دور الذكاء الاقتصادي في حفز الاقتصاد المصري

دكتور

محمد عادل هاشم إبراهيم

المقدمة

يمر العالم بتحولات اقتصادية تمارس ضغطاً على الوحدات الاقتصادية فمع التطور الكبير الذي تشهده تكنولوجيا المعلومات والسعي الى الحصول على الموارد الأكثر تطوراً , مما يؤدي لزيادة الطلب على المعلومات حيث أصبحت هذه الأخيرة تدخل في كافة مجالات عمل الوحدات الاقتصادية , فالمؤسسات اليوم لا تكتفي بالبحث عن كيفية التكيف مع المحيط بل تحاول اقتحام واثبات قدراتها , من أجل البقاء والاستمرارية لذا يتطلب من المؤسسات أن تