industry-Government : Implication for policy and evaluation, The Swedish Institute for Studies in education and Research- SISTER (ed), Stockholm (se), November 2002. In, BAAZIZ (A), QUONIAM (L) & REYMOND (D), Opcit, p 13.

(716). KNAUF (A), Opcit, p 148.

(717). KNAUF (A), Opcit, p 149.



والأدمغة<sup>(718)</sup> خاصة في فترة التسعينيات من القرن الماضي، التي شهدت موجات كبيرة لهجرة الكفاءات نتيجة لانعدام الأمن والاستقرار السياسي في الجزائر.

والآن، وبعدها استرجعت الجزائر استقرارها السياسي والأمني، فإنه مطلوب منها ليس العمل على عودة هذه الكفاءات إلى أرض الوطن لتقدم خبراتهم بصفة مباشرة، بعدما حققوا إنجازات على المستوى المهني والشخصي في البلدان الأجنبية، وإنما العمل على ربط علاقات معهم، تشجيعهم ومساعدتهم في مساراتهم المهنية، قصد الاستفادة من خبراتهم ضمن فضاءات على غرار المنتدى الدولي للكفاءات المغربية في الخارج (FINCOME)، الذي يقدم خدمات جلييلة للبلد الأم المغرب كما رأينا أعلاه.

### المطلب الثاني: إشراك كل الفاعلين وضمان التنسيق فيما بينهم

ما من شك أنّ وضع منظومة للذكاء الاقتصادي تتطلب تظافر جهود كل الفاعلين والقوى الحيّة الوطنية من دولة بمختلف أجهزتها وهيكلها، المؤسسات الاقتصادية، الشركاء الاجتماعيين، إلخ. إذ أنّه في حقيقة الأمر عمل فريق وعمل تكاملي، أين تكمل كل حلقة فيه الأخرى.

في هذا المطلب سنعمد إلى إظهار دور بعض الفاعلين في هذه العملية، وذلك على النحو التالي:

أ- **غرف التجارة والصناعة:** إنّ لهذه الغرف دور كبير في الحياة الاقتصادية للدولة، فهي التي تتكفل بمرافقة المؤسسات الاقتصادية في المجالين التجاري والصناعي؛ وهي بهذا الشكل مصدر هام للمعلومات المفيدة عن وضعية هاذين القطاعين الاقتصاديين، حيث تعد دراسات وإحصائيات بهذا الصدد. وعلى هذا الأساس، فإنّ غرف التجارة والصناعة يمكن أن تمدّ المؤسسات الوطنية بمعلومات قيّمة عن السوق الوطنية، وكذا عن حالة الاستثمار في المجالين التجاري والصناعي. وهنا يجدر التنويه بالضرورة الملّحة لإنشاء شبكة لغرف التجارة والصناعة الجزائرية بالخارج، الأمر الذي هو غير موجود حالياً؛ مما يضعف من معرفة الجزائر للأسواق الدولية وبالتالي تضيق الفرص التي قد تنتج عن هذه الأسواق، بالإضافة إلى تجنب المخاطر التي قد تنجر عنها. وعليه فإنّ إنشاء غرف جزائرية للتجارة والصناعة بالخارج وربطها وظيفياً ضمن شبكة<sup>(719)</sup> مع التمثيليات الدبلوماسية الوطنية من شأنه أن يعمل على تمكين الجزائر من الاستفادة من معلومات قيّمة، تساهم في تشجيع وتنمية

<sup>(718)</sup>. Voir entre autres :

- KENDEL (H), Mobilité des compétences et gestion des connaissances en Algérie, p 3-5. (In, <http://isd.univ-tln.fr>, consulté le 13 avril 2012.) ;  
- KENDEL (H), L'intelligence économique peut-elle contribuer à la relance de l'économie algérienne ?, Université Paul Cézanne Marseille III, p 3.

<sup>(719)</sup>. وهذا على غرار اتحاد غرف التجارة والصناعة الفرنسية بالخارج (UCCIFE)، هذه الغرف التي تعد وبصفة مشتركة لدراسات حول الأسواق العالمية في كل البلدان التي تتواجد فيها، ومن أمثلة هذه الدراسات نذكر الدراسة التالية:

- UCCIFE, Dossiers Pays 2006, Revue en Direct des C.C.I.F.E, n° 56, Novembre 2006 (In, [www.uccife.org](http://www.uccife.org), consulté le 13/08/2013).

عمليات التصدير خارج المحروقات، حتى ولو كان ذلك في قطاعات بسيطة كالصناعات الزراعي-غذائية (IAA)، وبخاصة إلى الدول التي تحوي جالية جزائرية أو عربية أو إسلامية مهمّة.

**ب- التمثيليات الدبلوماسية:** إنّ السفارات والقنصيات إلى جانب دورها الدبلوماسي المحض، تضطلع بمهام أخرى اقتصادية، عسكرية، إلخ. فهذه التمثيليات الدبلوماسية من خلال الملحقين الاقتصاديين يجب أن تتولى جمع المعلومات عن اقتصاديات وأسواق الدول التي تتواجد فيها، وترسلها لوزارة الشؤون الخارجية والتي بدورها ترسلها للسلطة العليا المختصة في الذكاء الاقتصادي، ألا وهي المجلس الأعلى للذكاء الاقتصادي والاجتماعي والأمن الاقتصادي، الذي يتولى تزويد كل الفاعلين الذين قد أوضحوا حاجياتهم من مثل هذه المعلومات.

**ج- الفديريالات العمالية وفديريالات أرباب العمل:** إنّ الفديريالات العمالية وفديريالات أرباب العمل باعتبارهم شركاء اجتماعيين للدولة والمؤسسة على حدّ سواء، مدعوة لأنّ تشارك وبكل نشاط من أجل التقاسم المشترك للمعلومة؛ وهذا بعد أن يتم توعيتها - بطبيعة الحال - بمختلف الوسائل التي يمكن أن تساعد في تحقيق هذا المبتغى.

إنّ ما يصلح على هذه الفديريالات ينطبق على كل المنظمات غير الحكومية (ONG) الجزائرية، التي يجب أن تساهم في عملية التزويد والاستعمال المشترك للمعلومات وذلك من أجل تحقيق ذكاء جماعي وطني.

**د- الجمارك والضرائب:** إنّ سلك الجمارك وبالنظر لتواجده على الحدود الوطنية البرية منها والبحرية، وكذا في المطارات على دراية تامة بوضعية التجارة الخارجية الجزائرية، فالجمارك تملك إحصائيات قيّمة يتكفل المركز الوطني للإعلام الآلي والإحصائيات (CNIS) بإعدادها. إنّ هذه الإحصائيات يجب إعطاؤها الأهمية اللازمة، إذ بعد أن تتم معالجتها توضع تحت تصرف الفاعلين الوطنيين لاستغلالها؛ كما يتعيّن على قطاع الجمارك باعتباره أداة في يد الحكومة، أن تتصرف ضمن استراتيجية ذكاء جمركي من حيث تقوية قدراتها واستغلالها استغلالا أمثلا مع ممارسة نوع من الوطنية الاقتصادية عن طريق القيام بمعالجة تفضيلية للمتعاملين الاقتصاديين الجزائريين خصوصا عند التصدير، بالإضافة إلى تفعيل مديرية الاستعلام والرقابة البعيدة بالمديرية العامة للجمارك، التي يجب أن تحقق نتائج ملموسة فيما يخص جمع المعلومات الاقتصادية.

أما عن قطاع الضرائب، فإنّه يتولى تقديم معلومات بخصوص المؤسسات الأجنبية المستثمرة في الجزائر من حيث نقاط قوتها وضعفها كأرقام الأعمال، حجم الاستثمارات، إلخ؛ أضف إلى ذلك ضرورة سعيها من أجل جلب الاستثمار الأجنبي عن طريق حوكمة السياسة الضريبية الجزائرية.

**هـ- القطاع العسكري:** بالنظر للإمكانات والطاقات المادية والبشرية التي يمتلكها القطاع العسكري من جهة، ومن جهة أخرى للثقافة الاستعلامية المتجذرة فيه، فإنّه يتعيّن على هذا القطاع الاهتمام جزئيا بالاستعلام الاقتصادي أو جمع المعلومة الاقتصادية، سواء عن السوق الجزائرية أو أسواق الدول الأجنبية لاسيما دول الجوار

وتزويد الجهات المختصة بها لضمان نشرها للفاعلين الذين هم بحاجة إليها. كما يتعين على القطاع العسكري كذلك تكثيف جهوده لمكافحة أوجه الفساد الاقتصادي والتهريب التي تنخر الاقتصاد الوطني.

### المطلب الثالث: وضع سياسة مدروسة للتكوين والرسكلة

بهدف صناعة فهم وخطاب موحد في الجزائر حول موضوع الذكاء الاقتصادي، فإنه يتعين على الدولة العمل على توحيد مناهج التكوين سواء الأكاديمي أو المهني في الذكاء الاقتصادي، وذلك بإتباع الطريقة الفرنسية كإنموذج وهذا بالنظر إلى أنّ هذه الطريقة التي تختلف عن الطريقة الأمريكية في وقوف الدولة وراء تنسيق التكوين في مجال الذكاء الاقتصادي.

إنّ وتيرة التكوين في الجزائر في مجال الذكاء الاقتصادي هي وتيرة محتشمة، فالتكوين في هذا المجال يقدم من طرف عدد متواضع من مؤسسات التكوين كالمعهد العالي للتسيير والتخطيط (ISGP)، المدرسة الوطنية العليا للمناجنت (ENSM) وكذا جامعة التكوين المتواصل (UFC)، وهو تكوين في ما بعد التدرج بدرجة الماجستير.

ونظرا لحد الضعف الملحوظ من ناحية التكوين وحتى الرسكلة، فإننا نقترح توسيع التكوين في مجال الذكاء الاقتصادي ليشمل الجامعات عن طريق فتح تخصصات في التدرج وما بعد التدرج تعنى بالذكاء الاقتصادي؛ كما يجب كذلك تشجيع إنجاز أطروحات الدكتوراه في هذا المجال. هذا بالإضافة إلى إدخال هذا التخصص إلى مراكز التكوين الاحترافي (Professionnel) والسماح للخواص بالتكوين في هذا المجال شريطة توحيد المناهج التكوينية، وذلك تطبيقا للمرجعية الخاصة بالتكوين في الذكاء الاقتصادي.

وبخصوص تنسيق التكوين وضبطه ضمن مرجعية محددة، فإنّ الـ DGIEEP لدى وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودعم الاستثمار، قد تفتنت له في سنة 2010، حيث أنجزت دليلا اعتبرته مرجعيا للتكوين في الذكاء الاقتصادي في الجزائر، وهذا بمساعدة مكتب خاص للدراسات والاستشارة.

لقد تمّ إنجاز هذا الدليل بعد القيام بدراسة امبريقية للحاجة للتكوين على مستوى أكثر من 30 مؤسسة عمومية وخاصة، أجهزة حكومية وجمعيات مهنية، كما يوضّحه الجدول الموالي:

الطبيعة	مؤسسات وأجهزة	الرقم	الطبيعة	مؤسسات وأجهزة	الرقم
قطاع المناجم			قطاع الميكانيك/المعادن		
عمومية	GRANITEX	18	عمومية	ALRIM	1
عمومية	ENASEL	19	عمومية	SNVI	2
قطاع مواد البناء			عمومية	ENMTP	3
عمومية	GICA (SGP)	20	عمومية	TRASOLB (SGP)	4
عمومية	ERCC	21	خاصة	INTERCOND	5
عمومية	CETIM	22	خاصة	ECFERAL	6
قطاع الكهرباء/الالكترونيك			قطاع الكيمياء/الصيدلة		
عمومية	ENIEM	23	عمومية	SAIDAL	7
عمومية	ENIE	24	عمومية	GIPEC	8
القطاعات الوزارية			خاصة	VENUS	9
عمومية	ALGERAC	25	خاصة	BIOMEDICAL	10
عمومية	INAPI	26	خاصة	HENKEL	11
عمومية	IANOR	27	القطاع الزراعي-غذائي		
عمومية	ALGEX	28	خاصة	HAMMOUD BOUALEM	12
جمعيات المؤسسات			عمومية	COLAITAL	13
خاصة	FCE	29	عمومية	PRODA (SGP)	14
خاصة	CACI	30	خاصة	LA BELLE	15
خاصة	CEIMI	31	خاصة	BELAT	16
			خاصة	IFRI	17

جدول رقم 13: المؤسسات المختلفة التي شملتها الدراسة من أجل إعداد الدليل المرجعي للتكوين في الذكاء الاقتصادي في الجزائر (2010)

المرجع: p 32, DGIEEP, Opcit, بتصرف.

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

ولقد اقترح هذا الدليل مخططا للتكوين على النحو التالي (720):

أولا- التظاهرات العلمية، المحاضرات والمكتبيات: وتتضمن مناقشة وإثراء المواضيع التالية:

- ✚ العولمة وتحدياتها: دور الدولة في الذكاء الاقتصادي؛
- ✚ الذكاء الاقتصادي في مجتمع المعلومات والاتصال؛
- ✚ الأنظمة والسياسات العمومية للذكاء الاقتصادي في بعض البلدان المتطورة في العالم (مثال: اليابان، الو.م.أ، ألمانيا، فرنسا...)، وكذا وضعية الذكاء الاقتصادي في الجزائر؛
- ✚ دور السياسة العمومية للذكاء الاقتصادي في إنشاء اللّحمة بين الإدارات العمومية والمتعاملين الاقتصاديين. الشراكة بين السلطات العمومية-القطاع الاقتصادي؛
- ✚ الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الصناعية؛
- ✚ مؤسسة الغد.

حيث ينشط هذه التظاهرات العلمية جامعيين ومحترفين في الموضوع، وتكون مدّتها من نصف يوم إلى يوم لكل تظاهرة. وهي موجهة للإطارات العليا (*Top Management*)، كالمدرء العامون للمؤسسات ورؤساء الأقسام، إلخ.

ثانيا- تكوين مؤهل: موجه للإطارات الوسطى (*Middle Management*)، المتواجدة في المستوى العملي والتقني سواء في الإدارات المركزية كالمدرء، مديري الدراسات ورؤساء الدراسات؛ أو في المؤسسات الاقتصادية كمسؤولي البحث والتطوير، التسويق والاستراتيجية، أنظمة المعلومات، رؤساء المشاريع، مسؤولي مصالح التوثيق ومسؤولي اليقظة، إلخ.

ويكون التكوين على ثلاثة محاور رئيسية:

- المحور الأول: تمهيد: يتضمن معارف ضرورية لفهم كيفية إنشاء وعمل نظام الذكاء الاقتصادي، ويتضمن هذا المحور المقاييس التالية:
  - محيط المؤسسة، التنافسية والعولمة (يمتدّ على أربعة أيام بحجم ساعي يقدر بـ 28 ساعة)؛
  - التحديث ودور الذكاء الاقتصادي (يمتدّ على أربعة أيام بحجم ساعي يقدر بـ 28 ساعة)؛
  - استراتيجية المؤسسة (يمتدّ على أربعة أيام بحجم ساعي يقدر بـ 28 ساعة)؛
  - مناجمت المعلومة والمعرفة والذكاء الاقتصادي (يمتدّ على خمسة أيام بحجم ساعي يقدر بـ 35 ساعة)؛
- المحور الثاني: إنتاج المعلومة: مسار ونظام اليقظة الاستراتيجية، ويتضمن أربعة مقاييس هي:
  - مشروع الذكاء الاقتصادي ومناهج التطبيق (يمتدّ على أربعة أيام بحجم ساعي يقدر بـ 28 ساعة)؛

(720). DGIEEP, Op cit, p 39-41.

- مسار اليقظة الاستراتيجية في نظام الذكاء الاقتصادي (يمتدّ على خمسة أيام بحجم ساعي يقدر بـ 35 ساعة)؛
- تطبيق اليقظة الاستراتيجية، المناهج، التقنيات والأدوات (يمتدّ على خمسة أيام بحجم ساعي يقدر بـ 35 ساعة)؛
- نشر المعلومة ضمن الذكاء الاقتصادي: الاتصال الداخلي وضمن شبكة الأنترانات.
- المحور الثالث: الاستعمال الدفاعي والهجومى للمعلومة، الحماية والتأثير، ويتضمن المقاييس التالية:
  - أمن المعلومات، حماية رأس المال غير المادي (يمتدّ على ثلاث أيام بحجم ساعي يقدر بـ 21 ساعة)؛
  - التأثير والتأثير المضاد، ممارسة اللوبيات ضمن نظام الذكاء الاقتصادي (يمتدّ على ثلاثة أيام بحجم ساعي يقدر بـ 21 ساعة).

إنّ مخطط التكوين هذا شبيه بمرجع التكوين في الذكاء الاقتصادي المقترح من طرف مصالح المسؤول السامي للذكاء الاقتصادي (*HRIE*) في ديسمبر 2004، والموجه للطلبة الراغبين في التكوين الاحترافي للحصول على شهادة ماستر أو ماستر مهنية. إنّ هذا المرجع في التكوين يقترح تنظيم مؤسسة التكوين في خمسة أقطاب هي:

- قطب المحيط الدولي والتنافسي: ويُعنى بالتوضيح للطلبة التغيرات الحديثة التي طرأت على الساحة الدولية، والتي جعلت من الذكاء الاقتصادي وسيلة مثلى مساعدة على رفع التنافسية؛
- قطب الذكاء الاقتصادي والمنظمات: والهدف منه توضيح الميكانيزمات التي تتبعها المنظمات التي تريد إنشاء أنظمة للذكاء الاقتصادي، وكيف تتعامل هذه الأنظمة مع بقية أجهزة المنظمة الأخرى؛
- قطب مناجمت المعلومات والمعارف؛
- قطب الحماية والدفاع عن التراث المعلوماتي والمعرفي؛
- قطب التأثير والتأثير المضاد.

إنّ هذه الأقطاب الثلاثة الأخيرة توكل لها مهمة توضيح الطرق العملية لممارسة الذكاء الاقتصادي في أبعاده الثلاثة: تسيير المعلومات والمعارف، الحماية والتأثير.

وما تجدر ملاحظته هو أنّ المقاييس التي تدرّس ضمن هذه الأقطاب شبيهة إلى حدّ بعيد بتلك المقترحة في الدليل المرجعي للتكوين في الذكاء الاقتصادي في الجزائر.

أما عن مدرسة الحرب الاقتصادية الفرنسية (*EGE*)، فإنّها تقترح نوعين من التكوين في الطور الثالث (*3<sup>ème</sup> Cycle*)، أي فيما بعد التدرج لنيل شهادة الماستر؛ ويجريان على النحو التالي<sup>(721)</sup>:

<sup>(721)</sup>. EGE, La référence européenne dans l'enseignement de l'intelligence économique, Document non contractuel, Paris, p 3 et 4. (Brochure publiée sur le site : [www.eg.e.eslca.fr](http://www.eg.e.eslca.fr), Consulté le 25 avril 2012).

■ النوع الأول من التكوين تحت عنوان "استراتيجية الذكاء الاقتصادي"، وهو تكوين بحجم ساعي يقدر ب 600 ساعة مخصصة للدروس و 600 ساعة أخرى مخصصة لتسيير المشاريع (أي التطبيق)، وهو موجه للطلبة والإطارات المهنية، ويتضمن المقاييس التالية:

- ✓ مناهج التفكير الاستراتيجي؛
- ✓ الممارسات الهجومية للذكاء الاقتصادي؛
- ✓ مناخات المعرفة، التحكّم في المخاطر المعلوماتية.

إنّ هذا التكوين يضم أربع تخصصات هي: الذكاء الاقتصادي في كبريات المجموعات، الذكاء الاقتصادي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مهام الاستشارة في الذكاء الاقتصادي والخبرة والبحث في الذكاء الاقتصادي.

■ النوع الثاني من التكوين تحت عنوان "المناخات الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي"، وهو تكوين إحتراقي للطور الثالث، ويقسم برنامج التكوين فيه إلى أربع مراحل هي:

- ✓ التفكير الاستراتيجي (الفحص والتحليل)؛
- ✓ الفعل (الممارسات الهجومية للذكاء الاقتصادي)؛
- ✓ الاحترافية (تسيير المشاريع والقيام بالتطبيقات)؛
- ✓ التحكم في تكنولوجيا الأنترنات المطبقة على الذكاء الاقتصادي.

في هذا الصدد تجدر الإشارة إلى أنّ الجزائر بحاجة إلى مثل هذه المدارس، التي تُشيع الفكر والتسيير الاستراتيجيين؛ وعليه فإنّه من الضروري إنشاء مثل هذه المدارس مع الاختلاف في التسمية أو الإبقاء عليها كإنشاء مدرسة وطنية عليا للذكاء الاقتصادي.

### المطلب الرابع: تكريس الذكاء الاقتصادي على المستوى اللامركزي

إنّ تكريس الذكاء الاقتصادي على المستوى اللامركزي، أي المحلي والإقليمي يتطلب وضع جهاز شامل للذكاء الإقليمي تتظافر فيه جهود كل من الجماعات المحلية ممثلة في كل من الولاية، الدائرة والبلدية، المؤسسات الاقتصادية المتواجدة على الإقليم في شكل أحواض وأقطاب، بالإضافة إلى عالم البحث والتطوير من جامعات ومراكز بحث.

إنّ الهدف الأسمى من إقامة جهاز للذكاء الاقتصادي الإقليمي (IET) هو الرفع من سمعة وتنافسية الإقليم، ليس فقط على المستوى الوطني، بل والدولي على وجه الخصوص. ومن أجل تحقيق هذا الهدف، فإنّه يتعيّن على الفاعلين الأساسيين المذكورين أعلاه العمل ضمن شبكات لتقاسم المعلومات والمعارف، هذا

التقاسم الذي يجب أن يبنى أساسا على الثقة المتبادلة<sup>(722)</sup>، حيث لا يتم الاحتفاظ إلا ببعض المعلومات، التي قد ينجم عن نشرها ضررا لصاحبها. كما يتعيّن على الجماعات المحلية وضع جهاز لضبط استعمال المعلومات والمعارف المتقاسمة، وذلك لتفادي أي استعمال تعسفي قد ينجر عنه أيّ ضرر لأيّ طرف فاعل كان.

وتجدر الإشارة إلى أنّ العمل الشبكي لم يعد أمرا اختياريا، بل أصبح ضرورة ملحة من أجل ذكاء جماعي إقليمي، الهدف منه تحقيق النجاح الجماعي ومع الآخر.

إنّ أجهزة الذكاء الاقتصادي الإقليمية يجب أن تربط مباشرة بالسلطة المركزية التي تتكفل بتنسيق جهود الذكاء الاقتصادي بين المستويين المركزي واللامركزي، وكذا ضمان جسور للتواصل بين الأقاليم ذاتها. فالذكاء الاقتصادي بهذا الشكل يصبح - بحق - ذكاءً وطنيا بمعنى التحام الجهود المركزية والمحلية وتنظيمها.

كما تجدر الإشارة إلى أنّ منظومة الذكاء الاقتصادي بصفة عامة والإقليمية على وجه الخصوص لا يجب أن تكون موقعا لتضخم مؤسساتي وهيكلية، وذلك بإنشاء مؤسسات وهياكل قبل أن يظهر الواقع الحاجة إليها؛ فالهيكل أو التنظيم يجب أن يكون استجابة لحاجة ملحة نابعة من الواقع، إذ الحاجة هي التي تصنع الهيكل أو العضو وليس العكس، وإلاّ فإنّ هذه الأجهزة وهياكل مصيرها الزوال. هذا الأخير الذي هو نتيجة حتمية لمبدئ طبيعي أشبه بالمبدأ البيولوجي الذي يسمى بـ"الاستحالة الوليرية *La Dégénérescence Wallérienne*"، والذي مفاده أنّ العضو الذي لا يستعمل يضمحل ويزول. كما وأنّ هذه الأجهزة وهياكل لا يجب أن تكون فقط مركزا للتكديس المعلوماتي، وإنما أماكن لدراسة المعلومات وتحليلها ومن ثمّة نشرها للفاعلين، الذين يحتاجون إليها في الوقت المناسب لأنّه كما سبق وأن ذكرنا في الفصل السابق، فإنّ للمعلومة دورة حياة يجب معرفتها واحترامها وإلاّ تضيع قيمتها الاستعمالية.

إنّ من بين التجارب من حيث تطبيق الذكاء الإقليمي التي لفتت انتباهنا هو برنامج *DECiLOR*<sup>(723)</sup> الذي قامت به محافظة *(Département) Lorraine*، والتي تعتبر سبّاقة في هذا المجال، فبعد صدور تقرير *Martre* مباشرة عملت الغرفة الجهوية للتجارة والصناعة لهذه المحافظة بإطلاق أولى المبادرات، التي تندرج في إطار إقامة هذا البرنامج. كما تجدر الإشارة إلى أنّه بعد صدور تقرير *Crayon*، والذي نوه بضرورة إقامة ذكاء اقتصادي إقليمي<sup>(724)</sup>، والذي على أساسه أقدمت الحكومة الفرنسية على تطبيق هذا النوع من الذكاء الاقتصادي وتحسيده على أرض الواقع عن طريق تحديد تسع مناطق تجريبية لذلك، حيث لم تكن منطقة *Lorraine* ضمن هذه المناطق التجريبية، إلاّ أنّها كانت في الريادة من حيث تطبيق هذا النوع من الذكاء الاقتصادي على أرض الواقع.

<sup>(722)</sup>. Voir dans ce cadre : BOUCHET (Y), La confiance lors de la construction d'un processus d'intelligence économique territoriale, V<sup>ème</sup> colloque " TIC & Territoire : Quels développements ? ", Université de Franche Comté, Besançon, 9-10 juin 2006.

<sup>(723)</sup>. DECiLOR : DECider en LORraine.

<sup>(724)</sup>. CRAYON (B) (2003), Opcit, p 87.



فجهاز ال *DECiLOR* يندرج ضمن مشروع هذه المحافظة للفترة 2000-2006، وضمن العقد الرابع للنجاحة (*IV<sup>eme</sup> Contrat*)، الذي تمّ بين الدولة وهذه المحافظة، فهو يهدف إلى حث كل المؤسسات وكذا الوسطاء في هذه العملية أمثال: المركز الجهوي للتحديث والتحويل التكنولوجي (*CRITT*)، المراكز التقنية، الأرضيات (*Plates-formes*) التكنولوجية، الغرف القنصلية، المؤسسات الجامعية والمستشارين الخواص، إلخ. وذلك لإدماج مناهج وأدوات الذكاء الاقتصادي وتشكيل شبكة للمؤسسات السبّاقة، التي تبيّن أهمية التسيير عن طريق المعلومة، وذلك في قطاعات مفتاحية ومحدّدة بدقة للمنطقة كصناعة الخشب، التعدين، الأجهزة الصحية، الصناعة الزراعي-غذائية (*Agro-alimentaire*)، البيو-تكنولوجيا، الزجاج، النسيج، الماء والبيئة<sup>(725)</sup>.

إنّ جهاز ال *DECiLOR* يميّز بإنشاء وتنشيط شبكة جهوية للمعلومة الاقتصادية، وذلك عن طريق تشارك الوسائل والوضع في متناول المؤسسات للمناهج، الوسائل والكفاءات الخاصة بالذكاء الاقتصادي وكذا توحيد مناهج اليقظة القطاعية لكل قطاع نشاط؛ فضلا عن موافقة هذا المؤسسات لإمتلاك وإقامة منظومات للذكاء الاقتصادي.

ويهدف هذا الجهاز أساسا لتوعية وتحسيس المؤسسات ومختلف الفاعلين الآخرين لأهمية الذكاء الاقتصادي. كما تتولى ضمان التكوين والرسكلة التطبيقيين على مستوى بعض المؤسسات التحريبية، أضاف إلى ذلك العمل على تطبيق وممارسة الذكاء الاقتصادي فعليا من طرف هذه المؤسسات، وتعزيز استقلاليتها في هذا المجال.

إنّ من بين الفاعلين في جهاز ال *DECiLOR* نجد محافظة ال *Lorraine*، ال *CRITT*، الشركة الأوروبية للذكاء الاستراتيجي (*CEIS*)، الذي هو مكتب استشارة)، الأجهزة القنصلية وأصحاب القرار في المؤسسات، بالإضافة إلى الياقضين (*Infomédiaire*).

إنّ هذا الجهاز يسمح لمستعمليه من مسيري المؤسسات بالحصول على يقظة مُشخّصة (*Personnalisée*) في المجالات التسع الكبرى والقابلة للإتساع، والتي هي: السوق، المنافسون، الزبائن، الموردون، المنتج، التكنولوجيا، التشريع، المناجمت والتمويل، بالإضافة إلى مجال عاشر مشترك يتمثل في التحديث<sup>(726)</sup>.

<sup>(725)</sup>. KNAUF (A), Le rôle des acteurs dans un dispositif régional d'intelligence économique : La place de l'infomédiaire en tant que médiateur et animateur du dispositif, Laboratoire SITE-LORIA, Université Nancy 2, France, p 5. In, www.loria.fr, consulté le 19/05/2012).

<sup>(726)</sup>. لمزيد من الاطلاع حول جهاز ال *DECiLOR*، أنظر :

- KNAUF (A), Opcit ;
- NAUF (A), L'interaction acteur-système d'information au cœur de la dynamique d'un dispositif d'intelligence territoriale, 4<sup>eme</sup> colloque " TIC & Territoire : Quels développements ", île ROUSSE, 2005 ;
- KNAUF (A) (2007), Opcit, p 210-341.

إنّ المناطق والأقاليم الجزائرية، التي يجب أن تقودها بصفة أساسية الولايات يجب أن تستلهم من مثل هذه التجارب وتعتمد إلى إقامة أنظمة شاملة للذكاء الاقتصادي الإقليمي، بالإضافة إلى استحداث أجهزة مرافقة كالمركز الجهوي للتحديث والتحويل التكنولوجي، خاصة في الولايات التي تعرف حركة اقتصادية وصناعية كبيرة كولاية برج بوعريرج، بجاية، سيدي بلعباس، وهران، تيزي وزو، إلخ.

كما أنّه يتعيّن على كل ولاية أن تنشئ أجهزة لليقظة والتحليل الاقتصادي خاصة بكل قطاع نشاط، مع ضمان التنسيق والعمل الجماعي من أجل تحقيق الأهداف المرجوة، مع مراعاة الملاءمة والنجاحة في استحداث مثل هذه الأجهزة كما سبق وأن شرحنا أعلاه.

كما يجب على الدولة والتي نعني بها الإدارة المركزية الوزارية أن تمنح حرية واستقلالية أكبر للولايات والبلديات فيما يخص الشأن الاقتصادي، وذلك بتوسيع صلاحياتها عن طريق مراجعة جدية لكل من قانوني الولاية والبلدية، بالإضافة إلى تحفيز المشاريع الواعدة والجدية، والتي يراد منها النهوض بالأقاليم.

### المبحث الثالث: الذكاء الاقتصادي كممارسة ومنهاج عمل على مستوى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

لقد رأينا في المبحث السابق دور الدولة في تسيير الاستراتيجية الوطنية للذكاء الاقتصادي، وكمحرك لمنظومة الذكاء الاقتصادي الوطنية عن طريق المهام السلطوية (*Fonctions régaliennes*)، التي تتمتع بها من تنظيم ووضع للسياسة العامة، التحفيز بمختلف أشكاله (مالي وجبائي)، وكذا التنسيق والتوحيد من حيث صنع ثقافة للذكاء الاقتصادي عن طريق التوعية وضبط التكوين (عام أو خاص) في هذا المجال.

وفي واقع الأمر، فإنّ سعي الدولة لإقامة منظومة للذكاء الاقتصادي على المستوى الكلي أو على مستوى مؤسساتها وهيكلها هو بالدرجة الأولى من أجل تحفيز ودعم المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، لانتهاج هذا السبيل الذي من شأنه تحقيق تطورها، وذلك بتحسين نقاط قوتها وإزالة نقاط ضعفها إلى جانب تمكينها من تنبؤ المخاطر والتهديدات التي يمكن أن تنجم عن محيطها وتتفادها بالتالي؛ هذا إلى جانب مساعدتها على اكتشاف الفرص التي يتيحها المحيط واستغلالها.

إنّ تركيبة النسيج الحالي للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية تعود من حيث بؤادر ظهور معالمها لسنة 1988، والتي أعقبها انتقال الاقتصاد الجزائري من اقتصاد موجه اشتراكي إلى اقتصاد سوق ليبرالي.

ففي سنة 2008 على سبيل المثال قدر حجم المؤسسات الجزائرية بـ 519526 مؤسسة، 99.8 % منها مؤسسات صغيرة ومتوسطة (PME) ومؤسسات صغيرة جدا أو ميكرو-مؤسسات (TPE) أو (Micro-entreprises)<sup>(727)</sup>.

إنّ هذه النسبة تبينّ وبكل وضوح مكانة هذا النوع من المؤسسات في الاقتصاد الجزائري، هذا الأخير الذي بعدما كان مبنيا على كبرى المؤسسات العمومية، أصبح بعد الانفتاح الاقتصادي وبرامج التعديل الهيكلي التي فرضها الـ FMI قائما في الأساس على مثل هذه المؤسسات التي لها دورا معتبرا من حيث التشغيل، إذ توفر أكثر من مليون منصب شغل. كما أنّها تمثل في الفترة الممتدة بين 2001 و2008 من أهم قطاعات التشغيل في الجزائر بمعدل سنوي متوسط يقدر بـ: 76 %، كما تساهم في خلق القيمة المضافة بمعدل سنوي يقدر بـ: 85.5 %؛ بالإضافة إلى مساهمتها بمعدل 78 % في الـ PIB خارج قطاع المحروقات خلال نفس الفترة دائما.

وهذا ما يوضّحه الجدول التالي الذي يبيّن تطور إنشاء الـ PME ومساهمتها في كل من إنشاء القيمة المضافة، الـ PIB والتشغيل خلال الفترة 2001-2008.

<sup>(727)</sup>. تجدر الإشارة إلى غياب تعريف رسمي في الجزائر لكل من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (PME) وكذا للمؤسسات الصغيرة جدا (TPE)، الأمر الذي صعب من وضع جرد شامل لهذه المؤسسات وبالتالي من دراستها، غير أنّه وبعد اعتماد الجزائر لتعريف هذه المؤسسات من طرف الإتحاد الأوروبي في ميثاق (Bologne) في جوان 2000، قد تمّت إزالة هذه العوائق. إنّ هذا التعريف هو قائم في الأساس على ثلاثة معايير أساسية هي: حجم العمالة (عدد العمال)، رقم الأعمال وكذا استقلالية المؤسسة.

واستنادا إلى هذا التعريف فإنّه "تعتبر مؤسسة صغيرة أو متوسطة كل مؤسسة منتجة للسلع والخدمات، والتي تشغل من 1 إلى 250 عاملا، ورقم أعمالها السنوي لا يتجاوز 2 مليار د.ج أو لا يتجاوز مجموع كشفها السنوي (Total du Bilan Annuel) 500 مليون د.ج. وتحترم معيار الاستقلالية.

المؤسسة المتوسطة هي تلك المؤسسة التي تشغل من 50 إلى 250 عاملا، ورقم أعمالها يتراوح بين 200 مليون و2 مليار د.ج، أو مجموع كشفها السنوي يتراوح بين 100 و500 مليون د.ج.

المؤسسة الصغيرة هي تلك المؤسسة التي تشغل من 10 إلى 49 عاملا، ورقم أعمالها السنوي لا يتعدى 200 مليون د.ج أو مجموع كشفها السنوي لا يتعدى 100 مليون د.ج.

أما المؤسسة الصغيرة جدا أو الميكرو-مؤسسة، فهي تلك المؤسسة التي تشغل من 1 إلى 9 عاملا وتحقق رقم أعمال سنوي أقل من 20 مليون د.ج أو مجموع كشفها السنوي لا يتعدى 10 مليون د.ج.

أنظر في هذا الصدد:

- CNES, Rapport "Pour une politique de développement de la PME en Algérie", Alger, Avril 2002. In, MERZOUK (F), PME et Compétitivité en Algérie, Université de Bouira, Bouira, 2009.

2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001	السنوات	
519526	410959	376767	342788	312959	288577	261853	245348	العدد	
-	2986.07	2605.68	2239.56	2038.84	1783.77	1585.3	1486.8	القيمة (مليار دج)	القيمة المضافة
-	87.64	86.63	85.90	85.53	85.06	84.68	85.35	النسبة (%)	
-	3153.77	2740.06	2364.5	2146.7	1884.2	1679.1	1560.2	القيمة (مليار دج)	PIB
-	80.8	79.56	78.41	78.2	77.1	76.9	76.4	النسبة (%)	
-	1064983	977942	888829	592758	-	-	-	العدد	التشغيل
-	78.57	78.07	76.76	70.69	-	-	-	النسبة (%)	

جدول رقم 14: تطور إنشاء الـ PME ومساهمتها في خلق القيمة المضافة، الـ PIB والتشغيل

خلال الفترة 2001-2008

المراجع: MERZOUK (F), OpCit, p 5 et 6، بتصرف.

وتجدر الإشارة إلى أنّ أغلب هذه المؤسسات هي في واقع الأمر مؤسسات صغيرة جدا، إذ أنّ متوسط تشغيلها هو 3 عمال لكل مؤسسة، حيث تمثل هذه المؤسسات الصغيرة جدا ما نسبته 96.15% من مجموع المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. أما عن كثافة المؤسسات الاقتصادية في الجزائر فهي بمعدل 10 مؤسسات صغيرة أو متوسطة لكل 1000 ساكن.

والآن، وبعدها أوضحنا أهمية هذه المؤسسات في بنية وسير الاقتصاد الجزائري، هذه الأهمية نستشفها أيضا في أغلب اقتصاديات دول العالم بما فيها الدول المتقدمة كالألمانيا، اليابان، فرنسا، إلخ. سنبحث في هذا المبحث عن كيفية وضع منهجية عملية لتطبيق الذكاء الاقتصادي في هذه المؤسسات على وجه الخصوص، كون أنّ المؤسسات الكبرى الجزائرية أمثال: *Saidal*، *Naftal*، *Sonatrach*، إلخ، قد قامت بخطوات معتبرة في هذا المجال أو في مجال وضع أنظمة لليقظة على وجه التحديد.

هذه المنهجية التي نرى بأنّها يجب أن تحقّق ثلاثة عناصر جوهرية هي: تغيير الثقافة التسييرية للمؤسسات الاقتصادية، ضرورة معرفتها معرفة جيّدة لمحيطها سواء الوطني أو الدولي، بالإضافة لمحيطها الداخلي، وذلك لتمكينها من استغلال الفرص التي تتاح لها، مع ضرورة إنشاء بنوك وأنظمة معلومات خاصة بالذكاء الاقتصادي.

## المطلب الأول: تغيير الثقافة التسييرية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية

إنّ المؤسسة الاقتصادية الجزائرية قد عانت ولازالت من بعض المعوقات ذات الطابع المالي، التكنولوجي، التجاري وحتى التشريعي والتنظيمي، والتي تتمثل على وجه التحديد فيما يلي:

- أتمّ مؤسسات هشة من الجانب المالي، فهي عموما تتميز بمستوى تمويلي أدنى من الحد المطلوب، بالإضافة إلى أنّها في الغالب مدانة؛
- التأخر التكنولوجي الكبير الذي تعرفه هذه المؤسسات، فالغالب منها يستعمل عتادا ذو تكنولوجيا قديمة، الأمر الذي إنجر عنه ضعف وبطء في الإنتاج؛
- ضعف الاستعمال النوعي لوسائل الإعلام الآلي من طرفها؛
- تعاني أغلب هذه المؤسسات من صعوبة التصريف المنتظم لمنحاتها، فضلا عن غياب تصور للتصدير ودخول الأسواق الدولية (*Internationalisme*)، وهذا سواء بالنظر لعدم مقدرتها على عرض منتج يتوافق مع المواصفات والمعايير الدولية أو لعدم امتلاكها لمعلومات حول هذه الأسواق الدولية؛
- عدم ملائمة التشريعات والتنظيمات المتعلقة بكل من الاستثمار، الجباية، الجمارك، إلخ.

إضافة إلى كل هذه العوائق هناك عوائق أخرى تتعلق أساسا بالثقافة التسييرية السائدة في هذه المؤسسات، والتي هي - في نظرنا - من أعقد العوائق وأخطرهما، فهي تقف حجرة عثرة أمام تطور هذه المؤسسات، هذه العوائق التي يمكن أن نعرض من بينها:

- ضعف الكفاءة التسييرية لأغلب المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، خاصة تلك المنتمية للقطاع الخاص والتي تعتمد على التسيير العائلي، وتفتقر لنظرة استراتيجية في التسيير؛
- تتميز المؤسسات الجزائرية على غرار الإدارة العمومية بمركزة الصلاحيات والسلطات بين أيدي المسؤولين السامين، بالإضافة إلى ضعف تكوين ورسكلة الموظفين في مختلف المجالات؛
- قدم المناهج التسييرية المتبعة من طرف هذه المؤسسات، فهي تعود للزمن التيلوري، حيث تهتم بتخفيض تكاليف الإنتاج دون الاهتمام بالرأسمال البشري؛
- انتشار البيروقراطية والسلطوية في هياكلها، فالعلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين قائمة على تلقي الأوامر وتنفيذها وفقا لنظام القيادة العسكري، بالإضافة إلى تهميش الكفاءات والطاقات الحية التي تتضمنها؛
- ظهور معارضة للتغيير خصوصا من طرف العمّال المسنين، فضلا عن الصراعات بين الأجيال، مما يجعل الكل منشغل بأمور أبعد ما تكون عن تأدية مهامهم على الوجه المطلوب، بل تتعلق أساسا بتحقيق مصالح شخصية لهم؛
- ضعف تحكم مسيري هذه المؤسسات بتقنيات تنشيط وقيادة الأشخاص والجماعات، واقتصرهم على مهام تكنوقراطية.

من كل ما سبق يتضح بأنّ الذكاء الاقتصادي كمنشأ وممارسة هو غير معروف بصفة جيّدة لدى مسيري المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، الذين هم غارقين في التسيير اليومي أو حتى تسيير الأزمات.

كما يلاحظ كذلك غياب الاهتمام بالمعلومة، وعند وجوده لدى بعض المؤسسات فإنّه يمارس بطرق بدائية وغالبا ما تكون فردية (غياب إشراك العمال في جمع ومعالجة المعلومات التي تحتاج إليها المؤسسة)، أضف إلى ذلك تغلغل ثقافة احتكار المعلومة باعتبارها مصدرا من مصادر تكوين وحياسة السلطة.

إنّ التسيير اليومي للمؤسسات الاقتصادية والاهتمام بحل المشاكل العاجلة دون وضع استراتيجية للتسيير على المدى الطويل من طرف مسيري هذه المؤسسات، جعل منها غير قادرة على التحديد الدقيق للمعلومات التي تحتاج إليها، فهي إما أن تبحث عن عدد كبير من المعلومات مما يخلق عندها تخمة معلوماتية، وإما تحمل تماما البحث عن هذه المعلومات.

وعليه، فإنّ إقامة منظومة للذكاء الاقتصادي يستدعي تغييرا جذريا في علاقات السلطة، وفي بعض الأحيان في الهيكل التنظيمي لكي يتلائم وتنظيم المؤسسة مع إنشاء هذا العضو ضمنه.

من كل ما سبق يتّضح جليا بأنّ إرساء منظومات للذكاء الاقتصادي على مستوى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية يستدعي ثورة على مناهج وطرق التسيير وتقبل عام لهذا النمط الجديد من التسيير، وهذا بالنظر للنفع الذي يعود به على هذه المؤسسات.

ومنه فإنّ تغيير هذه الثقافة التسييرية يستدعي أولا محاولة إزالة العوائق المشار إليها أعلاه، وذلك باتخاذ مجموعة من الإجراءات التي يمكن أن نعرض من بينها:

- إشراك وتعبئة كل الطاقات الحية في المؤسسة بعد توضيح الرؤى وشرحها لكل العمال لتحقيق تضامنهم الكامل، واندماجهم في الاستراتيجية الموضوعية من طرف المؤسسة وتبنيهم لها؛
- استغلال المعلومات المتاحة للمؤسسة استغلالا أمثليا مع مراعاة عدم خلق اضطراب في تنظيم المؤسسة، وإعادة التنظيم والهيكلية يجب أن تفرضها الحاجة الملحة، وأن لا تمسّ إلا ما يمدّ بصلة لإقامة منظومة للذكاء الاقتصادي، لأنّ إعادة التنظيم الشامل قد يخلق فوضى شاملة؛
- وضع قواعد وإجراءات لتسهيل حركة المعلومات ونشر ثقافة المعلومة المشتركة والمتقاسمة داخل المؤسسة، وكذا وضع آليات لهذا الغرض كشبكة الأنترانات، مجلة المؤسسة، إلخ؛
- إسناد معالجة المعلومات المتحصّل عليها لأشخاص واعون بالرهانات الاستراتيجية للمؤسسة، كما يمكن الاستعانة بخبراء في هذا المجال، بشرط ضمان تأمين المعلومات لأنّ الغاية من الذكاء الاقتصادي هو تزويد أصحاب القرار بمعلومات ناجعة، محدّدة ومحيّنة في الوقت المناسب؛
- إقامة شبكة من علاقات التعاون والشراكة مع المؤسسات الجزائرية الأخرى، وذلك لتسهيل الحصول على المعلومات المرغوب فيها بأقل التكاليف عن طريق توحيد جهود البحث عن المعلومات وحتى تحليلها؛

- إدخال تغيير جذري في أنماط التسيير كما سلف الذكر، عن طريق إحلال الثقة محل الولاء والاعتراف محل القيادة في علاقة المؤسسة بموظفيها؛
- تشجيع العمل ضمن فريق لأنّ هذا الأمر يسمح حقيقة بتقاسم المعارف بين العمال، ويجعل من المعرفة المكتسبة معرفة جماعية محمية من طرف الجميع؛
- التكوين والرسكلة في مجال الذكاء الاقتصادي (خاصة في مجالات المناجمت، التسويق، إلخ)؛
- إقامة منظومة الذكاء الاقتصادي يجب أن تكون مدروسة وغير عشوائية، وذلك بتطبيق ما تم إثباته علميا؛
- التعاون والتنسيق مع أجهزة الدولة في هذا المجال، وذلك في إطار علاقة ناجح-ناجح.

### المطلب الثاني: دراسة المحيط ومحاولة استغلال الفرص

لكي تتمكن المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من تحقيق نجاحات اقتصادية معتبرة، فإنّها مدعوة لفهم محيطها الداخلي أولا، ومن ثمّ محيطها الخارجي سواء الوطني أو الدولي. فالمؤسسة الجزائرية يجب أن تعرف بادئا ما يدور في محيطها الداخلي وتحدّد مكان القوة والضعف لديها، بالإضافة إلى معرفة نظام العلاقات غير الرسمية الموجودة بين عمالها لأنّ هذه المعرفة تمكنها من إزالة الكثير من العوائق والعقبات التي تحول دون إشراك وتعبئة الكل ضمن استراتيجية الذكاء الاقتصادي؛ كما أنّ دراستها لبيئتها ومحيطها الخارجي دراسة معمّقة واستشرافية من شأنه أن يسمح لها بالتحديد الدقيق للفرص التي يتيحها هذا المحيط وتفادي كل ما يهدد سيرها العادي والمنظم.

وعلى هذا الأساس، فالمؤسسة يجب وفقا لإمكاناتها أن تضع أنظمة يقظة متينة لحراسة هذا المحيط، الذي يتسم بالتغير وعدم اليقين، وذلك في مختلف المجالات القانونية والتنظيمية، التكنولوجية، التنافسية، إلخ؛ وجمع هذه المعلومات المتحصّل عليها وغربلتها وتحليلها تحليلا دقيقا لاستنتاج معلومات تساعد على اتخاذ القرارات المناسبة التي تمكنها من استغلال الفرص وتفادي المخاطر والتهديدات؛ فمحيط المؤسسة يجب أن تنظر إليه بعين استشرافية ثاقبة.

### المطلب الثالث: إقامة بنوك وأنظمة معلومات خاصة بالذكاء الاقتصادي

إنّ الاستثمار في الذكاء الاقتصادي هو استثمار متوسط وطويل الأجل، فثماره لا تلحظها المؤسسة إلّا على هذين الأمدين، مما قد يثبط من إرادة البعض منها في إقامة هذا النوع من المنظومات المكلفة، خاصة من ناحية تملك الوسائل الحديثة للإعلام والاتصال؛ وهنا يظهر دور الدولة في تشجيع هذه المؤسسات للعدول عن نظرتها السلبية لهذه المنظومة عن طريق تقديمها لتحفيزات مادية، مالية وجبائية.

إنّ المعلومات التي تتحصّل عليها المؤسسات الاقتصادية بحاجة إلى هياكل قاعدية لاحتضانها، معالجتها والانتقال ضمنها، وهذه الهياكل القاعدية تتمثل أساسا في بنوك وقواعد المعلومات والمعطيات؛ التي

تضمن عملية تخزين وحفظ هذه المعلومات لاستعمالها في الوقت المناسب، فهي تشكل الرصيد المعرفي للمؤسسة وذاكرتها الحية. أما أنظمة المعلومات خصوصا الخبيرة منها، فهي تضمن عملية تزويد بنوك المعلومات هاته وكيفية استغلالها ضمن شبكة من المستعملين يحدّد لكل واحد منهم نطاقا لصلاحياته في استعمال هذه المعلومات، بالإضافة إلى مسؤولياته في هذا الشأن، كما يجب أن تأمن هذه البنوك والأنظمة بشكل يمنع أي تسرب محتمل للمعلومات.

إنّ المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في بحثها لإقامة بنوك وأنظمة معلومات خاصة بمنظوماتها للذكاء الاقتصادي يمكن أن تلجأ إلى الجامعات ومراكز البحث الوطنية، عن طريق تمويل دراسات وبحوث في هذا الشأن، خاصة في تخصّصات الإعلام الآلي والبرمجيات، كما تتولى بعد ذلك توظيف هؤلاء الباحثين، حتى تضمن إنشاء هذه البنوك والأنظمة بشكل مؤمن وبأقل تكلفة منه في حالة لجوئها لمؤسسات خدمات الإعلام الآلي والبرمجيات للتكفل بهذا الأمر، مع وجود خطر التسرب المعلوماتي، بالإضافة إلى التبعية لهذه المؤسسات من حيث متابعة، تحيين وحل مشاكل هذه البنوك والأنظمة.

كما أنّه يتعيّن على هذه المؤسسات إقامة شبكة داخلية (أنترانات) متينة تحمل عليها هذه البنوك والأنظمة، وتضمن ربط كل المستعملين بها.

فبحسب إمكانات كل مؤسسة تتحدّد طبيعة هذه الهياكل القاعدية؛ فالمؤسسات التي تتميز بضعف الإمكانيات يمكن لها إقامة بنوك للمعلومات وأنظمة لليقظة كمرحلة أولى ثم تتولى بعد ذلك تطويرها لتصبح منظومات للذكاء الاقتصادي عند توفر الإمكانيات اللازمة.



## خلاصة الفصل الرابع

في هذا الفصل ذو الطبيعة العملية والتطبيقية، أردنا أن نضمّنه تصورنا الشخصي لكيفية إدماج الذكاء الاقتصادي في الجزائر سواء على المستوى الكلي، الذي يتمثل في أجهزة الدولة وهياكلها، أو على المستوى الجزئي وهو مستوى المؤسسات الاقتصادية العامة منها والخاصة؛ وهذا كله في إطار وضع استراتيجية وطنية شاملة لإقامة منظومة جزائرية للذكاء الاقتصادي تتظافر فيها كل جهود القوى الحية الوطنية، وذلك للرفع من تنافسية الاقتصاد الجزائري، وإخراجه من التبعية الشبه كلية لعائدات المحروقات.

إنّ وضع أي نمط جديد من التسيير يسبقه دراسة مقارنة لما تمّ التوصل إليه في ذلك المجال من طرف الدول المتقدمة والسبّاقة في تطبيقه، وهذا بهدف الاستفادة من تجاربها عن طريق أخذ ما هو مفيد من تجاربها، مع تفادي الأخطاء والعثرات التي وقت فيها، وبالتالي نقتصد في الوقت والجهد عند انتهاج نفس الطريق الذي انتهجته. وهذا ما قمنا به فعليا حيث بحثنا في نماذج وتجارب كثيرة لمختلف دول العالم التي تمارس الذكاء الاقتصادي، فقسمناها تقسيما جغرافيا بحسب القارات، إذ تطرقنا إلى كيفية ممارسة الذكاء الاقتصادي في القارة الأمريكية، خاصة في الو.م.أ وكندا، وفي القارة الأوروبية حيث أخذنا كأمثلة كل من ألمانيا، السويد، المملكة المتحدة، فرنسا وروسيا، أما في القارة الآسيوية فقد عرضنا كل من تجربة اليابان، الصين وكذا تجارب الدول الآسيوية الصناعية الجديدة ككوريا الجنوبية، سنغفورا، أندونيسيا والتايوان.

وبعد عرض هذه النماذج والتجارب لدول متقدمة في هذا المجال، وبهدف موقعة الجزائر ضمن الدول السائرة في طريق النمو، خصوصا في القارة الإفريقية تطرقنا إلى وضعية الذكاء الاقتصادي في شمال إفريقيا في كل من المغرب وتونس، كما وقفنا على وضعيته في الجزائر، لتنتقل بعد ذلك لدراسة بعض المحاولات في دول إفريقيا السوداء كجنوب إفريقيا وبقية الدول الإفريقية الأخرى التي ظهرت فيها بعض الأفكار والمحاولات بخصوص الذكاء الاقتصادي.

أما فيما يتعلق بتطبيق الذكاء الاقتصادي على أرض الواقع في الجزائر، فإننا نرى بأنّه يجب أن يُبنى كسياسة عامة وشاملة للدولة الجزائرية ولا يتأت ذلك في نظرنا إلاّ بوضع هياكل قاعدية لإرسائه، إشراك كل الفاعلين والقوى الحية في الوطن وضمان التنسيق فيما بينهم، وضع سياسة مدروسة للتكوين والرسكلة في هذا المجال، بالإضافة إلى تكريس الذكاء الاقتصادي على المستوى اللامركزي والإقليمي.

أما على مستوى المؤسسات الاقتصادية، فرأينا بأنّه من الضروري بمكان أن تعتمد هذه المؤسسات كتمارسه ومنهاج عمل، وذلك عن طريق أولا تغيير الثقافة التسييرية لها، دراسة محيطها دراسة جيّدة ومحاولة استغلال الفرص التي يتيحها، بالإضافة إلى إقامة بنوك وأنظمة معلومات خاصة بالذكاء الاقتصادي.

الخاتمة العامة

## الخاتمة العامة

إنّ الذكاء الاقتصادي باعتباره منهجا مساعدا على اتخاذ القرار الرشيد، الذي ينجر عنه مزايا تنافسية هامة، قد عرف اهتماما متزايد من طرف الدول ومؤسساتها الاقتصادية على حدّ سواء بصفة أساسية منذ بداية سنوات التسعينيات من القرن الماضي، أين انتقل الصراع في الساحة الدولية من صراع جيو-سياسي إلى صراع جيو-اقتصادي، يصبوا كل طرف من أطراف هذا الصراع إلى فرض سيطرته على الأسواق التي أصبحت معولمة.

فالذكاء الاقتصادي في ظل هذا السياق الذي يميّز باشتداد المنافسة ليس فقط على المستوى المحلي بل الدولي كذلك، أصبح أكثر من ضرورة بل حتمية على الدول والمؤسسات الاقتصادية التي لها نظرة استراتيجية لإثبات وجودها ضمن هذا العالم أو تحاول أن تأثر فيه. وهو ما يتكفل الذكاء الاقتصادي بتحقيقه كون أنّه يتضمن ثلاثة أبعاد أساسية هي: مراقبة وحراسة المحيط الذي يميّز بالتعقد وعدم اليقين عن طريق اليقظة بمختلف أشكالها ومسمياتها، حماية التراث المعرفي وكذا ممارسة التأثير؛ فالذكاء الاقتصادي يحمل في طياته نزعة هجومية متجهة للفعل بعد امتلاك المعلومات الضرورية والمناسبة لذلك.

إذن، فالمعلومة بخاصة الاستراتيجية منها والتي تسمى كذلك بالمعلومة المفيدة أو النافعة تلعب دورا كبيرا في أي منظومة للذكاء الاقتصادي، فهي تشكل من جهة محور جهود الذكاء الاقتصادي من جهة، ومن جهة أخرى، مدخلات ومخرجات نظام الذكاء الاقتصادي. هذه المعلومة التي تتميز في العصر الحالي بالوفرة الكبيرة لدرجة ظهور حالة من التلوث المعلوماتي، قد خلقت مشاكل لممارسي الذكاء الاقتصادي من حيث غريبتها، تحليلها ومن ثمّة استخراج المعلومة المطلوبة لوضعها تحت تصرف أصحاب القرار في الوقت المناسب. كما أنّ هذه المعلومات الكثيرة قد تتضمن تغليطا متعمدا أو غير متعمد، قد ينجر عنه صعوبة استخراج المعلومة الصحيحة والصادقة، التي يمكن أن يبنى عليها القرار ضمن الكم الهائل من المعلومات، التي هي في جزء منها خاطئة أو تغليطية.

فالذكاء الاقتصادي يجب أن يعتمد أولا وأساسا على العنصر البشري باعتباره موردا قادرا على إنتاج التفوق الاقتصادي عن طريق مقدرته الأصيلة والحصرية على توليد المعارف من معارف مسبقة أو إنتاج معارف جديدة؛ وبصفة ثانية على التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال، خاصة الأنظمة الخبيرة التي تضمن الاستغلال السريع للكم الهائل من المعلومات في زمن قصير، وذلك للحفاظ على القيمة الاستعمالية للمعلومة، التي هي مرتبطة أشد الارتباط بزمن ولحظة استعمالها، ناهيك على أنّ هذه الأنظمة تضمن الاستعمال المراقب

للرصيد المعرفي للمنظمة بصفة عامة والمؤسسة بصفة خاصة، وبالتالي تأمين هذه المعلومات خاصة الاستراتيجية منها من أوجه التسرب والضياع التي يمكن أن تكلف أكثر من عملية الحصول عليها أو إنتاجها بتسبب أضرار للمؤسسة.

وعن الذكاء الاقتصادي باعتباره مفهوماً، فإنه يتميز بالتشعب من حيث المعنى ومن حيث نظرة الدارسين له باختلاف الشعب العلمية التي ينتمون إليها، فهو موضوع متعدّد التخصصات العلمية (*Pluri-disciplinaire*)، وهذا الشعب العلمي لمفهوم الذكاء الاقتصادي بقدر ما ساهم في إثراء الموضوع قد أنتج كذلك نوع من الغموض وصعوبة ضبطه بصفة نهائية. هذا بالإضافة إلى أنه يتميز بمجال اصلاحي ثري ومتعدّد المصطلحات، التي تعمق من مناطق التداخل في فيما بينها وتخلق صعوبة لدراس الموضوع من حيث فرزها واستنباط الفروق الجوهرية فيما بينها.

أما عن تطبيق الذكاء الاقتصادي في الجزائر، فيمكن القول بأنه على الرغم من كون بعض من تقنياته ممارس وبصفة فردية من طرف بعض مسيري المؤسسات الاقتصادية العمومية منها والخاصة، إلا أنّ تبنيه كممارسة فعلية ومنظمة يبدو أنّه مازال بعيد المنال وهذا لأنّ تطبيقه يصطدم أساساً بعوائق تتمثل في الذهنيات والثقافة التسييرية الكلاسيكية. أما على مستوى أجهزة وهيكل الدولة، فإنه يبقى رهين المبادرات الشخصية من طرف بعض الإطارات في الدولة وغياب وعي شامل بالموضوع من حيث الفهم والممارسة؛ هذا بالإضافة إلى ضعف التكوين والرسكلة في هذا الموضوع.

#### ❖ نتائج اختبار الفرضيات:

بغية التوصل إلى إعطاء حل لإشكالية الدراسة، فإننا قد وضعنا بعض الحلول الأولية والمسبقة لها، والتي تتمثل في الفرضيات، هذه الأخيرة التي تمّ إثبات صحتها مما يبيّن سلامة منطلق دراستنا لموضوع الذكاء الاقتصادي وصحة استشرافنا لمشتملات الموضوع.

■ ففعلاً، الذكاء الاقتصادي في بعض من تقنياته خاصة تلك المتعلقة بمراقبة المحيط تمارس من طرف كل من أجهزة وهيكل الدولة والمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، غير أنّها تمارس بطرق بدائية وفردية من طرف مسيري هذه الأجهزة، الهياكل والمؤسسات؛

■ لقد ساهم انفتاح الاقتصاد الجزائري على العالم وسعي الجزائر للانضمام للمنظمة العالمية للتجارة، بالإضافة إلى عقدها لاتفاقيات شراكة مع مختلف الدول لاسيما دول الاتحاد الأوروبي، قد ساهم في احتدام المنافسة التي لم تصبح فقط وطنية بل دولية، الأمر الذي أضحى جلياً - في أذهان مسيري المؤسسات الاقتصادية ومسؤولي الدولة في أعلى مستوى - ضرورة البحث عن أنماط جديدة للتسيير تُكسب الاقتصاد الوطني عموماً، قدرات تنافسية تساعد على الخروج من فخ ريع المحروقات، ويبدو أنّ الذكاء الاقتصادي هو الحل، لأنّه يستوجب ثورة على الذهنيات وإعادة النظر في أنماط التسيير؛

- إنّ كل الجهود الرامية إلى تطبيق الذكاء الاقتصادي في الجزائر سوف لن يكتب لها النجاح، ما لم يتم إقامة نظام معلوماتي وطني صلب ومؤمن، تشارك في إنجازه كل القطاعات العمومية والخاصة ضمن تسيير تساهمي؛
- كما أنّ انتهاج الذكاء الاقتصادي يتطلب فعلا الاهتمام في المقام الأول بالفرد الجزائري، الذي يعتبر المورد والمنشئ الأول للثروة، وذلك بوضع منظومات للرعاية والتسيير الحديث للموارد البشرية سواء على مستوى الدولة أو المؤسسات الاقتصادية؛
- وأخيرا، فإنّ إقامة منظومة وطنية شاملة للذكاء الاقتصادي في الجزائر يتطلب حتما مساهمة الجميع من دولة، مؤسسات اقتصادية وحتى المجتمع المدني ضمن استراتيجية واضحة المعالم والأهداف، كما أنّ هذا الأمر لا يجب أن يقتصر على الجانب الشكلي، المتمثل في وضع هياكل تسند لها مهمة ترقية الذكاء الاقتصادي، بل يجب أن تتضمن تعبئة شاملة لكل الجهود الحيّة والمتشعبة بالوطنية الاقتصادية.

#### ❖ الاستنتاجات:

لقد خالصنا من دراستنا هاته إلى مجموعة من الاستنتاجات التي يمكن تلخيصها فيما يلي:

- على الرغم من أنّ مفهوم الذكاء الاقتصادي يتميّز بالتشعب وعدم الاكتمال النهائي، فإنّه في الدول السائرة في طريق النمو يعتبر كمودة (*Effet de mode*)، كما تغيب لديها استراتيجية واضحة لتطبيقه على أرض الواقع؛
- إنّ التأخر الذي تعرفه الدول النامية في موضوع الذكاء الاقتصادي من حيث الفهم والممارسة هو نابع أساسا من تأخرها في المجالين الاقتصادي والتكنولوجي، علما بأنّ الذكاء الاقتصادي يعدّ كحل للتخفيف من حدّة هذا التأخر، والتقليص من الهوة التكنولوجية التي تفصلها عن العالم المتقدم، عن طريق بناء منظومات للذكاء الاقتصادي موجهة بصفة أساسية لعملية التحويل التكنولوجي على غرار التجريبتين اليابانية والصينية على سبيل المثال؛
- فيما يخص الجزائر، فإنّ هناك أفكار وجهود تنصب في مجال تكريس الذكاء الاقتصادي في تسيير الاقتصاد الجزائري غير أنّها تفتقد إلى التنسيق والتوجيه، حيث نجد في وزارة الصناعة، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار، قد تمّ استحداث هيكل يتمثل في المديرية العامة للذكاء الاقتصادي والدراسات والاستشراف، التي أحدثت عليها بعد ذلك بعض التغييرات من حيث التنظيم والسير، كما أنّه على مستوى كبرى المؤسسات الوطنية كـ *Saidal*، *Naftal*، *Sonatrach* وغيرها، نلاحظ اهتماما متزايدا بالذكاء الاقتصادي واليقظة عن طريق العمل على إقامة منظومات خاصة بها، وذلك لتعزيز تنافسيتها لأنّها في تماس مباشر مع المنافسة الدولية في مجال نشاطها.
- لقد أضحي من الضروري على الجزائر أن تضبط إرادتها السياسية وتشحذها وتسطر استراتيجية مدروسة لإقامة المنظومة الوطنية الشاملة للذكاء الاقتصادي، هذه المنظومة التي تبنى أساسا على الدفع الذي تمنحه

الدولة من الأعلى، إذ يجب أن تلعب دور القاطرة في مثل هذه المشاريع الواعدة والاستراتيجية؛ كما أنه يجب تجنيد وتوحيد مجهودات عالم التكوين في هذا المجال، وهذا لبناء تصور وطني موحد للذكاء الاقتصادي من جهة، وكيفية تطبيقه على أرض الواقع والذي يجب أن يحظى بتقبل وانضمام الكل ضمن هذا المشروع، وهذا تطبيقاً لمبدأ وحدة الإيجاء وتكاتف الجهود من حيث التطبيق.

### ❖ التوصيات والاقتراحات:

من خلال وقوفنا على مضمون الذكاء الاقتصادي وواقعه في مختلف دول العالم بصفة عامة وفي الجزائر على وجه الخصوص، ومن خلال الاستنتاجات المتوصل إليها، رأينا أنه من الضروري إبداء بعض من التوصيات والاقتراحات التي نراها ضرورية لتفعيل جهود إقامة منظومة وطنية شاملة للذكاء الاقتصادي، تراعي الخصوصيات الثقافية والاقتصادية الجزائرية، والتي نوجزها فيما يلي:

■ على مستوى أجهزة وهياكل الدولة، التي تعتبر واضح ومحرك منظومة الذكاء الاقتصادي بما تمتلكه من إمكانيات مادية، مالية، قانونية وتنظيمية مستقاة من صلاحياتها السلطوية، التي يجب أن تجعل من الذكاء الاقتصادي كسياسة عمومية شاملة، وذلك عن طريق:

✓ وضع هياكل قاعدية لإرساء منظومة الذكاء الاقتصادي، عن طريق إنشاء بنوك وأنظمة للمعلومات تستجيب لحاجيات المتعاملين الوطنيين، العموميين والخواص على حدّ سواء، العمل على التكتيف من استعمال تكنولوجيا الإعلام والاتصال عن طريق تدعيم ودمقرطة حيازتها أو تشجيع الاستثمار الوطني والأجنبي في إنتاجها عن طريق تقديم تحفيزات جبائية بخصوصها، إنشاء أقطاب للمنافسة والامتياز مع مراعاة عامل الإنصاف والتوازن من حيث التنمية في مختلف مناطق وجهات الوطن، الاهتمام بالكفاءات الجزائرية في الخارج ومحاولة الاستفادة من خبراتها في عملية التنمية الوطنية عن طريق ربطها ضمن شبكة جزائرية على غرار ما يحدث في دول الجوار ونقصد المغرب؛

✓ إشراك كل الفاعلين الوطنيين وضمن التنسيق فيما بينهم، عن طريق تجنيد غرف التجارة والصناعة الجزائرية، والعمل على إنشاء مثل هذه الغرف في الدول التي تهتم المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بأسواقها، توجيه التمثيليات الدبلوماسية من سفارات وقنصليات للاهتمام بالمعلومة الاقتصادية في الدول التي تنشط فيها، تعبئة كل من الشركاء الاجتماعيين من الفيدراليات العمالية وفيدراليات أرباب العمل في هذا المسعى لتعم الفائدة؛ هذا بالإضافة إلى إقحام قطاعات الجمارك والضرائب وكذا القطاع العسكري، وذلك بالنظر لموقعها وطبيعة نشاطها وكذا لإمكاناتها؛

✓ تسطير سياسة مدروسة للتكوين والرسكلة في مجال الذكاء الاقتصادي، تشرف عليها الدولة، وذلك لتوحيد المناهج وبالتالي الفهم والتصور لهذا الموضوع؛

✓ العمل على التكريس الفعلي للذكاء الاقتصادي على المستوى اللامركزي والإقليمي، أي في البلديات والولايات على وجه التحديد مع ضمان التنسيق مع القمة.

■ على مستوى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، التي يجب أن تجعل من الذكاء الاقتصادي ممارسة ومنهاج عمل، وذلك من خلال:

✓ تغيير الثقافة التسييرية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية التي تتميز باحتكار المعلومة، مقاومة التغيير، والنظام السلمي للعلاقات، فضلا عن غياب ثقافة مبنية على حرية المبادرة، التسيير الاستراتيجي والتساهمي؛

✓ الملاحظة والدراسة الدائمتين للمحيط من طرف المؤسسات الاقتصادية الجزائرية سواء الوطني أو الدولي، وذلك قصد استغلال الفرص التي قد يتحياها وتفادي المخاطر والتهديدات التي قد تنجر عنه؛

✓ الاهتمام بإقامة بنوك وأنظمة معلومات خاصة بالذكاء الاقتصادي على مستواها وضمن تأمينها وتنظيم استغلالها، لأنّ مثل هذه الهياكل من شأنها أن توفر لها الجهد والمال في حفظ ومعالجة المعلومات، ومن ثمة الحصول على المعلومات الاستراتيجية المفيدة لعملية اتخاذ القرار فيها.

#### ❖ آفاق الدراسة:

إنّ كون موضوع الذكاء الاقتصادي موضوعا حديثا من حيث الدراسات الأكاديمية في الجزائر خاصة والدول العربية عموما، يجعل منه موضوعا خصبا يتطلب المزيد من الدراسات، من حيث معالجته في الدول العربية في مجملها أو الدول المغاربية وإجراء مقارنات فيما بينها، بالإضافة للبحث عن وضع تصور لكيفية إقامة منظومة عربية أو مغاربية مدمجة للذكاء الاقتصادي.

كما أنّه يمكن الاهتمام بكيفية تدقيق منظومات الذكاء الاقتصادي بواسطة استعمال التقنيات الكمية، التي تظهر وبالتحديد العائد منها وكذا مكامن القوة والضعف.

هذا إلى جانب إمكانية دراسة الذكاء الاقتصادي كوسيلة وأداة للخروج من الأزمات المالية والاقتصادية، التي تعرفها اقتصاديات دول العالم خاصة في الآونة الأخيرة، مع إسقاطها على حالة الجزائر وذلك لتحقيق أهداف عملية من إنجاز مثل هذه البحوث، التي يجب أن يكون لها طابع تطبيقي على الحالة الجزائرية.

الملاحق



مختلف تعاريف الذكاء الاقتصادي

<i>Auteur (s)</i>	<i>Date</i>	<i>Appellation</i>	<i>Définition</i>
<b>Luhn</b>	1958	<i>Business Intelligence</i>	<i>Tout système de communication servant à la conduite des affaires, au sens large.</i>
<b>Simon</b>	1960	<i>Intelligence</i>	<i>Première phase du processus de décision consistant à explorer l'environnement pour identifier les situations appelant décision.</i>
<b>Greene</b>	1966	<i>Business Intelligence</i>	<i>La Business Intelligence (...) est l'information traitée qui intéresse le management sur le présent et le futur de l'environnement dans lequel les affaires (business) s'opèrent.</i>
<b>Aguilar</b>	1967	<i>Scanning the business environment</i>	<i>Une Surveillance qui consiste à collecter ou recueillir des informations et des connaissances générales sur l'environnement. et Une Recherche qui correspond à la recherche active d'informations particulières, nécessaires à la résolution d'un problème qui vient d'apparaître.</i>
<b>Wilensky</b>	1967	<i>Organisational Intelligence</i>	<i>Le problème de rassemblement, traitement, interprétation, et diffusion de l'information (...) nécessaire au processus de prise de décision.</i>
<b>James</b>	1984	<i>Business Intelligence</i>	<i>Competitive Intelligence + Market Intelligence + Environment Intelligence. (...) La competitive intelligence rassemble et interprète les informations sur les activités des concurrents actuels et potentiels et identifie leurs forces et faiblesses. (...) La market intelligence se focalise sur la veille (monitoring) des tendances du marché pour identifier les problèmes et opportunités futures, et permettre à une entreprise avec l'information nécessaire d'anticiper les changements du marché. (...) L'environnement intelligence : cette intelligence est destinée à identifier les changements de tendances des environnements (de l'entreprise) tel que l'environnement social, politique, économique et technologique qui peuvent avoir un impact sur l'activité de business</i>
<b>SCIP</b>	1986	<i>Competitive Intelligence</i>	<i>Un programme systématique et éthique pour récolter, analyser et gérer les informations externes et internes qui peuvent affecter les projets, décisions et opérations de l'entreprise.</i>
<b>Gilad et Gilad</b>	1988	<i>Business Intelligence</i>	<i>La business intelligence est l'activité de veille (monitoring) de l'environnement externe à l'entreprise destinée à l'informer sur ce qui est pertinent pour les prises de décision en son sein.</i>
<b>Martinet et Ribault</b>	1988	<i>Veille</i>	<i>La veille est une attitude organisée d'écoute des signaux provenant de l'environnement de l'entreprise et susceptible de mettre en cause ses options stratégiques.</i>

<b>Baumard</b>	1991	<i>Intelligence d'entreprise</i>	<i>Activité qui consiste à « systématiser » le recueil, le traitement et l'exploitation de l'information environnementale au profit d'une organisation (...) se conçoit comme une interaction de l'environnement et de l'entreprise (...) a un rôle actif d'intervention.</i>
<b>Meyer</b>	1991	<i>Business Intelligence</i>	<i>la Business Intelligence est un radar pour le business (...) comme radar, un système de Business Intelligence (...) doit simplement illuminer sur ce qui se passe à partir de l'hypothèse qu'une bonne information fournie à un personnel compétent pourra presque toujours obtenir une réponse appropriée.</i>
<b>Harbulot</b>	1992	<i>Intelligence Economique</i>	<i>L'Intelligence Economique englobe toutes les opérations de surveillance de l'environnement concurrentiel : veille, protection, manipulation de l'information (leurre, contre-information,...), influence.</i>
<b>Jakobiak</b>	1992	<i>Veille Technologique</i>	<i>L'observation et l'analyse de l'environnement suivies de la diffusion bien ciblée des informations sélectionnées et traitées, utiles à la prise de décision stratégique ». Il faut préciser qu'en dépit de l'adjectif qui accompagne le mot veille, celle-ci concerne aussi bien les informations scientifiques que techniques, technologiques, technicoéconomiques ou économiques. Veille stratégique et veille technologique sont des expressions équivalentes, des quasi synonymes. Veille concurrentielle et commerciale sont des extensions de la VT. L'information sert l'action et la décision. Différence faite avec l'information documentaire, de connaissance générale, de culture du domaine des bibliothèques.</i>
<b>Ribault</b>	1992	<i>Veille</i>	<i>Surveillance globale et intelligente de l'environnement de l'entreprise à l'affût d'informations factuelles porteuses d'avenir.</i>
<b>Guerny et Delbès</b>	1993	<i>Veille</i>	<i>A partir de la notion de vigilance, qui est une surveillance attentive, sans défaillance, implicite dans toutes les activités de vigilance vers l'extérieur, qui évoque l'image du guetteur. La veille consiste en « l'observation et l'analyse de l'environnement, suivies de la diffusion bien ciblée des informations sélectionnées et traitées, utiles à la décision stratégique » (définition utilisée chez Atochem, groupe Elf-Aquitaine). Le terme a connu un succès immédiat mais ne souligne pas suffisamment le caractère nécessairement actif de la démarche, comme le ferait celui de surveillance, qui correspond à l'ensemble des actions par lesquelles on exerce un contrôle suivi. Mais il se réfère à une terminologie indiciare et policière voire carcérale, c'est la raison pour laquelle la notion plus floue de veille lui est préférée.</i>

			<i>Quatre types de veille : concurrentielle, commerciale, technologique, environnementale.</i>
<b>CGP (Martre)</b>	1994	<i>Intelligence Economique</i>	<i>Elle peut être définie comme l'ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement et de diffusion de l'information utile aux acteurs économiques en vue de son exploitation à des fins stratégiques et opérationnelles. Ces diverses actions sont menées légalement avec toutes les garanties de protection nécessaires à la préservation du patrimoine de l'entreprise, dans les meilleures conditions de qualité, de délais et de coût. Trois niveaux de complexité sont définis : primaire, secondaire, tactique et stratégique, en fonction du niveau d'accessibilité de l'information. Il ne peut y avoir de démarche d'intelligence économique sans une activité organisée de veille.</i>
<b>Lesca</b>	1994	<i>Veille Stratégique</i>	<i>Processus informationnel par lequel l'entreprise se met à l'écoute anticipative des signaux faibles de son environnement dans le but créatif de découvrir des opportunités et de réduire son incertitude.</i>
<b>Dou</b>	1995	<i>Intelligence Economique</i>	<i>On entend par intelligence économique la prise en compte par l'entreprise de tous les éléments extérieurs susceptibles d'interagir avec ses activités. Ce concept englobe l'ensemble des activités de surveillance ayant une orientation forte vers la politique, la géopolitique et l'économie. La veille technologique pour les entreprises qui « produisent » des biens ou des services reste cependant le palier de base à partir duquel peut se développer l'activité d'intelligence économique. (A l'inverse de la veille technologique) L'intelligence économique ne procède pas d'une analyse fondamentale. Elle s'inscrit seulement dans la mise en place de méthodes, de comportements destinés à défendre un environnement (industriel, de recherche, financier, etc.). Les concepts récents de veille technologique, d'intelligence compétitive, de défense économique sont sous-tendus par des avancées méthodologiques et par une réflexion allant de la recherche et de l'analyse jusqu'à l'application.</i>
<b>Besson et Possin</b>	1996	<i>Intelligence Economique</i>	<i>Capacité d'obtenir des réponses à des questions en découvrant des intelligences entre deux ou plusieurs informations préalablement mémorisées.</i>
<b>Bloch</b>	1996	<i>Intelligence Economique</i>	<i>Processus d'échanges d'information Interface entre l'entreprise et son environnement</i>
<b>Bruffaert-Thomas</b>	1996	<i>Intelligence Economique</i>	<i>L'intelligence économique est un processus permanent et itératif de découverte du sens de la réalité économique et de l'intention des acteurs du marché, en fonction d'un objectif précis, dont les résultats sont communiqués au bon moment à celui qui prend la décision et ordonne l'action.</i>

<b>Levet et Paturel</b>	1996	<i>Intelligence Economique</i>	<i>La collecte et l'interprétation de l'information économique en vue d'une action économique, immédiate ou ultérieure, individuelle ou collective.</i>
<b>Marmuse</b>	1996	<i>Intelligence Economique</i>	<i>Capacité à identifier les opportunités stratégiques et à en évaluer la qualité potentielle.</i>
<b>Rouach</b>	1996	<i>Intelligence Economique</i>	<i>Culture et mode d'action mettant en oeuvre des moyens déjà existants, systèmes de veilles liées et interdépendantes. Elle inclut toutes les formes de veille : technologique, juridique, financière, politique, sociétale.</i>
<b>Allain-Dupré et Duhard</b>	1997	<i>Intelligence Economique</i>	<i>L'intelligence économique est avant tout un outil d'aide à la décision ; elle s'appuie sur l'information de décision, c'est-à-dire l'information constituant une ressource stratégique pour l'entreprise. Son objet est la réduction de l'incertitude dans le but de rendre la décision non aléatoire.</i>
<b>Colletis</b>	1997	<i>Intelligence Economique</i>	<i>Capacité [d'une entreprise particulière] à combiner efficacement des savoir-faire et des compétences internes et externes, en vue de résoudre un problème productif inédit.</i>
<b>Hassid &amp; al.</b>	1997	<i>Intelligence Economique</i>	<i>Un nouvel état d'esprit et un nouveau cadre de travail.</i>
<b>Levet</b>	1997	<i>Intelligence Economique</i>	<i>Ses fonctions sont :</i> <ol style="list-style-type: none"> <li><i>1. la maîtrise des savoirs et des savoir-faire,</i></li> <li><i>2. la compréhension des menaces et des opportunités,</i></li> <li><i>3. la coordination des acteurs (maîtrise des réseaux internes et externes),</i></li> <li><i>4. les stratégies d'influence.</i></li> </ol>
<b>Sablier</b>	1997	<i>RSE</i>	<i>Le Renseignement Stratégique d'Entreprise est le moyen pour une entreprise de connaître son environnement, c'est-à-dire son marché et ses concurrents. Il est la base de toute gestion stratégique même s'il n'est que l'un des éléments déterminant la stratégie d'une entreprise. Il ne correspond pas à des démarches occultes ou à de l'espionnage industriel. Il ne peut s'agir que de procédés légaux de collecte et de traitement de renseignements accessibles à tous.</i>
<b>Salmon et Limarès</b>	1997	<i>Intelligence Economique</i>	<i>Donner aux décideurs les éléments nécessaires pour mieux définir leurs orientations à moyen et long terme.</i>
<b>AFNOR</b>	1998	<i>Veille</i>	<i>norme XP X50-053</i> <i>Veille : activité continue et en grande partie itérative visant à une surveillance active de l'environnement technologique, commerciale, etc., pour anticiper les évolutions.</i>
<b>Baud</b>	1998	<i>Intelligence Economique</i>	<i>Traduction de l'expression anglaise « Economic intelligence » qui élargit le concept de renseignement économique, apparu à la fin des années 80. Outil de renseignement destiné aux industriels, l'IE, ou renseignement microéconomique comprend le renseignement technologique, biographique sur les personnalités industrielles et financières, de situation</i>

			<i>sur le déroulement des affaires. Vocation à la fois micro-économique et offensive dans un contexte de guerre économique. Son objectif est la recherche et la conquête des marchés. Elle répond aux enjeux stratégiques de l'après guerre froide.</i>
<b>Jakobiak</b>	1998	<i>Intelligence Economique</i>	<i>L'auteur se réfère à la définition de 1994 (il en a été l'instigateur en tant que membre du groupe). Analogue à la « competitive intelligence » des américains, l'intelligence économique est une extension de la veille stratégique (ensemble veille technologique et veille concurrentielle) pour un usage offensif de l'information.</i>
<b>Mahé de Boislandelle</b>	1998	<i>Intelligence Economique</i>	<i>L'intelligence économique est une activité de recherche d'information pour le compte d'entreprises qui s'appuie sur différents moyens : lecture et interprétation de documents publiés, investigation sur le terrain par des enquêteurs, recueil d'indiscrétions. Elle est une modalité de la veille technologique et/ou stratégique. Dans sa forme la moins avouable elle se confond avec l'espionnage industriel. L'intelligence économique est une aptitude à comprendre les relations qui existent entre les éléments d'une situation et à s'y adapter afin de réaliser ses fins propres.</i>
<b>Marcon</b>	1998	<i>Intelligence Economique</i>	<i>L'intelligence économique est un mode de pensée et d'action approprié à la gestion stratégique de la relation de l'entreprise à son environnement pertinent. Cette relation ne peut être créatrice de valeur ajoutée que lorsqu'elle fait appel à l'intelligence collective de l'entreprise et de ses partenaires pour valoriser l'information L'intelligence économique se définit comme l'ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement et de protection de l'information, utile aux acteurs économiques et obtenue légalement. Elle prolonge les différentes actions de veille et de protection du patrimoine en intégrant précisément les stratégies d'influence et les réalités culturelles liées à chaque entreprise, à chaque région. Trois fonctions majeures la caractérisent : la maîtrise du patrimoine scientifique et technique, la détection des menaces et des opportunités, l'élaboration des stratégies d'influence au service de l'intérêt national et/ou de l'entreprise. L'intelligence économique constitue un outil à part entière d'interprétation permanente de la réalité des marchés, des techniques et des modes de pensée des concurrents et partenaires, de leur culture, de leurs intentions et de leurs capacités à les mettre en oeuvre.</i>
<b>Revelli</b>	1998	<i>Intelligence Economique</i>	<i>Processus de collecte, traitement et de diffusion de l'information qui a pour objet la réduction de la part</i>

			<i>d'incertitude dans la prise de toute décision stratégique.</i>
<b>De Vasconcelos</b>	1999	<i>Intelligence Economique</i>	<i>Ensemble de plusieurs actions coordonnées et connues, à savoir : actions d'orientation, de collecte, de mémorisation, de diffusion. Celles-ci visent à traiter l'information de façon à la rendre exploitable stratégiquement pour transformer la matière première « information » en valeur ajoutée. Ces diverses actions, légalement développées, doivent avoir comme support un système d'information et de communication intégré par réseau : d'une part autour du réseau interne à l'entreprise (via Intranet) et d'autre part au sein d'une collaboration (via Internet) entre les acteurs externes ayant des intérêts communs.</i>
<b>Bournois et Romani</b>	2000	<i>Intelligence économique et stratégique</i>	<i>Démarche organisée, au service du management stratégique de l'entreprise, visant à améliorer sa compétitivité par la collecte, le traitement d'informations et la diffusion de connaissances utiles à la maîtrise de son environnement (menaces et opportunités) ; ce processus d'aide à la décision utilise des outils spécifiques, mobilise les salariés, et s'appuie sur l'animation de réseaux internes et externes.</i>
<b>Chalus-Sauvannet</b>	2000	<i>Veille</i>	<i>A l'origine la veille est un concept traduit de l'anglais et vient de deux mondes très différents que sont les pays anglo-saxons et le Japon. Elle semble liée aux cultures de ces pays. Si nous remontons aux origines connues de la veille : « business intelligence », « competitive intelligence », sont des notions utilisées par les entreprises anglo-saxonnes depuis la fin de la Seconde Guerre Mondiale. Intelligence signifie renseignement, information, espionnage et ne se réfère pas aux capacités d'un individu comme nous l'entendons en français. Les activités de business intelligence consistaient à l'origine à rechercher des informations, voire à faire de l'espionnage à des fins militaires.</i>
<b>Darpmi</b>	2000	<i>Intelligence Economique</i>	<i>Terme dérivé de l'anglo-saxon « intelligence » qui désigne l'activité de renseignement. Cette expression traduit la capacité de l'entreprise à définir les informations utiles à son activité. Elle recouvre aussi tous les moyens nécessaires pour se procurer, traiter, diffuser et protéger des informations aussi bien scientifiques et techniques qu'économiques, normatives et sociales. Cette démarche de veille « totale » est avant tout destinée à éclairer l'entreprise dans sa stratégie et la résolution de ses problèmes industriels.</i>
<b>Gross</b>	2000	<i>Competitive Intelligence</i>	<i>La competitive intelligence à l'intérieure d'une organisation sert de catalyseur au processus de décision. C'est la partie de la chaîne de la valeur qui</i>

			<i>prend des éléments de données, les converties en information utilisable, et amène à des décisions stratégiques.</i>
<b>Lointier</b>	2000	<i>Intelligence Economique</i>	<i>Activité de renseignement dans un cadre légal et déontologique.</i>
<b>AFDIE</b>	2001	<i>Intelligence Economique</i>	<i>Ensemble de tous les moyens qui organisé en un système de management de la connaissance, produit de l'information utile à la prise de décision dans une perspective de performance et de création de valeur pour toutes les parties prenantes.</i>
<b>Hermel</b>	2001	<i>Veille Stratégique</i>	<p><i>Depuis quelques années, les termes de « veille stratégique », « Intelligence économique » sont de plus en plus courant dans le langage de l'économie et des affaires.</i></p> <p><i>Bien souvent, on constate une regrettable confusion entre ces termes et la notion d'espionnage industriel. L'activité de veille est pourtant parfaitement légale et revêt une importance croissante dans le pilotage des entreprises modernes. Le Rapport Martre préconisait le terme « Intelligence économique », il semble aujourd'hui que les entreprises continuent d'utiliser le terme « veille » ou « veille stratégique (...) L'auteur se réfère à la définition de Jean-Michel Ribault (1992).</i></p> <p><i>La veille passive est la veille qui se fait au jour le jour. C'est une recherche sans but fixe. Elle désigne le fait d'être à l'écoute de l'environnement (...).</i></p> <p><i>La veille active se réfère à une veille ciblée qui a pour objectif une recherche d'information très ciblée.</i></p>
<b>Levet</b>	2001	<i>Intelligence Economique</i>	<i>Capacité à comprendre notre environnement et à anticiper le changement. Pour cela, elle se fonde sur la maîtrise des techniques d'accès et de traitement de l'information à la gestion des connaissances, par l'apprentissage collectif et la coopération, dans le but d'éclairer le processus décisionnel.</i>
<b>Martinet et Marti</b>	2001	<i>Competitive Intelligence</i>	<i>Le terme « Intelligence économique » a été choisi parce qu'il a des connotations moins passives que les termes couramment utilisés de « veille » ou de « vigilance ». L'intelligence en tant que facultés intellectuelles est souvent définie comme la capacité à s'adapter à son environnement. L'intelligence, dans le sens anglo-saxon du terme « intelligence service » est liée à la faculté de d'informer et de comprendre son environnement.</i>
<b>Vedder et Guynes</b>	2001	<i>Competitive Intelligence</i>	<i>La Competitive Intelligence est un processus et un produit. Un processus, car c'est « un ensemble de méthodes légales et éthiques utilisées pour traiter l'information environnementale sur le présent et le futur de l'entreprise », ces méthodes s'incèrent dans une succession de phases de traitement de l'information. Un produit, car elle regroupe l'ensemble des informations et des connaissances</i>

			<i>nouvelles dans l'entreprise.</i>
<b>Paturel</b>	2002	<i>Intelligence Economique</i>	<i>Nous considérons que l' Intelligence économique constitue une recherche par la surveillance active d'informations, traitées puis diffusées au bon moment aux personnes compétentes pour les interpréter, afin d'être exploitées dans le but de faciliter le développement et la pérennité de l'entreprise.</i>
<b>Underwood</b>	2002	<i>Competitive Intelligence</i>	<i>L'Intelligence inclue, le vol, l'espionnage, l'acquisition illicite d'information, la collecte d'informations légales, l'analyse, et la présentation de l'information de renseignement.</i>
<b>Artemis</b>	2003	<i>Corporate Intelligence</i>	<i>Les modes organisationnels dédiés à la collecte, l'analyse et la dissémination systématique d'information comme renseignement aux utilisateurs qui peuvent l'utiliser.</i>
<b>Bourgogne &amp; al.</b>	2003	<i>Intelligence Economique</i>	<i>Ensemble de concepts, méthodes et outils qui unifient toutes actions coordonnées de recherche, acquisition, traitement, stockage et diffusion d'information pertinente pour des entreprises considérées individuellement ou en réseaux, dans le cadre d'une stratégie partagée.</i>
<b>Cigref</b>	2003	<i>Veille</i>	<i>Le terme de veille est le résultat d'une négation du terme « intelligence économique ». Alors que les pays anglo-saxon font un usage courant des termes « economic intelligence », « business intelligence » ou encore « competitive intelligence », la France utilise encore rarement le terme d'intelligence économique.</i>
<b>David et Thiery</b>	2003	<i>Intelligence Economique</i>	<i>L'Intelligence économique peut être considérée comme l'utilisation de l'information pour la prise de décision. De ce point de vue elle peut être considérée comme un processus couvrant deux domaines ; les systèmes d'informations et la prise de décision. L'Intelligence Economique concerne tous les secteurs socio-économiques et ne peut pas se restreindre aux seules entreprises et industries.</i>
<b>AFDIE</b>	2004	<i>Intelligence Economique</i>	<i>Les principes fondamentaux de l'Intelligence Economique sont :</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>- conception de l'entreprise à partir des savoirs et des compétences,</li> <li>- création de valeur pour toutes les parties prenantes,</li> <li>- logique d'anticipation,</li> <li>- intégration et prise en compte des environnements,</li> <li>- mobilisation de l'intelligence collective,</li> <li>- organisation dans une logique de systèmes et de réseaux,</li> <li>- gestion dynamique de l'information et de la connaissance autour du triptyque interprétation, appropriation, action,</li> <li>- adhésion à une éthique et à une déontologie,</li> <li>- combinaison d'une logique managériale et d'une</li> </ul>



			<i>logique entrepreneuriale.».</i>
<b>Juillet</b>	2004	<i>Intelligence Economique</i>	<i>La maîtrise et la protection de l'information stratégique pertinente pour tous les acteurs économiques. A la fois offensif et défensif, c'est un concept global qui ajoute à la pratique du cycle de renseignement, son utilisation dans l'aide à la décision et la mise en oeuvre de certains types d'actions. Il ne s'improvise pas car c'est un métier avec un savoir-faire ayant pour finalité la compétitivité et la sécurité de l'Etat et des entreprises.</i>
<b>Kim et Kim</b>	2004	<i>Competitive Intelligence</i>	<i>Collecte, analyse, dissémination, et utilisation d'information sur les environnements externes (concurrents, clients, fournisseurs, technologies, gouvernements, économies, etc.) pour améliorer la prise de décision et la mise en place d'une stratégie.</i>
<b>Larivet</b>	2004	<i>Intelligence Economique</i>	<i>Nous avons identifié trois grandes catégories de réponses, soit trois fonctions de l'IE : La fonction de renseignement (...) Cette fonction est désignée le plus souvent par le terme de veille, auquel sont accolés différents qualificatifs, ou de renseignement. (...). La fonction de gestion du risque informationnel (GRI) (...) La GRI protège l'entreprise de l'IE, des concurrents, assure la sécurité de son patrimoine informationnel. (...). La fonction d'influence (...) est caractérisée par son mode d'action indirect, c'est-à-dire par l'utilisation exclusive de l'information comme moyen de pousser un acteur à agir, que cet acteur soit conscient ou non du processus.</i>
<b>Michaeli</b>	2004	<i>Competitive Intelligence</i>	<i>La Competitive Intelligence est un processus analytique qui transforme des données désagrégées d'entreprise, de marché et d'industrie en connaissance utilisables stratégiquement à propos de la position, performance, capacités et intentions des entreprises ciblées.</i>
<b>Mendonça</b>	2005	<i>Competitive Intelligence</i>	<i>La Compétitive Intelligence n'est pas simplement de l'information, mais, avant tout, l'analyse constante et anticipative des changements du marché. C'est la collecte d'information et sa recherche, à la fois de l'environnement du marché et du business effectué sur une base constante, avec pour objectif de révéler les facteurs réels et potentiels, qui influence ou peuvent affecter l'habilité de l'organisation à rencontrer le succès sur le marché (successfully compete).</i>
<b>Mousnier</b>	2005	<i>Intelligence Economique</i>	<i>Processus de raisonnement stratégique type, celui qui recherche, analyse et coordonne toutes les données nécessaires à la prise d'une décision stratégique.</i>
<b>Okanlawon</b>	2005	<i>Competitive Intelligence</i>	<i>La Competitive Intelligence est la pratique de l'examen de l'environnement compétitif – des rivaux</i>

			<p><i>directs, des clients, des régulateurs et de l'économie des matériaux, et plus encore – d'aider au développement de plus résistantes et robustes stratégies et tactiques. (...).</i></p> <p><i>La Competitive Intelligence est à la fois un produit et un processus. Le produit est l'information utile qui peut être utilisée pour réaliser des actions spécifiques, par exemple, préparer à gagner un appel d'offre. Le processus est systématique constitué de l'acquisition, l'analyse et l'évaluation des informations obtenues et des actions réalisées.</i></p>
--	--	--	---

المراجع: GORIA (S) (2006), Opcit, p 522-537.

توزيع التعاريف المتعلقة بالذكاء الاقتصادي بحسب العوامل الأساسية

المؤثرة فيه

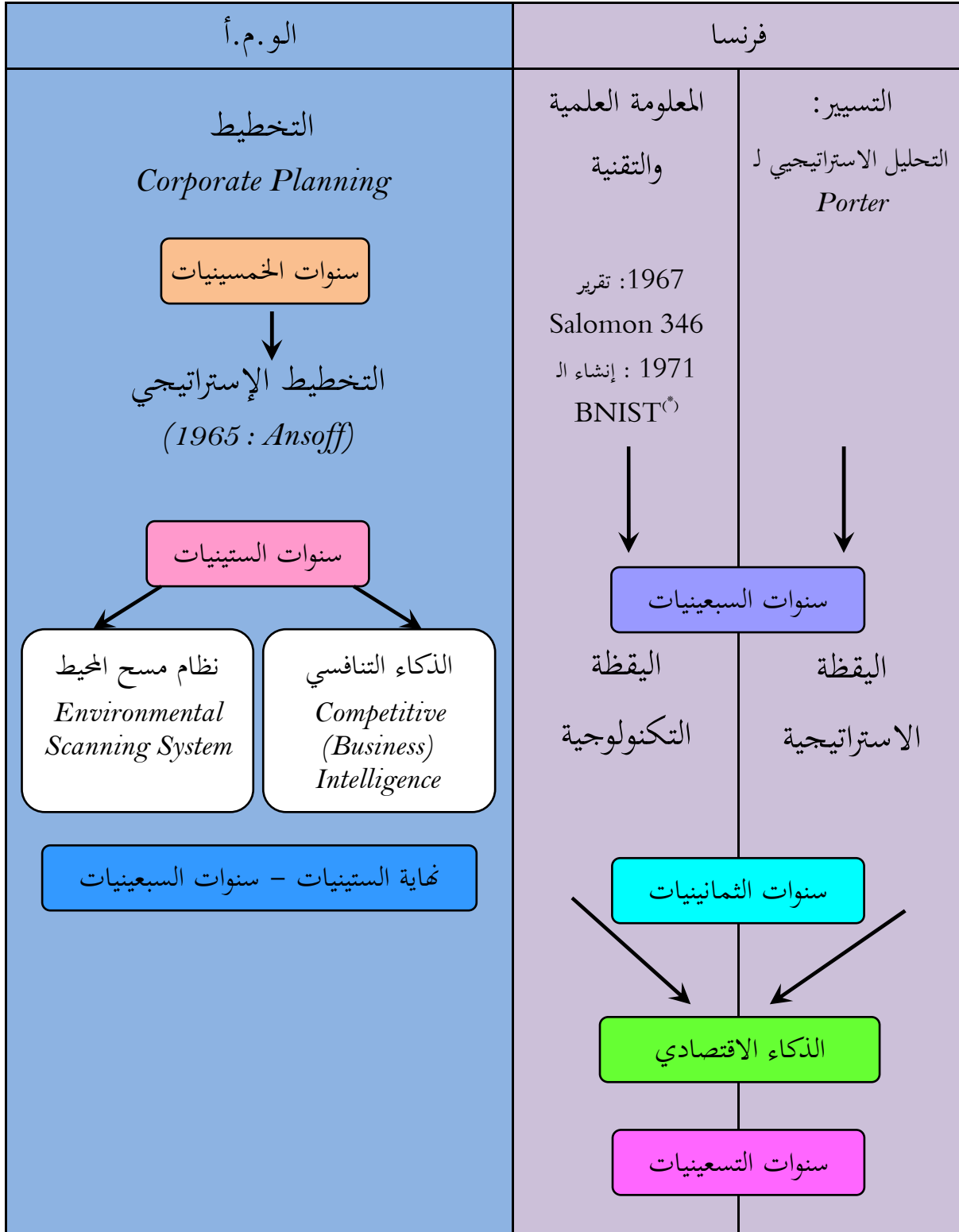
Auteurs	Dénomination	Type d'analogie							Type de référence						
		Produit	Capacité	Activité	Démarche	Processus	Actions Complémentaires	Dispositif-Système d'information	Objectifs	Direction Stratégique	Cycle du Renseignement	Stratégie et réseaux d'influence	Protection du patrimoine	Comparaison	Ethique
(Luhn, 1958)	<i>Business Intelligence</i>														
(Simon, 1960)	<i>Renseignement</i>														
(Greene, 1966)	<i>Business Intelligence</i>														
(Aguilar, 1967)	<i>Scanning the business environment</i>														
(Wilensky, 1967)	<i>Organisationna-l Intelligence</i>														
(James, 1985)	<i>Business Intelligence</i>														
(SCIP, 1986)	<i>Competitive Intelligence</i>														
(Gilad & Gilad, 1988)	<i>Business Intelligence</i>														
(Martinet & Ribault, 1988)	<i>Veille</i>														
(Baumard, 1991)	<i>Intelligence d'entreprise</i>														
(Meyer, 1991)	<i>Business Intelligence</i>														
(Harbulot, 1992)	<i>IE</i>														
(Jakobiak, 1992)	<i>Veille Technologique</i>														
(Ribault, 1992)	<i>Veille</i>														

(Guerny & Deblès, 1993)	<i>Veille</i>													
(Strateg or, 1993)	<i>Vigilance</i>													
(Lesca, 1994)	<i>Veille Stratégique</i>													
(Martre, 1994)	<i>IE</i>													
(Clerc, 1995)	<i>IE</i>													
(Dou, 1995)	<i>IE</i>													
Fuld, 1995)	<i>Competitor Intelligence</i>													
(Besson & Possin, 1996)	<i>IE</i>													
(Bloch, 1996)	<i>IE</i>													
(Bruffaert-Thomas, 1996)	<i>IE</i>													
(Levet & Paturel, 1996)	<i>IE</i>													
(Marmuse, 1996)	<i>IE</i>													
(Rouach, 1996)	<i>IE</i>													
(Allain-Dupré, 1997)	<i>IE</i>													
(Colletis, 1997)	<i>IE (pour une entreprise particulière)</i>													
(Hassid, 1997)	<i>IE</i>													
(Levet, 1997)	<i>IE</i>													
(Sablier, 1997)	<i>Renseignement Stratégique d'entreprise</i>													
(Salmon & Limarès, 1997)	<i>IE</i>													
(AFNOR, 1998)	<i>Veille</i>													
(Baud, 1998)	<i>IE</i>													
(Jakobiak, 1998)	<i>IE</i>													
(Mahé de Boislandelle,	<i>IE</i>													

1998)														
(Marcon, 1998)	<i>IE</i>													
(Revelli, 1998)	<i>IE</i>													
(Prescott, 1999)	<i>Competitive Intelligence</i>													
(Shaker & Gembicki, 1999)	<i>Competitive Intelligence</i>													
(Vasconcelos, 1999)	<i>IE</i>													
Bournois, 2000)	<i>IE et Stratégique</i>													
(Chalus-Sauvannet, 2000)	<i>Veille</i>													
(Dahlberg & Svenugsson, 2000)	<i>Business Intelligence</i>													
(Darpmi, 2000)	<i>IE</i>													
(Gross, 2000)	<i>Competitive Intelligence</i>													
(Lointier, 2000)	<i>IE</i>													
(AFDIE, 2001)	<i>IE</i>													
(Gérard, 2001)	<i>IET</i>													
(Hermel, 2001)	<i>Veille Stratégique</i>													
(Levet, 2001)	<i>IE</i>													
(Martinet & Marti, 2001)	<i>IE</i>													
(Vedder & Guynes, 2001)	<i>Competitive Intelligence</i>													
(Clerc, 2002)	<i>IET</i>													
(Kafkalas, 2002)	<i>IET</i>													
(Paturel, 2002)	<i>IE</i>													
(Underwood, 2002)	<i>Competitive Intelligence</i>													
(Artemis, 2003)	<i>Corporate Intelligence</i>													



مقارنة لتطور مفهوم الذكاء الاقتصادي في كل من فرنسا والو.م.أ



(\*). BNIST : Bureau National d'Information Scientifique et Technique

المراجع



# قائمة المراجع

## أولاً: المراجع باللغة العربية

### 1/ الكتب:

- حسين عجلان (ح)، استراتيجيات الادارة المعرفية في منظمات الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008؛
- الخضيرى (م.أ)، اقتصاد المعرفة : مدخل تحليلي في فكر وفلسفة ومكونات اقتصاد عصر ما بعد الحداثة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2001؛
- زين الدين (ص)، تكنولوجيا المعلومات والتنمية، مكتبة الشروق الدولية، القاهرة، 2002؛
- السلمي (ع)، إدارة التمييز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للنشر، القاهرة، 2002؛
- الصاوي (ي)، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007؛
- الطائي (م)، اقتصاديات المعلومات: القوة الناعمة في تحقيق التفوق التنافسي، دار الميسرة، عمان، 2007؛
- عبدالغاني (م) وهلال (ح)، مهارات التوعية والإقناع، مركز التوجيه والتنمية، 1998؛
- فؤاد النمر (م.ص)، أساليب الاتصال الاجتماعي، المكتب العلمي للنشر والتوزيع، مصر، 1999، ص 19؛
- فوراي (د)، اقتصاد المعرفة، مكتبة دار طلاس، سوريا، 2003؛
- الكبيسي (ص)، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005؛
- كرماللي (س)، ترجمة بتصرف هيثم علي حجازي، إدارة المعرفة مدخل تطبيقي، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2005؛
- مبارك (ص.ع)، اقتصاديات نظم المعلومات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2001؛
- مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، تنمية الموارد البشرية في اقتصاد مبني على المعرفة، أبوظبي، 2004؛
- نجم عبود (ن)، إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، دار الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2008.

### 2/ الرسائل والأطروحات الجامعية:

- حميدوش (أ)، الذكاء الاقتصادي: فهمه وإنشاؤه وتأصيله واستعماله، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تحليل اقتصادي، جامعة الجزائر 3، نوقشت بتاريخ 14 جانفي 2014؛
- سكر (ف.ز)، دور الذكاء الاقتصادي في تدعيم رضا العملاء، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2013.

### 3/ الدراسات، المقالات، المداخلات والتقارير:

- حمداني (م)، أهمية الذكاء الاقتصادي في تحسين ملائمة مناخ الأعمال وجذب الاستثمارات الأجنبية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 02، 2012؛
- سيواني (ع)، الذكاء الاقتصادي الصيني في الحصول على التكنولوجيات العالية، مجلة المعارف لجامعة البويرة، العدد 14، جوان 2013؛
- عبد المليك (م)، التسيير الاستراتيجي للمؤسسات مقاربات مفهومية وتحديات تنافسية، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، ورقة، العدد 04، 2006؛
- عماري (ع) و بن واضح (ه)، تقييم البيئة الخارجية وأثرها على فعالية تسيير المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، الملتقى الدولي الأول حول التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية، المسيلة، 3-4 ماي 2005.

### 4/ المقابلات واللقاءات:

- مقابلة مع الآنسة سحنون نبيلة رئيسة قسم اليقظة الاستراتيجية والمعلومة الاقتصادية بالمديرية العامة لليقظة الاستراتيجية والدراسات الاقتصادية والإحصائيات لدى وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار بتاريخ 25 جوان 2011.

### 5/ النصوص التشريعية والتنظيمية:

- مرسوم تنفيذي رقم 08 - 100 مؤرخ في 17 ربيع أول عام 1429 هـ الموافق لـ 25 مارس سنة 2008 م، يحدد صلاحيات وزير الصناعة وترقية الاستثمارات (ج.ر. رقم 17 الصادرة في 30 مارس 2008)؛
- مرسوم تنفيذي رقم 08 - 101 مؤرخ في 17 ربيع أول عام 1429 هـ الموافق لـ 25 مارس سنة 2008 م، يتضمن تنظيم الإدارة المركزية في وزارة الصناعة وترقية الاستثمارات (ج.ر. رقم 17 الصادرة في 30 مارس 2008)؛
- مرسوم تنفيذي رقم 282 - 10 مؤرخ في 8 ذي الحجة عام 1431 هـ الموافق لـ 14 نوفمبر سنة 2010 م، يحدد صلاحيات وزير الاستشراق والإحصائيات (ج.ر. رقم 70 الصادرة في 21 نوفمبر 2010)؛
- مرسوم تنفيذي رقم 10 - 283 مؤرخ في 8 ذي الحجة عام 1431 هـ الموافق لـ 14 نوفمبر سنة 2010 م، تنظيم الإدارة المركزية لوزارة الإستشراق والإحصائيات (ج.ر. رقم 70 الصادرة في 21 نوفمبر 2010)؛
- مرسوم تنفيذي رقم 11 - 16 مؤرخ في 20 صفر عام 1432 هـ الموافق لـ 25 يناير سنة 2011 م، يحدد صلاحيات وزير الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار (ج.ر. رقم 05 الصادرة في 26 يناير 2011)؛

- مرسوم تنفيذي رقم 11 - 17 مؤرخ في 20 صفر عام 1432 هـ الموافق لـ 25 يناير سنة 2011 م، تنظيم الإدارة المركزية في وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار (ج.ر. رقم 05 الصادرة في 26 يناير 2011)؛
- مرسوم تنفيذي رقم 13 - 11 مؤرخ في 3 ربيع الأول عام 1434 هـ الموافق لـ 15 يناير سنة 2013 م، يحدد صلاحيات كاتب الدولة لدى الوزير الأول مكلف بالاستشراف والإحصائيات (ج.ر. رقم 03 الصادرة في 16 يناير 2013)؛
- مرسوم تنفيذي رقم 13 - 12 مؤرخ في 3 ربيع الأول عام 1434 هـ الموافق لـ 15 يناير سنة 2013 م، يتضمن تنظيم مصالح كاتب الدولة لدى الوزير الأول مكلف بالاستشراف والإحصائيات (ج.ر. رقم 03 الصادرة في 16 يناير 2013).

## ثانياً: المراجع باللغات الأجنبية

### *1/ Ouvrages :*

- ACCART (J.P) & RETHY (M.P), Le métier de documentaliste, Editions du cercle de la librairie, Paris, 1999 ;
- ACHARD (P) & BERNAT (J.P), L'intelligence économique : Mode d'emploi, Editions ADBS, Paris, 1998 ;
- ADAM (E) & EBERT (R.J), Production and Operations Management, Prentice-Hall of India Private Lmd, New Delhi, 1993 ;
- AFDIE, Modèle d'Intelligence Economique, Editions Economica, Paris, 2004 ;
- AGUILAR (F), Scanning the business environment, Mac Millan, New York, 1967 ;
- ALLAIN-DUPRE (P) & DUHARD (N), Les armes secrètes de la décision, Editions Gualino, Paris, 1997 ;
- ALTER (S.L), Decision Support Systems : Current Praticce and Continuing Challenge, Editions Addison Westley, 1980 ;
- ANDREWS & (K.R) IRWIN (R.D), The Concept of Corporate Strategy, Irwin Homewood, 1971;
- ARGYRIS (C), Savoir pour agir, surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel, InterEditions, Paris, 1995 ;
- AUSTIN (J.L), Quand dire, c'est faire, Editions Le Seuil, Paris, 1970 ;
- BARNARD (C), The functions of the executive, Harvard University Press, Cambridge, 1938 ;
- BARREYRE (P.Y), Typologie des innovations, Revue française de gestion, janvier-février 1981 ;
- BART VON LOOY & al., Services Management, Pitman, 1998 ;
- BATESON (G), Steps to an ecology of mind, Paladin, London, 1973;
- BAUD (J), Encyclopédie du renseignement et des services secrets, Editions Lavauzelle, Panazol, Paris, 1998 ;
- BAUMARD (P), Tacit knowledge in organisations, Sage Publications Ltd, London, 1999 ;
- BEAU (F), Renseignement et société de l'information, Fondation pour les Études de Défense, La Documentation Française, Paris, 1997 ;
- BEAUDICHON (J), La communication : Processus, formes et applications, Armand Colin, Paris, 1999 ;

- BEER (S), Brain of the firm : A Development in Management Cybernetics, Editions Mc Graw-Hill, 1972 ;
- BELL (D), The Coming of Post-industrial Society, Editions Basic books, New York, 1973;
- BERGERON (P), Veille stratégique et PME : Comparaison des pratiques gouvernementales de soutien, Presse de l'Université du Québec, Sainte-Fou (QC), 2000 ;
- BERTON (E), Histoire des horloges : Montres et pendules, Editions ATLAS, Paris 1980 ;
- BESSON (B) & al., Modèle d'Intelligence Economique, AFDIE, Collection I.E, Economica, Paris, 2004 ;
- BESSON (B) & POSSIN (J.C), Du renseignement à l'intelligence économique, Editions Dunod, Paris, 1996 ;
- BLOCH (A), L'intelligence économique, Editions Economica, Paris, 1996 ;
- BÖHME (G) & STEHR (N), The knowledge society : The growing impact of scientific knowledge in social relations, Editions Reidel, Dordrecht, 1986 ;
- BOISOT (M), Information and Organizations : The Manager as Anthropologist, Editions Fontana/Collins, London, 1987 ;
- BOMMENSATH (M), Manager l'intelligence de votre entreprise, Editions d'Organisation, Paris, 1987 ;
- BOURNE (C), Catégorisation et formalisation des connaissances industrielles. In, FOUET (J.M), Connaissances et savoir-faire en entreprise, Editions Hermès, Paris, 1997 ;
- BOURNOIS (F) & ROMANI (P.J), L'intelligence économique et stratégique dans les entreprises françaises, Editions Economica, Paris, 2000 ;
- BRACHMAN (R.J) & LEVESQUE (H.J), Readings in knowledge representation, Editions Morgan Kaufman, Los Altos, 1985 ;
- BRIAND (F), Extraction et gestion des connaissances, Editions Hermès, Paris, 2001 ;
- BRILLOUIN (L), Science and Information Theory, Editions Academic Press, New York, 1956 ;
- BROUSTE (P) & COTTE (D), Le Knowledge Management, Les tablettes d'Ourouk, n° 5, 1999 ;
- BRUFFAERT-THOMAS (J) & BOUCHARD (B), Veille et Intelligence économique: de la strategie à la communication de l'information, Editions IDP, Paris, 1996 ;
- BRUNEAU (J.M) & PUJOS (J.F), Le management des connaissances dans l'entreprise : Ressources humaines et systèmes d'informations, Les Editions d'Organisation, Paris, 1992 ;
- BURNES (T) & STALKER (G.M), The Management of Innovation, Editions Tavistock, London, 1961 ;
- BUZAN (T), Dessine-moi l'intelligence, Editions d'Organisation, Paris, 1999 ;
- CAMBEROUSSE (M), Histoire de l'information scientifique et technique, Nathan, Paris, 1999 ;
- CARD (S.K) & al., Readings in Information Visualization : Using Vision to think, Editions Morgan Kaufmann Publishers, San Francisco, 1999 ;
- CAUVET (C) & ROSENTHAL-SABROUX (C) (Sous sa direction), Ingénierie des systèmes d'information, Hermes Sciences Publications, Paris, 2001 ;
- CHANDLER (A), Stratégies et structures de l'entreprise, Editions d'Organisation, 30-31, Paris, 1962 ;
- CHUN WEI CHOO, The Knowledge Organisation, Oxford, New York, 1998 ;
- CONFLAND (D), Economie de l'information spécialisée,ADBS Editions, Paris, 1997 ;
- COULSON (T), The first hundred years of research at the FRANKLIN institute, Editions National Academy of Sciences, USA, 1960 ;

- COULSON (T), The first hundred years of research at the FRANKLIN institute, Editions National Academy of Sciences, USA, 1960 ;
- COURBON (J.C), Processus de décision et aide à la décision, Cahiers de l'ISMEA, vol. 16, 12, 1982 ;
- CROS (F), L'innovation : Gageure ou fantasme ?, VEI Diversité, 140, 33-40, 2005 ;
- CROZIER (M) & FRIEDBERG (E), L'acteur et le système, Editions Le Seuil, Paris, 1977 ;
- DAVENPORT (T.H) & PRUSAK (L), Working Knowledge : How Organisations Manage What They Know, Editions Harvard Business School Press, Boston, 2000 ;
- DAVIS (G), Management Information System : Conceptual Foundations, Structure and Development, Editions Mc Graw-Hill, New York, 1974 ;
- DELMAS-RIGOUTSOS (Y) & LALEMENT (R), La Logique ou l'Art de raisonner, Editions Le Pommier-Fayard, Paris, 2000 ;
- DJENAB (B), La perception comme savoir tacite : Notes sur la théorie de Michael Polanyi, Paris, 1999 ;
- DOU (H), La veille technologique et compétitivité : L'intelligence économique au service du développement industriel, Editions Dunod, Paris, 1995 ;
- DRUCKER (P), The age of discontinuity: guidelines to our changing society, Editions Harper & Row, New York, 1968 ;
- DRUCKER (P.F), L'avenir du management, coll. Management & Or, Paris (Village Mondial), 1999 ;
- DUCROT (O), Le dire et le dit, Editions de Minuit, Paris, 1984 ;
- EASTERBY (S) MPV & LYLES (M) (eds.), The Blackwell handbook of organizational learning and knowledge management, Blackwell, Oxford, 2005 ;
- EBELMANN (G), Les enjeux de la veille et de l'intelligence économique, ADEC, Paris, 2004 ;
- EDVINSSON (L) & MALONE (M.S), Intellectual Capital, Editions Harper Collins, New York, 1997 ;
- ELISSALDE (Y), Critique de l'interprétation, Editions Vrin, Paris, 2000 ;
- ESTIVALS (R), Théorie générale de la schématisation : Epistémologie des sciences cognitives, L'Harmattan, Paris, 2002 ;
- FANN (G.L) & SMELTZER (L.R), The use of information from and about Competitors in Small Business, Entrepreneurship : Theory and Practice, 13, 4, 35-46, 1989;
- FAYOL (H), Administration industrielle et générale, Paris, 1916 ;
- FIEVET (G), De la stratégie militaire à la stratégie d'entreprise, Interéditions, Paris, 1992 ;
- FININ (T), Information and Knowledge Management, Editions Springer Verlag, 1993 ;
- FLEISHER (C. S), An introduction to the management and practice of competitive intelligence. In FLEISHER (C. S) & BLEKHORN(D.L) (eds.), Managing Frontiers in Competitive Intelligence, Qurum, Westport, 2001 ;
- FLÜK (C), Compétences et performances : Une alliance réussie, Editions Demos, 2001 ;
- FORAY (D), L'économie de la connaissance, Edition La Découverte, Collection REPERES, n° 302, Paris, 2000 ;
- FORNEL (M) & QUERE (L), La logique des situations, Edition de l'Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales, Paris, 2006 ;
- FRIEDMAN (G) & al., The Intelligence Edge, Crown Publishers, New York 1997;
- FULD (L.M), The New Competitor Intelligence, John Wiley & Sons, Chichester, UK, 1995 ;
- GALBRAITH (J.K), Le nouvel Etat Industriel : Essai sur le système économique américain, Editions Galimard, Paris, 1968 ;

- GARRAT (B), Creating a learning organization : A guide to leadership, learning and development, Editions Director Books, Cambridge, 1990 ;
- GILAD (B) & GILAD (T), The Business Intelligence System, Editions Amacon, New York, 1988;
- GILL (J.H), The Tacit Mode : Michael Polanyi's Post Modern Philosophy, State University of New York, New York, 2000 ;
- GODELIER (E), James March : Penser les organisations, Lavoisier, Hermès, Paris, 2003 ;
- GREENE (R.M), Business Intelligence and Espionage, Editions Dow-Jones and Irwin Inc, Homewood, 1966 ;
- GRICE (H.P), Studies in the way of words, Editions Harvard University Press, Cambridge, 1989 ;
- GRIFFITH (SE), SUN TZU : The art of war, Oxford University Press, NY, 1997;
- GUERNY (J) & DELBES (R), Gestion concurrentielle : pratique de la veille, Editions Delmas, 1993 ;
- GUILHON (A), Le processus d'intelligence économique et l'identité de la PME, L'intelligence économique dans la PME : Visions éparses, paradoxes et manifestations, Editions L'harmattan, Paris, 2004 ;
- HANSEN (J.H), Japanese Intelligence : The competitive edge, NIDC Press, Washington DC, 1996 ;
- HERMEL (L), Maîtriser et pratiquer la veille stratégique, Editions AFNOR, Paris, 2001 ;
- HOUSEL (T) & BELL (A.H), Measuring and Managing Knowledge, Mc GRAW-HILL, Boston, 2001 ;
- ITAMI (H), Mobilizing Invisible Assets, Editions Harvard University Press, Cambridge, 1987 ;
- JAKOBIAK (F), L'Intelligence Economique en pratique, Editions d'Organisation, Paris, 2001 ;
- JAKOBIAK (F), L'intelligence Economique : La comprendre, l'implanter, l'utiliser, Editions d'Organisation, 2<sup>ème</sup> édition, Groupe Eyrolles, Paris, 2006 ;
- JAKOBIAK (F), Pratique de veille stratégique, Editions d'Organisation, Paris, 1991 ;
- JAMES (B.G), Business War Games, Ed. Harper, New York, 1985 ;
- JANIS (I.L) & MANN (L), Decision Making : A Psychological Analysis of Conflict, Choice and commitment, Free Press, New York, 1977 ;
- JAQUE (E), Intervention et changement dans l'entreprise, Dunod, Paris 1972 ;
- JOHNSON (G) & SCHOLLES (K), Exploring corporate strategy, Prentice-Hall International, New York, 1999 ;
- KAHANER (L), Competitive Intelligence : How to gather, analyze, and use information to move your business to the top, Simon & Schuster, New York, 1996 ;
- KAYSER (D), La representation des connaissances, Editions Hermes, Paris, 1997 ;
- KOTLER (Ph), Marketing Management, Prentice Hall, New Jersey, 2003 ;
- KRYCHTANOVSKAIA (O), Anatomia rossii koï elity, Edition Zakharov, Moscou, 2004 ;
- LABORIT (H), La nouvelle grille, Editions R. Laffont, Paris, 1974 ;
- LAVE (J) & WENGER (E), Situated Learning-Legitimate Peripheral Participation, Cambridge University Press, Cambridge, 1991 ;
- LESCA (H) & LESCA (E), Gestion de l'information : Qualité de l'information et performances de l'entreprise, Les essentiels de la gestion, Editions Litec, Paris, 1995 ;
- LESCA (H), Système d'information pour le management stratégique de l'entreprise, Mc Graw-Hill, Paris, 1986 ;
- LESCA (H), Veille stratégique : La méthode L.E.SCAning, EMS, Paris, 2004 ;

- LESCA (H), Veille stratégique de l'entreprise, Editions Aster, Lyon-Villeurbanne, Paris, 1994 ;
- LEVET (J.L), L'intelligence économique : mode de penser, mode d'action, Economica, Paris, 2001 ;
- LEVET (J.L), Sortir la France de l'impasse, 2<sup>ème</sup> édition, Economica, Paris, 1997 ;
- LIANG (Q) & XIANGSUI (W), La guerre hors limites, Payot & Rivages, Paris, 2003 ;
- LORANGE (P) & ROOS (J), Strategic Alliances : Formation, Implementation, and Evolution, Editions Blackwell, Cambridge, 1992 ;
- MACINTOSH (A), Corporate knowledge management : State-of-the-art survey, Proceedings of ISMICK'94, Compiègne, 1994 ;
- MAHE DE BOISLANDELLE (H), Dictionnaire de Gestion : Vocabulaire, concepts et outils, Editions Economica, Paris, 1998 ;
- MARCH (J.G) & SIMON (H.A), Organizations, Editions Wiley, 1958 ;
- MARCH (J.G) & SIMON (H.S), Les Organisations, Paris, Dunod, Paris, 1965 ;
- MARTIN (R), Pour une logique du sens, Editions PUF, Paris, 1983 ;
- MARTINET (B) & MARTI (Y.M), L'intelligence économique : Comment donner de la valeur concurrentielle à l'information, Editions d'Organisation, Paris, 2001 ;
- MARTINET (B) & MARTI (Y.M), l'Intelligence économique : Les yeux et les oreilles de l'entreprise, Editions d'Organisation, Paris, 1995 ;
- MARTINET (B) & RIBAUT (J.M), La Veille technologique, concurrentielle et commerciale, Les éditions d'Organisation, Paris, 1989 ;
- MAYERE (A), Pour une économie de l'information, Editions du CNRS, Paris, 1990 ;
- MAYO (E), The humans problems of an industrial civilization, McMillan, 1933 ;
- MEYER (H. E), Real-World Intelligence : Organized Information for Executives, Storm King Press, Friday Harbor, 1991 ;
- MICHAELI (R), Competitive Intelligence : The Art of Possibility, SCIP Conference, Zagreb, Croatia, 2004 ;
- MILON (A), La valeur de l'information entre dette et don, PUF, Paris, 1999 ;
- MISHUMA (Y), Le Japon moderne et l'éthique samouraï : Lavoie de Hagakuré, Coll. N.R.F, Gallimard, Paris, 1989 ;
- MOESCHLER (J), Théorie pragmatique et pragmatique conversationnelle, Editions Armand Colin, Paris, 1996 ;
- MOREY (D), MAYBURY (M) & THURASINGHAM (B), Knowledge Management : Classic and Contemporary Works, The MIT Press, 2001 ;
- MORGAT (P), Audit et gestion stratégique de l'information, Collection Audit, 1995 ;
- MORIN (E) & al., Relier les connaissances : Le défi du XXI<sup>ème</sup> siècle, Editions Le Seuil, Paris, 1999 ;
- MORIN (E), Introduction à la pensée complexe, ESF, Paris, 1995 ;
- MORIN (E), La Méthode : La connaissance de la connaissance, Editions Le Seuil, Paris, 1986 ;
- MORRIS ENGEL (S), Analysing Informal Fallacies, Editions Prentice-Hall, 1980 ;
- MUCCHIELLI (A), Les facteurs d'échec de la communication interne : Communication et réseaux de communication pour accroître l'efficacité de l'entreprise, Arman Colin, Paris, 2001 ;
- MUCCHIELLI (A), Communication et réseaux de communication : Connaissance du problème, ESF, Paris, 1973 ;
- NISHIDA (K), Fundamental Problems of Philosophy : the World of Action and the Dialectical World, Sophia University, Tokyo, 1970 ;

- NONAKA (I) & TAKEUCHI (H), La connaissance créatrice : La dynamique de l'entreprise apprenante, Editions DeBoeck Université, Paris, 1997 ;
- NONAKA (I) & TAKEUCHI (H), The Knowledge Creating Company, Oxford University Press, New York, 1995 ;
- NONAKA (I), Kigyo Shinka-ron Corporate Evolution : Managing Organizational Information Creation, Editions Nihon Keizai Shimbun-Sha, Tokyo, 1985 ;
- NORMAN (D.A), Things That Make Us Smart, Readings, Editions Addison-Wesley, 1993;
- PATEYRON (E), La veille stratégique, Economica, Paris, 1998 ;
- PEAUCELLE (J.L), Henri Fayol : Inventeur des outils de gestion, Economica, 2003 ;
- PEIRCE (C.S), Ecrits sur le signe, Editions Le Seuil, Paris, 1979 ;
- PENROSE (E.T), The theory of the growth of the firm, Editions Basic Blackwell, Oxford, 1959 ;
- PETERS (T. J), Thriving on Chaos, Alfred A. Knopf, New York, 1987 ;
- PFEIFFER (J.W) & BALLEW (A.C), Presentation and evaluation skills in human resource development, UATT Series, Vol. 7, CA: Pfeiffer & Company, San Diego, 1988 ;
- POLANYI (M), Knowing and Being Essays, Routledge and Kegan Paul LTD, London, 1969 ;
- POLANYI (M), Personal Knowledge : Towards a Post-Critical Philosophy, The Chicago University Press, Chicago & London, 1962 ;
- POLANYI (M), The tacit Dimension, Routledge and Kegan Paul LTD, London, 1966 ;
- POMIAN (J) & ROCHE (C), Connaissance capitale : Management des connaissances et organisation du travail, Editions L'Harmattan, 2002 ;
- PONTOIZEAU (P.A), Les Hommes et le Management, Vuibert Entreprise, Paris, 1993 ;
- PORTER (M), Choix stratégique et concurrence : Techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie, Economica, Paris, 1990 ;
- PORTER (M), Choix stratégiques et concurrence, Economica, Paris, 1982 ;
- PORTER (M.E), Competitive Strategy, Free Press, New York, 1980 ;
- POUNDS (W.F), The Process of Problem Finding, Industrial Management Review, 11(1), 1-20, 1969 ;
- PRAX (J.Y), Le manuel du Knowledge Management : une approche de 2<sup>ème</sup> génération, Editions Dunod, Paris, 2003 ;
- PRAX (J-Y), Manager la connaissance dans l'entreprise, INSEP Editions, Paris, 1997 ;
- PRESCOTT (J.E), Advances in Competitive Intelligence, Society of Competitor Intelligence Professionals, Vienna, Austria, 1989 ;
- PRIGOGINE (I) & STENGERS (I), Order Out of Chaos : Man's New Dialogue with Nature, Bantam Books, New York, 1984 ;
- PRINCE (V), Vers une informatique cognitive dans les organisations, Masson, Paris, 1966 ;
- QUILES (J.J), Schumpeter et l'évolution économique, Nathan, Paris, 1997 ;
- RESWEBER (J.P), Qu'est-ce qu'interpréter ? : Essai sur les fondements de l'herméneutique, Editions du Cerf, Paris, 1988 ;
- REVELLI (C), Intelligence stratégique sur internet, Editions Dunod, Paris, 1998 ;
- RICHET (X) & GUERRAOUI (D), Intelligence économique et veille stratégique : Défis et stratégies pour les économies émergentes, Economica, Paris, 2006 ;
- ROBERT (M) and RACINE (B), E-Strategy, Mc Graw-Hill, New York, 2001 ;
- ROTHBERG (H.N) & SCOTT ERICKSON (G), From Knowledge to Intelligence: Creating Competitive Advantage in the Next Economy, Editions Elsevier, 2004 ;
- ROUACH (D), La veille technologique et l'intelligence économique, Editions PUF, Paris, 1996 ;



- SACKMANN (S.A), Cultural knowledge in organizations : Exploring the collective mind, Editions Sage, Newbury Park, CA, 1991 ;
- SALLES (M), Stratégie des PME et Intelligence Economique, Editions Economica, Paris, 2003 ;
- SALMON (R) & DE LIMARES (Y), L'intelligence compétitive, une combinaison subtile pour gagner ensemble, Editions Economica, Paris, 1997 ;
- SALTON (G) & MCGILL (M.J), Introduction to Modern Information Retrieval, Editions Mc Graw-Hill, 1983 ;
- SALVATORE (D), Economie Internationale, De Boeck, Paris, 2008 ;
- SAVAGE (C.M), Fifth generation management, Editions Butterworth-Heinemann, Boston, 1990 ;
- SCHEIN (E), Organizational culture and leadership, Jossey-Bass Publishers, San Fransisco, 1992 ;
- SEARLE (J.R), Actes de langage : Essai de philosophie du langage, Editions Hermann, Paris, 1972 ;
- SEGAL (J), Le Zéro et le Un : Histoire de la notion scientifique d'information au 20<sup>ème</sup> siècle, Editions Syllepse, Paris, 2003 ;
- SELZNICK (P), Leadership in administration, Harper & Row, New York, 1975 ;
- SENGE (P), La 5<sup>ème</sup> discipline : L'art et la pratique des organisations intelligentes, Ed. First, Paris, 212-213, 2002 ;
- SENGE (P.M), The fifth discipline : The art and practice of the learnin organization, Editions Doubleday Currency, New York, 1990 ;
- SHAKER (S.M) & GEMBICKI (P.G), The War Room Guide to Competitive Intelligence, Editions MCGraw-Hill, New York, 1999 ;
- SHARP (G), De la dictature à la démocratie : Un cadre conceptuel pour la libération, L'Harmattan, Paris, 2009 ;
- SIMON (H.A), Administration et processus de décision, Economica, Paris, 1983 ;
- SIMON (H.A), The new science of management decision, Harper and Row, New York, 1960 ;
- SKYRME (D.J), Capitalizing on knowledge, Butterworth Heinemann, Oxford, 2001 ;
- SPERBER (D) & WILSON (D), La pertinence : Communication et cognition, Editions de Minuit, Paris, 1989 ;
- SPERBER (D) & WILSON (D), Relevance : Communication and cognition, Editions Basil Blackwell, Oxford, 1986 ;
- SPRAGUE (R.H) & CARLSON (E.D), Building Effective Decision Support Systems, Editions Prentice-Hall, 1982 ;
- STEWART (T.A), Intellectual Capital : The New wealth of organisations, Doubleday, New York, 1997 ;
- SUN TZU, L'art de la guerre, Essai Poche, Mille et une nuit, Edition française, 1997 ;
- SVEIBY (K.E), What is Knowledge Management ?, 2001. Online ;
- TARONDEAU (J.C), Le management des savoirs, Editions PUF, Collection « Que sais-je ? », n° 3407, Paris, 1998 ;
- TAULI (V), Introduction to a theory of language planning, Editions Almgvist an Viksell, 1968 ;
- TAYLOR (F.W), The principales of scientific management, Harper Bros,5-29, NY, 1911;
- TAYLOR (M.M) & al., The structure of multimodal dialogue, Editions John Benjamin, Amsterdam, 1996 ;
- THIETART (R.A), La stratégie d'entreprise, Mac Graw Hill, NY, 1984 ;
- THIETART (R.A), Le management, Que sais-je ?, PUF, Paris, 2003 ;

- TISSEYRE (R.C), Knowledge Management : Théorie et pratique de la gestion des connaissances, Editions Hermès, Paris, 1999 ;
- TSOUKAS (H), Do we really understand tacit knowledge, 2003 ;
- UNDERWOOD (J), Competitive Intelligence, Editions Capstone Publishing, 2002;
- VIRILIO (P), l'art du moteur, Editions Galilée, Paris, 1993 ;
- VRIENS (D), The Role of Information and Communication Technology in Competitive Intelligence, Information and Communication Technology for Competitive Intelligence, Editions IRM Press, 2004 ;
- WEBER (M), Economie et société, Pocket, Paris : Agora, T1(Réed), 2003 ;
- WENGER (E), Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity, Cambridge University Press, Cambridge, 1998 ;
- WIENER (N), Cybernétique et société, Editions des Deux Rives, Paris, 1952 ;
- WIIG (K), Knowledge Management Methods : Practical Approaches to Managing Knowledge, Editions Schema Press, Arlington, 1995 ;
- WILENSKY (H), Organizational Intelligence : Knowledge and Policy in Government and Industry, Editions Basic Books, 1967 ;
- WILSON (T.D), The nonsense of knowledge management, Information Research, n° 81, 2002 ;
- WINKIN (Y), La Nouvelle Communication. Bateson, Birdwhistell, Goffman, Hall, Jackson, Schefflen, Sigman, Watzlawick. Textes recueillis et présentés, Editions Le Seuil, Paris, 1981 ;
- WINOGRAD (T) & FLORES (F), Understanding Computers and Cognition : A New Foundation for Design, Addison-Wesley, Reading, MA, 1986 ;
- WITORSKI (R), De la fabrication des compétences, Education Permanente, 1998.

## ***2/ Mémoires et thèses :***

- AFOLABI (B.S), La conception et l'adaptation de la structure d'un système d'intelligence économique par l'observation des comportements de l'utilisateur, Thèse de doctorat en Sciences de l'Information et de la Communication, Université Nancy 2, Ecole doctorale Langages, Temps & Sociétés, Laboratoire LORIA, Soutenue le 9 mars 2007 ;
- AUBRY (S), Annotations et Gestion des Connaissances en Environnement Virtuel Collaboratif, Université de Technologie Compiègne, Thèse de doctorat en Technologies de l'Information et des Systèmes, Soutenue le 28 mai 2007 ;
- AUDET (J), Veille Stratégique chez les PME Québécoises : une étude de cas par comparaison Inter-Sites, Thèse de doctorat, Université de Laval, Faculté des études Supérieures, Département Management, Québec, Soutenue en décembre 1998 ;
- AZOUAOU (F), Modèles et Outils d'Annotation pour une Mémoire Personnelle de l'Enseignant, Thèse de doctorat en Informatique, Université Joseph Fourier-Grenoble I, Ecole Doctorale Mathématiques, Sciences et Technologies de l'Information, Informatique, Laboratoire CLIPS, Soutenue le 19 Octobre 2006 ;
- BAI (Y), L'intelligence compétitive dans le cadre de la mondialisation : Influence des " Soft Technologies " sur la méthodologie de l'intelligence compétitive, Thèse de doctorat, Université Aix-Marseille III (Paul Cézanne), France, 2006 ;
- BEYLIER (C), Une approche collaborative de gestion des Connaissances : Application à une PME du secteur de l'ingénierie mécanique, Thèse de doctorat en Génie Industriel, Université Joseph FOURIER - GRENOBLE 1, Laboratoire G-SCOP (Sciences pour la Conception, l'Optimisation et la Production de Grenoble), Soutenue le 16 Octobre 2007 ;
- BOUAKA (N), Développement d'un modèle pour l'explicitation d'un problème décisionnel : un outil d'aide à la décision dans un contexte d'intelligence économique, Thèse de

doctorat en Sciences de l'Information et de la Communication, Université Nancy 2, Ecole doctorale Langages, Temps & Sociétés, Laboratoire LORIA, Soutenue le 13 Décembre 2004 ;

- BOUKROUH (A), Pratiques de l'intelligence économique et leur impact sur la compétitivité des entreprises de la téléphonie mobile en Algérie, Thèse de doctorat en Sciences Commerciales, Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Alger, 2014 ;
- BOUROUBI (M), L'intelligence économique : Etude du cadre théorique et démarche de mise en œuvre, quelles pratiques dans l'entreprise industrielle algérienne ?, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et Sciences de Gestion, Université Alger 3, Année Universitaire 2011-2012 ;
- BROUARD (F), Développement d'un outil diagnostic des pratiques existantes de la veille stratégique auprès des PME, Thèse de Doctorat en Administration des Affaires, Université du Québec, Trois Rivières, 2004 ;
- BULINGE (F), Pour une culture de l'information dans les petites et moyennes organisations : un modèle incrémental de l'intelligence économique, Thèse de doctorat en sciences de l'information et de la communication, Université de Toulon et du var, Soutenue le 2 décembre 2002 ;
- DE BONI (M), Relevance in Open Domain Question Answering, Thèse de doctorat, Computer Science, Université de York, 2004 ;
- DE VASCONCELOS (C.R.M), L'intelligence économique et la stratégie de développement de la PME, Thèse en Sciences de Gestion, Université de Grenoble 2, 1999 ;
- DENOS (N), Modélisation de la pertinence en recherche d'information : Modèle conceptuel, formalisation et application, Thèse de doctorat en Informatique, Université Joseph Fourier- Grenoble I, 1997 ;
- DESCHKNEAU-GUAY (A), La « Société du Savoir » : Résonance et Performativité d'un Discours de Légitimation du Capitalisme, Thèse de doctorat, Université de Laval, Département de Sociologie, Faculté des études supérieures (Sciences Sociales), Québec, Soutenue en 2007 ;
- DUDEZERT (A), La valeur des connaissances en entreprise : Recherche sur la conception de méthodes opératoires d'évaluation des connaissances en organisation, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion – Génie industriel, Ecole Centrale Paris, Soutenue le 24 Novembre 2003 ;
- DUFOUR (F), Approche dynamique de l'IE en entreprise : Apports d'un modèle psychologique des compétences, Thèse de doctorat en Sciences Humaines et sociales, Université Européenne de Bretagne, CRPCC (Centre de Recherches en Psychologie, Cognition et Communication) et LAURPS (Laboratoire en Archaïque Universitaire de Recherche en Psychologie Sociale), Soutenue le 17 Septembre 2010 ;
- DUPUIS (A), La création et l'utilisation collectives de connaissances dans les réussites techniques et économiques, Thèse de doctorat, Université Laval, Faculté des études supérieures (Faculté des Sciences de L'administration), Soutenue en Juin 2001 ;
- FAVIER (L), Recherche et application d'une méthodologie d'analyse de l'information pour l'intelligence économique application à un centre technique du secteur de la plasturgie, Thèse de doctorat en Sciences de l'Information et de la Communication, Université Lumière Lyon II, Soutenue le 2 Octobre 1998 ;
- GALLAND (S), Le partage de l'expertise et de la connaissance technique dans le cadre de la veille stratégique : Aide à l'innovation et à la prise de décision, Thèse de Doctorat en sciences de l'information et de la communication, Université du Sud Toulon-Var, Soutenue le 21 Novembre 2005 ;
- GORIA (S), L'expression du Problème dans la Recherche d'Informations: Application à un Contexte d'Intermédiation Territoriale, Thèse de doctorat en Sciences de l'Information et de la Communication, Université Nancy 2, Ecole doctorale Langages, Temps & Sociétés, Laboratoire LORIA, Soutenue le 20 janvier 2006 ;

- GUENEC (N), Méthodologie pour la création de connaissances relatives au marché chinois dans une démarche d'intelligence économique : Application dans le domaine des biotechnologies agricoles, Thèse de doctorat de l'université Paris-Est, Ecole doctorale IMCS, Laboratoire S3IS, Soutenue publiquement le 2 juillet 2009 ;
- JIMÉNEZ CANDIA (L), Gestion des connaissances imparfaites dans les organisations industrielles : cas d'une industrie manufacturière en Amérique Latine, Thèse de doctorat Systèmes Industriels, Institut National Polytechnique de TOULOUSE, Ecole Doctorale Systemes, Soutenue le 22 février 2005 ;
- KENDEL (H), Stratégie d'agglomération d'entreprises scientifiques et technologiques dans la filière « Electricité-Electronique-Electroménager » en Algérie, Thèse de doctorat en sciences de l'information et de la communication, Université Paul Cézanne (Aix Marseille III), Soutenue publiquement en mars 2007 ;
- KHELIFI (A), L'intelligence Economique au service du développement économique – Perspective d'une application en Algérie-, Thèse de doctorat en Sciences Economiques, Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et Sciences de Gestion, Université Alger 3, Année Universitaire 2007-2008 ;
- KISLIN (Ph), Modélisation du problème informationnel du veilleur dans la démarche d'intelligence économique, Thèse de doctorat en Sciences de L'Information et de la Communication, Université Nancy 2, Ecole doctorale Langages, Temps & Sociétés, Laboratoire LORIA, Soutenue le 5 novembre 2007 ;
- KNAUF (A), Caractérisation des rôles du Coordinateur-Animateur : Emergence d'un acteur nécessaire à la mise en pratique d'un dispositif régional d'intelligence économique, Thèse de doctorat en Sciences de L'Information et de la Communication, Université Nancy 2, Ecole doctorale Langages, Temps & Sociétés, Laboratoire LORIA, Soutenue le 12 Octobre 2007 ;
- LEBRATY (J.F), Nouvelles technologies de l'information et processus de prise de décision : Modélisation, identification et interprétation, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de Nice Sophia-Antipolis, Soutenue en octobre 1994 ;
- LEITZELMAN (M), Mise en place d'un système d'informations stratégiques multicritères facilitant l'intégration des ressources régionales et la prise de décision dans le domaine de l'environnement, application à la ville de Marseille, Thèse de doctorat en sciences de l'Inforamation et de la communication, Université Aix Marseille III, Soutenue en 1998 ;
- LEVEILLE (V), De l'organisation des données dans les systèmes d'information : Réalisation d'un outil de données hétérogènes et formelles appliquée à la veille technologique, Thèse de Doctorat en sciences de l'information et de la communication, Université Aix Marseille III, Soutenue en janvier 2000 ;
- LOPES (Da Silva), L'information et l'entreprise : Des savoirs à partager et à capitaliser, méthodes, outils et application à la veille, Thèse de Doctorat en sciences de l'information et de la communication, Université Aix Marseille III, 2002 ;
- MARCON (C), Intelligence Economique : L'environnement pertinent comme variable stratégique. Justification théorique et approche instrumentale. Thèse de doctorat en Sciences Economique, Université de Poitiers, France, 1998 ;
- MARIÑO DREWS (O), Raisonnement classificatoire dans une représentation à objets multi-points de vue, thèse de doctoral en Informatique, Université Joseph Fourier-Grenoble I, 1993 ;
- MASSON (H), Les fondements politiques de l'intelligence économique, Thèse de doctorat, Université Paris Sud XI, Faculté "JEAN MONNET" (Droit - Economie - Gestion), Soutenue Le 12 décembre 2001 ;
- MATHI (K), Key Success Factors For Knowledge Management, Thèse de doctorat, University of Applied Sciences / FH Kemten, Germany, 2004 ;

- MONGEAU (N), La gestion de la propriété intellectuelle dans les multinationales et les grandes entreprises, à l'ère de l'économie du savoir, Thèse de doctorat, Université de MONTREAL, Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Soutenue en Août 2000 ;
- MOULLIER (I), Leministère de l'intérieur sous le consulat et le premier empire (1799-1814) : Gouverner la France après le 18 brumaire, Thèse de doctorat d'histoire, Université Lille III (Charles de Gaulle), Novembre 2004 ;
- PEGUIRON (F), Application de l'Intelligence Economique dans un Système d'Information Stratégique universitaire : les apports de la modélisation des acteurs, Thèse de doctorat en Sciences de l'Information et de la Communication, Université Nancy 2, Ecole doctorale Langages, Temps & Sociétés, Laboratoire LORIA, Soutenue le 16 novembre 2006 ;
- PERCEBOIS (L), Le design institutionnel public : Analyse économique de la réforme de l'administration, Thèse de doctorat en Sciences Economiques, Université de Paris I PANTHEON-SORBONNE, Sciences Economiques - Sciences humaines - Sciences Juridiques et politiques, Soutenue le 13 décembre 2006 ;
- ROBERT (C.A), L'annotation pour la recherche d'information dans le contexte d'intelligence économique, Thèse de doctorat en Sciences de l'Information et de la Communication, Université Nancy 2, Ecole doctorale Langages, Temps & Sociétés, Laboratoire LORIA, Soutenue le 16 Février 2007 ;
- ROSTAING (H), Veille Technologique et Bibliométrie : Concepts, Outils, Applications, Thèse de doctorat en Sciences de l'Information et de la communication, Université Aix Marseille III, 1993 ;
- SCOTT MORTON (M.S), Computer Driven Visual Display Devices: Their Impact on the Management Decision Making Process, Thèse de doctorat en informatique, Harvard Business School, 1967 ;
- WEPPE (X), Création des connaissances et coordination, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université LILLE I, Institut d'Administration des Entreprises, Ecole doctorale SESAM, Soutenue publiquement le 3 décembre 2009.

### ***3/ Etudes, articles, interventions et rapports :***

- ADBS, Référentiel des métiers-types des professionnels de l'information-documentation, ADBS éditions, 2001 ;
- ADIT, Intelligence économique et PME, Etude réalisée pour le compte de la CRCI Paris (Chambre Régionale de Commerce et d'Industrie de Paris-Ile-de-France), Septembre 2007 ;
- AFNOR, La norme XP X50-053 : Prestation de veille et mise en place d'un système de veille, 1998 ;
- AIT ZIANE (H) & AIT ZIANE (K), L'intelligence économique et la PME algérienne, Séminaire International sur « Les exigences des PME dans les pays arabes, organisation du laboratoire de la mondialisation et les économies nord africaines à l'Université Hassiba BEN BOUALI, Chlef, 17-18 avril 2006 ;
- ALAVI (M) & LEIDNER (D), Review : Knowledge Management and Knowledge Management Systems : Conceptual Foundations and Research Issues, MIS Quartely, n° 251, 2001 ;
- ALMEIDA (P) & GRANT (R.M), International corporations and cross-border knowledge transfer in the semiconductor industry, Working Paper, Carnegie Bosch Institute, 1998 ;
- ANSOFF (H.I), Managing Strategic Surprise by Response to Weak Signals, California Management Review, Vol XVIII, n° 2, 1975;
- ARTEMIS, Biotechnology Market Research and Corporate Intelligence Unit, White paper, 2003 ;
- AZOULAY (N) & WEINSTEIN (O), Les compétences de la firme, Revue d'économie industrielle, n° 93, 4<sup>ème</sup> trimestre 2000 ;

- BAAZIZ (A), QUONIAM (L) & REYMOND (D), Quels modèles d'Intelligence Economique pour l'Algérie ?, Quelques pistes de réflexion, Séminaire International sur l'Intelligence Economique : Un enjeux majeur de la compétitivité, HEC Alger, Alger, 21 et 22 mai 2014 ;
- BAUMARD (P), Connaissances tacites et implicites dans les délibérations et réorientations stratégiques, Conférence AIM, Paris, 2002 ;
- BAUMARD (P), Perspective Historique de l'intelligence économique, Revue Intelligence économique, n° 1, 1997 ;
- BAUMARD (Ph), Les fondements culturelles de la gestion stratégique de l'information dans un groupe fortement internationalisé, Research Paper, New York University, Juin 1993 ;
- BEGIN (L) & al., Une approche interdisciplinaire de l'intelligence économique, Cahiers de la Haute Ecole de Gestion de Genève (CRAG : Centre de recherche appliquée en gestion), 2007 ;
- BELMONDO (C), Les interactions entre outils de gestion des connaissances : Application à une cellule de veille concurrentielle, Actes de la X<sup>ème</sup> conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, 13-15 Juin 2001 ;
- BELOT (R), COTTE (M) & LAMARD (P), La technologie au risque de l'histoire, Edition Berg International, 29 juillet 2000 ;
- BENABID (M), A propos de la RAM, l'Economiste, 17 avril 2006 ;
- BENABID (M), Dossier intelligence économique, L'Economiste, 12 août 2004 ;
- BENNIS (W) & NAMUS (B), Organizational Learning: The Management of Collective Self, New Management Review, n°3-1, 1985 ;
- BERG (J), The relevance, Journal of Pragmatics, n°16, 1991 ;
- BERGERON (P), Regional business intelligence : The view from Canada, Journal of Information Science, 26 (3), 2000 ;
- BERGERON (P), Veille stratégique et PME : Comparaison des politiques gouvernementales de soutien, Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec, 2000 ;
- BERTHON (B), Le transfert organisationnel de connaissance : survol de la littérature, Actes de la X<sup>ème</sup> conférence de l'Académie Internationale en Management Stratégique AIMS, Québec, 2001 ;
- BERTHON (B), Pour une approche globale du transfert de connaissance : une illustration empirique à l'intra-organisationnel, Actes de la XII<sup>ème</sup> Conférence annuelle de l'Académie Internationale en Management Stratégique AIMS, Carthage, 2003 ;
- BLENKHORN (L.D), Controversies in competitive intelligence : The enduring issues, Praeger Publishers, London, 2003 ;
- BONNECARRERE (T) & al., Intelligence économique et stratégique : Cas des Etats-Unis, BDC (Base De Connaissances) AEGE, Master 2 IECS, Mars 2011 ;
- BORLUND (P) & INGWERSEN (P), Measures of Relative Relevance and Ranked Hal-Life : Performance Indicators for Interactive IR, Proceedings of the 21<sup>st</sup> ACM Sigir Conference on Research and Development of Information Retrieval, Melbourne, 1998 ;
- BOUADAM (K) & HAMMADI (M), Veille stratégique et intelligence économique : Comme perception d'une nouvelle approche pour la PME, 4<sup>ème</sup> colloque international sur «La concurrence et les stratégies de compétitivités des entreprises industrielles hors le secteur des hydrocarbures dans les pays arabs, 2012 ;
- BOUCHET (Y), La confiance lors de la construction d'un processus d'intelligence économique territoriale, V<sup>ème</sup> colloque « TIC & Territoire : Quels développement ? », Université de Franche Comté, Besançon, 9-10 juin 2006 ;
- BOULANGER (N) & al., L'appropriation de l'information par les destinataires de la démarche de veille stratégique, 6<sup>ème</sup> Forum Européen sur l'Intelligence Economique au cœur de la concurrence, Menton, le 25-27 Septembre 2002 ;
- BOURTHOUMIEU (L) & al., La veille, Réseau Urfist, 1999 ;

- BRETONES (C), ANTOINE (S), Intelligence économique (I.E) et Management des connaissances (K.M) : deux facettes complémentaires d'une même problématique, Colloque " En route vers Lisbonne ", 9 et 10 novembre 2006 ;
- BRILLOUIN (L), Can a Rectifier become a Thermodynamical Demon ?, American Scientist, n° 38, 1950 ;
- BROUSTE (P) & COTTE (D), Définition de l'information, Les tablettes d'Ourouk, n° 2, Septembre 1997 ;
- BUCKLAND (M.K), Information as thing, Journal of the American Society of information Science, n° 48 (9), 1998 ;
- CARD (S.K) & al., The Information Visualizer : An Information Workspace, Proceedings of CHI'91, ACM conference on Human Factors in Computing System, New Orleans, 1991 ;
- Centre d'Analyse Stratégique de France, Note de veille : Le diagnostic stratégique - France 2025-, n° 97 ; Avril 2008 ;
- CHANDLER (A.D), Organizational capabilities and the economic history of the industriale enterprise, Journal of Economic Perspectives, vol. 6, n° 3, Summer 1992 ;
- CHAPIGNAC (P), Les enjeux de l'IE, Vers un nouveau modèle socio-économique, revue de presse de l'IDT, 1996 ;
- CHAUVET (V) et GHETTY (C), Une approche conceptuelle de la création de connaissances au travers des communautés virtuelles, Congrès de l'AIM (Association Informatique Management), Grenoble, France, 21-23 Mai 2003 ;
- CHEVALLET (J.P), Modélisation logique pour la recherche d'informations, Les Systèmes de Recherche d'Informations : modèles conceptuels, sous la direction de Madjid Ihadjadene, Editions Hermès Sciences, Lavoisier, 2004 ;
- CHOO (C.W), Information Management for the intelligent organisation : The art of scanning the environnement, ASIS, Information Today, Inc, 2000 ;
- CIGREF, Intelligence économique et stratégique : Les systèmes d'information au cœur de la démarche, Base de connaissance AEGE, n° 3, Paris, 2003 ;
- CLERC (Ph) & PAUTRAT (R), Perspective des dispositifs nationaux d'intelligence économique : De l'intelligence économique à l'économie de la connaissance, Economica, Paris, 2004 ;
- CLERC (Ph), Hommage à Dedijer Stevan, Regards sur l'Intelligence Economique, n° 5, Septembre/Octobre 2005 ;
- CLERC (Ph), Intelligence économique en Chine et au Royaume-Uni : Exemples et pratiques, Revue de la Gendarmerie Nationale Française, n° 218, 1<sup>er</sup> Trimestre 2006 ;
- CLERC (Ph), Intelligence Economique : Québec, Royaume-Uni, Suède, France – Cultures et pratiques comparées, AFDIE/ACFCI ;
- CLERC (Ph), L'intelligence économique au Canada, Revue Regards sur l'Intelligence Economique, n° 3, 2003 ;
- CLERC (Ph), L'intelligence économique au Maroc : Innover dans le développement, Les Cahiers de l'orient, 2005 ;
- CLERC (Ph), L'intelligence économique au Maroc, Regards sur l'intelligence économique, n° 10, Juillet – Août 2005 ;
- CNES, Rapport " Pour une politique de développement de la PME en Algérie ", Alger, Avril 2002 ;
- COHEN (M) & LAVINTHAL (D), Absorptive capacity : A perspective on learning and innovation, Administrative Science Quarterly, n° 351, 1990 ;
- COLLETIS (G), Intelligence Economique : vers un nouveau concept en analyse économique ?, Revue d'Intelligence Economique, n° 1, mars, 1997 ;
- Commissariat général du plan, Intelligence économique et stratégie des entreprises, Rapport du groupe de travail présidé par Henri Martre, La Documentation Française, Paris, 1994 ;

- CONESA (P), L'intelligence économique et stratégique : L'organisation française, CEIS, Janvier 2004 ;
- DAFT (R.L) & HUBER (G.P), How organizations learn : A communication framework, Research in the Sociology of Organizations, n° 5, 1987 ;
- DAFT (R.L) & LENGEL (R.H), Information richness : a new approach to managerial behaviour and organization design, Research Organizational Behavior, n° 6, 1984 ;
- DARANTIERE (P), Comment déployer une gestion offensive de l'information, Veille magazine, n° 44, Mai 2001 ;
- DAVIES (H) & al., The benefits of "Guanxi" : The value of relationships in developing the Chinese market, Industrial Marketing, 24, 1995 ;
- DECHAUNAC (A) & al., Le système d'intelligence économique japonais, Dossier ANAJ-IHEDN, Comité de Défense Economique, Section Intelligence Economique, n° 1, Paris, Mars 2011 ;
- DEDIJER (S) & SVENSSON (K), Technical attaches and Sweden's innovation intelligence, Rapport pour le gouvernement Suédois, Lund, 1994 ;
- DELORD (C), Actes de langage et jeux de dialogue, Rapport de Stage -DEA RCFR - Laboratoire GRAAL de l'ENSEEIH-IRIT, 1998 ;
- DELORME (P), Comment être efficace en utilisant les méthodes japonaises, Jacques Grancher Ed, 90-91, Paris, 1991 ;
- DESCHAMPS (J), L'intelligence économique : Une discipline en émergence, Colloque Européen d'Intelligence Economique " approche comparée des pratiques ", Poitiers, 27 et 28 janvier 2005 ;
- DGIEEP, Manuel de formation en Intelligence Economique en Algérie, Document de référence réalisé en collaboration avec le cabinet Veil Tech Algérie, Alger, Septembre 2010 ;
- DIALLO (A) & BULINGE (F), Réflexion préalable à une recherche sur le développement de l'intelligence économique en Afrique-subaharienne, Actes du colloque " Intelligence Economique et Compétition Internationale (IECI) ", Organisé par le Centre de Recherche en Gestion (CEREGE) et le Groupe ESCE, Paris le Défense, 16 novembre 2006 ;
- DIENG (R) & all, Electronic Proceeding of IJCAI'99 Workshop on Knowledge Management and Organizational Memories, Stockholm, Suède, 31 Juillet 1999 ;
- DIENG (R) & all, Knowledge Management : Méthodes et outils pour la gestion des connaissances, Dunod, 3<sup>ème</sup> édition, Paris, 2005 ;
- DIERICKX (I) & COOL (K), Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage, Management science, n° 3512, 1989 ;
- DOGSON (M), Learning, Trust and technological collaboration, Human relations, n°461, 1993 ;
- DOU (H) & MANULLANG (S.D), Les méthodes de veille technologique et d'intelligence compétitive en Indonésie : Catalyseur du développement territorial, Université Aix-Marseille III (Paul Cézanne), CRRM, France, Octobre 2004 ;
- DOUGHERTY (E), Tech Scouts : R&D's Globetrotters, Research & Development, Vol 31, Iss 10, Octobre 1989 ;
- DRAI (P), Le dispositif d'intelligence économique aux Etats-Unis, Conférence n° 4, Université d'Angers, le 10 octobre 2006 ;
- DUBOIS (N) & WILKERSON (T), Gestion des connaissances : Un document d'information pour le développement d'une stratégie de gestion des connaissances pour la santé publique, Centre de Collaboration Nationale des Méthodes et Outils (Université MacMaster), CANADA, Octobre 2008 ;
- DUFAN (J.P), Rapport sur l'intelligence économique, document n° 19, présenté à l'Assemblée Parlementaire de la FRANCOPHONIE, 36<sup>ème</sup> Session, Dakar, 6 et 7 juillet 2010 ;



- DUIZABO (S) & GUILLAUME (N), Les problématiques de gestion des connaissances dans les entreprises, Cahier n°252, Février 1997 ;
- DUTTON (J.E), FABEY (L) & NARAYANAN (V.K), Toward understanding Strategic Issue Diagnosis, Strategic Management Journal, 4, 1, 307-323, 1983 ;
- EDVINSSON (L), Developing Intellectual Capital at Scandia, Long Range Planning, n° 303, Oxford, 1997 ;
- EGE, La référence européenne dans l'enseignement de l'intelligence économique, Document non contractuel, Paris, 2012 ;
- EL SAWY (A.O) & al., Preserving Institutional Memory : The Management of History as Organizational Resource, Academy of Management Best Paper Proceedings, n°37, 1986 ;
- ETZKOWITZ (H), The Triple Helix of University-Industry- Government: Implication for policy and evaluation , the Swedish Institute for Studies in education and Research-SISTER (ed), Stockholm (se), November 2002 ;
- FAN (Y), Guanxi's consequences : Personal gains at social cost, Journal of Business Ethics, Vol. 38, n° 4, July 2002 ;
- FERCHAUD (B), Penser l'infopolis pour organiser ensemble la société de l'information, Documentaliste-Sciences de l'information, Volume 39, n° 1-2, 2002 ;
- FIOL (M) & LYLES (M), Organizational Learning, Academy of Management Review, n° 10-4, 1985 ;
- FITCHETT (T), Managing your organisation's key asset : knowledge, Health Forum Journal, 1998 ;
- FORESTER (J.W), Industrial dynamics : A major breakthrough for decision makers, Harvard Business Review, n° 364, 1958 ;
- GALLAND (S) & al., L'implication des experts dans un processus de prise de decision, Actes du Colloque ATELIS Atelier d'Intelligence Stratégique. Poitiers, 2005 ;
- GEFFROY (P), De l'Intelligence Economique à l'Intelligence Territoriale : Une première approche organisationnelle par le dispositif Lorrain d'Intelligence, Conférence Intelligence Economique : Recherches et Applications - IERA, Nancy, 2003 ;
- GENELOT (D) & LEFEVRE (V), Qu'est-ce que le Knowledge Management ?, Revue Annuelle 2000 des élèves des arts et métiers, Editions Dunod, 2000 ;
- GERMONT (C), Propositions pour la mise en valeur de l'offre française de biens et de services et le développement d'un secteur de l'information industrielle et commerciale, Services du Premier Ministre, Paris, 1985 ;
- GORIA (S) & al., Le processus d'Intelligence Economique : Une étude selon le point de vue de l'infomédiaire et des problématiques de recherche d'information, Actes du colloque ATELIS, Poitiers, 2005 ;
- GORIA (S), Knowledge Management et Intelligence Economique: Deux notions aux passés proches et aux futurs complémentaires, Université Nancy 2, SITE-LORIA, France ;
- Groupe GEOS, Japon : Les entreprises mieux défendues contre l'espionnage, ALERTES (Lettre d'actualité mensuelle du groupe GEOS), n° 105, Février 2011 ;
- GRUNDSTEIN (M), Le Management des Connaissances de l'Entreprise : Problématique, Axe de progrès, Approche opérationnelle. Research Report, MG Conseil, Juin 1998 ;
- GUERRAOUI (D), Les défis de l'entreprise, entretien avec Issam NAJATI à l'occasion de la publication de son ouvrage intitulé "Economies et émergences", 2002 ;
- GUILHON (A) & OUBRICH (M), La création de connaissances dans un processus d'intelligence économique : Contribution conceptuelle et étude empirique, Veille Stratégique Scientifique et Technique VSST, Tome 1, Toulouse, 2004 ;
- GUPTA (A.K) & SINGH (H), Exploiting synergies : External alliances vs. inter-SBU coordination, Working paper, University of Maryland, 1991 ;
- GUTH (J.P), La veille technologique : Un service qui n'a pas de prix, Progrès technique, n° 2, 1987 ;

- HABERMAS (J), Was heißt Universalpragmatik, Sprach Pragmatik und Philosophie, K.O. Apel, 1976 ;
- HAMEL (G), Competition for competence and interpartner learning within international alliances, Strategic Management Journal, n° 12 (Special Issue), 1991 ;
- HARBULOT (C), La machine de guerre économique, Economica, Octobre 1992 ;
- HEDIN (H), Evolution of competitive intelligence in Sweden, Annual Conference, SCIP Europe, Octobre 2004 ;
- HENRY (N.L), Copyright : An Adequate Policy for Knowledge Management in Knowledgeable Societies ?, Panel on Technology and Administrative Science, American Society for Public Administration, National Conference, Syracuse, 1974 ;
- HENRY (N.L), Knowledge Management : A new Concern for Public Administration, Public Administration Review, n° 34, 1974 ;
- HENRY (N.L), The Future as Information, Target of Opportunity Panel on the Administration of Knowledge, American Society for Public Administration, National Conference, Los Angeles, 1973 ;
- HERRING (J.P), Business Intelligence in Japan and Sweden : Lessons for the US, Journal of Business Intelligence Strategy, March/April 1992 ;
- IFAN (H.K), Developing competitive technical intelligence in Indonesia, Technovation, n° 24, 2004 ;
- IGNATOV (A.A), Competitive Intelligence in Russia, Journal of Competitive Intelligence and Management, Vol. 2, n° 3, 2004 ;
- ISOARD (G), Les temps changent, changez le savoir...!, Revue Annuelle des élèves des arts et métiers, Editions Dunod, 2000 ;
- IWOCHEWITCH (M), L'information : une sources à forte valeur ajoutée, Technologies internationales (ADIT), N° 68, Octobre 2000 ;
- JACOB (R) & PARIAT (L), Gérer les connaissances : un défi de la nouvelle compétitivité du 21<sup>ème</sup> siècle, Information, interaction, innovation, CEFRIO, Montréal, Octobre 2000 ;
- JAKOBIAK (F), L'Intelligence Economique en pratique : Comment batir son propre système d'intelligence économique, Cours de DESS Expertise Economique, Université D'Auvergne Clermont I, Année universitaire 2003-2004 ;
- JORNA (R) & VAN HEUSDEN (B), Why Representations) Will Not Go Away : Crisis of Concept or Crisis of Theory ?, The Crisis of Representation, Semiotic Foundations in Culture and Media, Sous la direction de W. Nöth & Christina Ljungberg, Semiotica, Special Issue, 2001 ;
- JUILLET (A), Liste des métiers et de compétences de l'Intelligence Economique, Paris, le 4 Septembre 2006 ;
- JULIEN (P.A) & al., Information, strategies et pratiques de la veille technologiques dans les PMI, Système d'Information et Management, 2(2), 1997 ;
- JULIEN (P.A) & al., Réseaux, signaux faibles et innovation technologique dans les PME du secteur des équipements de transport terrestre, Colloque d'HEC Montréal, 6<sup>ème</sup> Congrès International Francophone sur la PME, 2002 ;
- KANDO (N), Relevance Re-Examined : In the Context of Informational Retrieval System Testing, International Symposium on the Logic of Real-World Interaction LoRWI 2002. Tokyo, Japan, 2002 ;
- KAPLAN (S), An Introduction to TRIZ The Russian Theory of Inventive Problem Solving, Ideation International, 1996 ;
- KEESING (R), Theories of culture, Annual Review of Anthropology, N° 3, 1997 ;
- KENDEL (H), L'intelligence économique peut-elle contribuer à la relance de l'économie algérienne ?, Université Paul Cézanne Marseille III, 2007 ;
- KENDEL (H), Mobilité des compétences et gestion des connaissances en Algérie, Université Paul Cézanne Marseille III, 2008 ;

- KIM (K) & KIM (S), Competitive Intelligence in Corea, *Journal of Competitive Intelligence and Management*, n° 23, 2004 ;
- KNAUF (A), L'interaction acteur-système d'information au cœur de la dynamique d'un dispositif d'intelligence territoriale, 4<sup>ème</sup> colloque "TIC & Territoire : Quels développements", île ROUSSE, 2005 ;
- KNAUF (A), Le rôle des acteurs dans un dispositif régional d'intelligence économique : La place de l'infomédiaire en tant que médiateur et animateur du dispositif, Laboratoire SITE-LORIA, Université Nancy 2, France, 2007 ;
- KOGUT (B) & ZANDER (U), Knowledge of the firm, combinative capabilities and the replication of technology, *Organization Science*, n° 33, 1992 ;
- LAIDI (A), L'Intelligence Economique russe sous Poutine, *Etudes Internationales*, Vol. 40, n° 4, 2009 ;
- LARIVET (S), Proposition d'une définition opérationnelle de l'intelligence économique, Cahier de Recherche du CERAG, Série Recherche, n°04-00, 2000 ;
- LARKIN (J) & SIMON (H.A), Why a diagram is Sometimes Worth Ten Thousand Words, *Cognitive Science*, n° 111, 1987 ;
- LESAVRE (L), Théories de la communication et nouvelles technologies de l'information et de la communication, *Papiers de recherche*, Groupe ESC Grenoble, SPR/WPS 01-03, Grenoble, Mars 2001 ;
- LESCA (H) , BLANCO (S) & CARON-FASAN (M.L), Implantation d'une veille stratégique pour le management stratégique : Proposition d'un modèle conceptuel et premières validations, Ecole Supérieure des Affaires de l'Université de Grenoble II, Laboratoire CERAG, France, 2009 ;
- LESCA (H), ROUIBAH (K), Des outils au service de la veille stratégique, *Systèmes d'information et management*, 2, 2, 101-131, 1997 ;
- LESCA (H), Veille stratégique pour le management stratégique : Etat de la question et axes de recherche, *Economies et Sociétés, Sciences de Gestion*, 20, 5, 31-50, 1994 ;
- LEVET (J.L) & PATUREL (R), L'intégration de la démarche d'intelligence économique dans le management stratégique, Actes de la 5<sup>ème</sup> Conférence Internationale de Management Stratégique, Lille, 1996 ;
- LEVITT (B) & MARCH (J.G), Organisational learning, *Annuual Review of Sociology*, n° 14, 1988 ;
- LING (L), Performing Bribery in China : Guanxi-Practice, Corruption with a human face, *Journal of Contemporary, China*, Vol. 20, Issue 68, 2011 ;
- LIU (P) & BOUTIN (E), Le Guanxi en Chine : Concept opératoire de l'intelligence économique, *Communication et Organisation (C&O)*, 42, 2012 ;
- LIU (P), Analyse réseaux dans une perspective interculturelle : Le Guanxi en Chine, Thèse de doctorat, Université du Sud Toulon-Var, Septembre 2012 ;
- LOINTER (P), Les limites de l'intelligence économique, *La revue de l'Association des Diplômés de l'IAE*, n° 15, 2000 ;
- LOUKIL (F), Normalisation, certification et coordination : un survey, *Revue d'économie industrielle*, n° 111, Paris, 3<sup>ème</sup> trimestre 2005 ;
- LOVETT (S), SIMMONS (L.C) & KALI (R), Guanxi Versus Market : Ethics and efficiency, *Journal of International Business Studies*, Summer, 30/2, 1999 ;
- LUCIER (R.E), Knowledge Management : Refining Roles in Scientific Communication, *EDUCOM Review*, Fall, 1990 ;
- LUGINSLAND (M), La force tranquille de l'Allemagne, *usine nouvelle*, n° 3044, 22 février 2007 ;
- LUHN (H.P), A Business Intelligence System, *IBM Journal of Research and Development*, n° 2, 1958 ;
- MADINIER (H) & BERGER (Y), Intelligence Economique : Guide pratique pour les PME de Suisse Romande, HEG, 1<sup>ère</sup> édition, Genève, Octobre 2008 ;

- MALLARANGENG (A), Many regencies not ready for autonomy, Indonesia-News, November 23<sup>rd</sup> 2000 ;
- MALVACHE (P) & PRIEUR (P), Mastering Corporate Experience with REX Method, Proceedings of the International Symposium on the Management of Industrial and Corporate Knowledge ISMICK'93, Compiègne, 1993 ;
- MASSE (G), L'information du technologiquement possible à l'humainement pertinent, 7<sup>ème</sup> Forum Européen d'Intelligence Economique, Amiens, 2004 ;
- MATTA (N) & ERMINE (J.L), Gestion de connaissances et conception mécanique, Dynamique des connaissances en conception : Acquisition, capitalisation et réutilisation, Journée AIP-PRIMECA, Grenoble, France, 2001 ;
- MENDONÇA (M.C), Competitive Intelligence in Higher Education: Benchmarking Models, Actes colloque ATELIS, Atelier d'Intelligence Stratégique, Poitiers, 2005 ;
- MENENDEZ (A) & all, Intelligence Economique : Un guide pour débutants et praticiens, Groupe de travail CETISME (Co-operation to promote economic and technological intelligence in small and medium-sized entreprises), Commission Européenne, Bruxelles, 2003 ;
- MENON (T) & PFEFFER (J), Valuing Internal Vs External Knowledge : Explaining the preference for outsiders, Management Science, 49 (4), 2003 ;
- MERZOUK (F), PME et Compétitivité en Algérie, Université de Bouira, Bouira, 2009 ;
- MICHEL (J), L'Infopolis, une nécessaire utopie pour mieux articuler veille informative, gestion documentaire, partage et dynamisation des connaissances : Des organisations en quête de cohérence et d'efficacité, Actes de la conférence Intelligence Economique : Recherches et Applications - IERA'2003, Nancy, Le 14 et 15 Avril 2003 ;
- MICHEL (J.C), Théories de la communication, Cours dispensés à l'Université Jean Monnet, Département de la communication, France, Année universitaire 2007-2008 ;
- MILLIOT (N), L'intelligence économique dans un pays à contexte culturel fort : Cas de la République Populaire de Chine, Market Management, Vol. 2, Mars 2006 ;
- Ministère de l'Équipement (DRAST), Intelligence économique, Veille scientifique et technologique, Rencontre AUGC, XXI<sup>èmes</sup> Rencontres universitaire de Génie civil, France, 2008 ;
- MOCH (O), Les modèles de communication, Cours, Paris, Avril 2011 ;
- MOUSNIER (J.P), Un modèle de management par l'intelligence économique, pourquoi faire ?, Actes du colloque ATELIS Atelier d'Intelligence Stratégique, Poitiers, 2005 ;
- MUCCHIELLI (A), Etudes des communications : Approche par la contextualisation, Arman Colin, Paris, 2005 ;
- NEWMAN (B) & CONRAD (K.W), A Framework for Characterizing Knowledge Management Methods, Practices, and Technologies, The Knowledge Management Theory Papers : A series of papers on the theories, processes and practices behind Knowledge Management, 1999 ;
- NONAKA (I) & KONNO (N), Knowledge-Based Organisation, Harvard Business Review, n° 41, 1993 ;
- NONAKA (I) & KONNO (N), The concept of 'ba' : Building a foundation for knowledge creation, California Management Review, n° 40 (3), 1998 ;
- NONAKA (I), ERDEN (Z) & VON KROGH (G), The quality of group tacit knowledge, Journal of Strategic Information Systems, n° 17, 2008 ;
- NONAKA (I), KONNO (N) & TOYAMA (R), Leading knowledge creation : A new framework for dynamic knowledge management, 2<sup>nd</sup> Annual Knowledge Management Conference, Haas School of Business, University of California, Berkeley, 22-24 September 1998 ;
- NONAKA (I), Organizing Innovation as a Knowledge-Creation Process : A Suggestive Paradigm for Self-renewing Organization, Working Paper, University of California, Berkeley, n° OBIR-41, 1989 ;

- NONAKA (I), The Knowledge-creating company, Harvard Business Review, n° 69, 1991 ;
- NONAKA (I), Toward middle-up-down management: accelerating information creation, Sloan Management Review, 29 (3), 1988 ;
- NONAKA (I), TOYAMA (R) & KONNO (N), SECI, Ba and Leadership : A Unified Model of Dynamic Knowledge Creation, LRP (Lang Range Planning), Vol n° 33, 2000 ;
- NONAKA (I), UMEMOTO (K) & SENOO (D), From Information Processing to Knowledge Creation : A Paradigm Shift in Business Management , Technology in Society, Vol 18, n° 2, 1996 ;
- O'LEARY (C.D.E), Knowledge Management Systems : Converting and Connecting, IEEE Intelligent Systems, 1998 ;
- OKANLAWON (A), Competitive Intelligence : The Good, the bad and the In-Between, Actes du colloque ATELIS (Atelier d'Intelligence Stratégique), Poitiers, 2005;
- PERREAU (R), Ikujiro Nonaka, Hirotaka Takeuchi avec des contributions de Marc Ingham: "La connaissance créatrice : La dynamique de l'entreprise apprenante " , Cours de DESS Développement des Systèmes d'Organisation (Cycle 1), CNAM, Editions de Boeck Université, Juillet 2005 ;
- PLUCHART (J.J), La différence Chinoise, Revue Française de Gestion, 28, 137, Mars 2002 ;
- POWER (D.J), A Brief History of Decision Support Systems. DSSResources.COM, World Wide Web ;
- PRESCOTT (J.E), The evolution of Competitive Intelligence : Designing a process for action, Proposal Management, Spring 1999;
- QUIGLEY (E) & DEBONS (A), Interrogative Theory of information and Knowledge, proceedings of SIGCPR 99, Editions ACM Press, New Orleans, 1999 ;
- QUINLAN (P) & al., Une intelligence économique qui favorise l'innovation (Innovation fostered by business intelligence), BIT Conference, Lugano, 2 juin 2006 ;
- RAY (T) & CLEGG (S), Can we make sense of Knowledge Management's tangible rainbow ?, A radical constructivist alternative, Prometheus, n° 25 (2), 2007 ;
- RAYMOND (L), Mondialisation, économie du savoir et compétitivité : Un cadre de veille des tendances et des enjeux stratégiques pour la PME, Revue de Gestion, 25, 2, 29-38, 2000 ;
- RING (P.S) & VAN DE VEN (A), Developmental processes of cooperative interorganizational relationships, Academy of Management Review, n° 191, 1994 ;
- ROCHER (C), Education nationale : des idées à rebrousse-poil, revue panoramiques, n° 56, 1<sup>er</sup> Trimestre 2002 ;
- ROCKART (J.F), Chief Executives Define Their Own Data Needs, Harvard Business Review, n° 672, 1979 ;
- SADOK (M), BENABDALLAH (S) & LESCA (H), Apports Différentiels de l'Internet pour la Veille Anticipative : Application au cas de Réponse aux Atteintes à la Sécurité des Réseaux d'Entreprise, 8<sup>ème</sup> congrès de l'AIMS, Grenoble, 21-23 mai 2003 ;
- SANTOSUS (M) & SURMCZ (J), The ABC's of Knowledge Management, Knowledge Management Research Center web, 2010 ;
- SARACEVIC (T), Relevance reconsidered, in Information Science : Integration in Perspectives, Proceedings of the Second Conference on Conceptions of Library and Information Science, Copenhagen, 1996 ;
- SCARBROUGH (H.J) & al., Knowledge Management : A literature review, Editions Institute of Personnel and Development, London, 1999 ;
- SCOTT (S.E), A Timesharing Implementation, Performance Evaluation Review, n° 64, 1977 ;
- SHANNON (C.E), A Mathematical Theory of Communication, The Bell System Technical Journal, n° 27, 1948 ;

- SHIMIZU (H), Ba-principle : New logic for the real-time emergence of information, *Holonics*, 5 (1), 1995 ;
- SMITH (K.G) & al., Intra- and interorganizational cooperation : Toward a research agenda, *Academy of Management Journal*, n° 381, 1995 ;
- STATA (R), Organizing learning : the key to management innovation, *Sloan Management Review*, n° 17, 1989 ;
- STEWART (T.A), Brainpower, *Fortune*, n° 123, 1991 ;
- SVEIBY (K.E), *Kunskasföretaget le management des savoir faire*, Editions Liber, 1986 ;
- SZULANSKI (G), Exploring internal stickness : Impediments to the transfer of best practice within the firm, *Strategic Management Journal*, n° 17, 1996 ;
- TALLEC (C) & LOYER (K), La contribution des experts et des dirigeants au dispositif de veille, 6<sup>ème</sup> Forum Européen sur l'Intelligence Economique au cœur de la concurrence, Conférence AAAF, Menton le 25-27 Septembre 2002 ;
- TREVINO (L.K) & al., Media symbolism, media richness, and media choice in organizations : A symbolic integrationist perspective, *Communication Research*, n° 145, 1987 ;
- TUOMI (I), The future of Knowledge Management, *Lifelong Learning In Europe (LLinE)*, Vol VII, Issue, n° 2, 2002 ;
- UCCIFE, Dossiers Pays 2006, *Revue en Direct des C.C.I.F.E*, n° 56, Novembre 2006 ;
- ULRICH (H) & PROBST (G. J. B) (eds.), *Self-Organization and Management of Social Systems*, Springer-Verlag, Berlin, 1984 ;
- VARIENS (D), The role of information and communication technology in Competitive Intelligence, Editions IRM Press, 2009 ;
- VEDDER (R) & GUYNES (S), A study of competitive intelligence practices in organizations, *Journal of Computer Information Systems*, n° 412, 2001 ;
- VERNA (G), *La veille technologogique : Une ardente nécessité*, Département du management, Université LAVAL, 1997 ;
- VOLLE (M), Evolution du système d'information : Du concept au processus, Conférence Urbanisme des Systèmes d'Information, Paris-La Sorbonne, 2002 ;
- VON KROGH (G), NONAKA (I) & ICHIJO (K), Develop knowledge activists!, *European Management Journal*, 15 (5), 1997 ;
- WARUSFEL (B), Intelligence Economique et Droit, *Cahiers de la fonction publique et de l'administration*, n° 140, Novembre 1995 ;
- WATHNE (K), ROOS (J) & VON KROGH (G), Towards a Theory of Knowledge Transfer in a Cooperative Context, *Managing Knowledge*, Sous la direction de Georg Von Krogh & Johan Roos, Editions Sage Publications Ltd, London, 1996 ;
- WATZLAWICK (P), Rencontre de Paul WATZLAWICK, *Technologie et Communication*, L'Harmatan, Paris, 2001 ;
- WESTNEY (D.E), Domestic and foreign learning cuves in managing international cooperative strategies, *Cooperative Strategies in International Business*, Sous la direction de F.J. Contractor & P. Lorange, Editions Lexington Books, 1988 ;
- WICK (C), Knowledge Management and Leadership Opportunities for Technical Communicators, *Technical Communication*, n° 47, 2000 ;
- WIIG (K), Knowledge Management : Where Did It Come From and Where Will It Go ?, *Expert Systems With Applications*, n° 131, 1997 ;
- WIIG (K), Knowledge Management : An emerging discipline rooted in a long history, In, *Knowledge Management*, sous la direction de Dr. Chavel et C. Desores, éditions Thesues, 1999 ;
- WITORSKI (R), De la fabrication des compétences, *Education Permanente*, n° 135/1998/2, 1998 ;
- WRIGHT (S) & al., Competitive Intelligence through UK eyes, *SCIP Europe*, Annual Conference, Milano, 27-29 October 2004.

#### 4/ Textes législatifs et règlementaires :

- Décret exécutif n° 08-100 du 17 Rabie El Aouel 1429 correspondant au 25 mars 2008 fixant les attributions du ministre de l'industrie et de la promotion des investissements (J.O n° 17 du 30 mars 2008) ;
- Décret exécutif n° 08-101 du 17 Rabie El Aouel 1429 correspondant au 25 mars 2008 portant organisation de l'administration centrale du ministère de l'industrie et de la promotion des investissements (J.O n° 17 du 30 mars 2008) ;
- Décret exécutif n° 10-282 du 8 Dhou El Hidja 1431 correspondant au 14 novembre 2010 fixant les attributions du ministre de la prospective et des statistiques (J.O n° 70 du 21 Novembre 2010) ;
- Décret exécutif n° 10-283 du 8 Dhou El Hidja 1431 correspondant au 14 novembre 2010 portant organisation de l'administration centrale du ministère de la prospective et des statistiques statistiques (J.O n° 70 du 21 Novembre 2010) ;
- Décret exécutif n° 11-16 du 20 Safar 1432 correspondant au 25 janvier 2011 fixant les attributions du ministre de l'industrie, de la petite et moyenne entreprise et de la promotion de l'investissement (J.O n° 05 du 26 Janvier 2011) ;
- Décret exécutif n° 11-17 du 20 Safar 1432 correspondant au 25 janvier 2011 portant organisation de l'administration centrale du ministère de l'industrie, de la petite et moyenne entreprise et de la promotion de l'investissement (J.O n° 05 du 26 Janvier 2011) ;
- Décret exécutif n° 13-11 du 3 Rabie El Aouel 1434 correspondant au 15 janvier 2013 fixant les attributions du secrétaire d'Etat auprès du Premier ministre, chargé de la prospective et des statistiques (J.O n° 03 du 16 Janvier 2013) ;
- Décret exécutif n° 13-12 du 3 Rabie El Aouel 1434 correspondant au 15 janvier 2013 portant organisation des services du secrétaire d'Etat auprès du Premier ministre, chargé de la prospective et des statistiques (J.O n° 03 du 16 Janvier 2013).

#### ثالثا: مواقع الأنترنت

- [www.adbs.fr](http://www.adbs.fr) (Consulté le 05/03/2008)
- [www.adit.fr](http://www.adit.fr) (Consulté le 13/02/2012)
- [www.africadiligence.com](http://www.africadiligence.com) (Consulté le 08/04/2010)
- [www.anvredet.org.dz](http://www.anvredet.org.dz) (Consulté le 16/05/2009)
- [www.business.com](http://www.business.com) (Consulté le 12/01/2011)
- [www.cefrio.qc.ca](http://www.cefrio.qc.ca) (Consulté le 10/03/2012)
- [www.cerist.dz](http://www.cerist.dz) (Consulté le 21/08/2010)
- [www.cnes.dz](http://www.cnes.dz) (Consulté le 27/06/2009)
- [www.cread.edu.dz](http://www.cread.edu.dz) (Consulté le 19/06/2013)
- [www.dafsa.fr](http://www.dafsa.fr) (Consulté le 02/09/2014)
- [www.DSSResources.com](http://www.DSSResources.com) (Consulté le 18/03/2013)
- [www.ege.eslsca.fr](http://www.ege.eslsca.fr) (Consulté le 04/08/2012)
- [www.fsa.ulaval.ca](http://www.fsa.ulaval.ca) (Consulté le 15/06/2014)
- [www.hcds.dz](http://www.hcds.dz) (Consulté le 22/11/2010)
- [www.hesge.ch](http://www.hesge.ch) (Consulté le 23/06/2013)
- [www.ieafrique.com](http://www.ieafrique.com) (Consulté le 16/04/2012)
- [www.infoguerre.com](http://www.infoguerre.com) (Consulté le 11/03/2009)
- [www.inria.fr](http://www.inria.fr) (Consulté le 14/05/2008)

- [www.ires.ma](http://www.ires.ma) (Consulté le 24/12/2010)
- [www.isdm.univ-tln.fr](http://www.isdm.univ-tln.fr) (Consulté le 14/01/2011)
- [www.lesstrategie.net](http://www.lesstrategie.net) (Consulté le 28/03/2013)
- [www.loria.fr](http://www.loria.fr) (Consulté le 13/06/2013)
- [www.ncr.ca](http://www.ncr.ca) (Consulté le 27/04/2011)
- [www.persee.fr](http://www.persee.fr) (Consulté le 12/11/2009)
- [www.pnst-cerist.dz](http://www.pnst-cerist.dz) (Consulté le 07/01/2014)
- [www.rdmoroc.org](http://www.rdmoroc.org) (Consulté le 30/06/2012)
- [www.scipfrance.org](http://www.scipfrance.org) (Consulté le 13/02/2012)
- [www.strategic-road.com](http://www.strategic-road.com) (Consulté le 26/06/2013)
- [www.strategie.gouv.fr](http://www.strategie.gouv.fr) (Consulté le 12/09/2010)
- [www.sveiby.com](http://www.sveiby.com) (Consulté le 30/04/2009)
- [www.uccife.org](http://www.uccife.org) (Consulté le 16/07/2012)
- [www.urfirst.cict.fr](http://www.urfirst.cict.fr) (Consulté le 03/03/2008)
- [www.users.skynet.be](http://www.users.skynet.be) (Consulté le 19/08/2013)
- [www.veille.ma](http://www.veille.ma) (Consulté le 15/06/2012)
- [www.veille-intelligence-économique.fr](http://www.veille-intelligence-économique.fr) (Consulté le 07/01/2011)
- [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org) (Consulté le 19/10/2013)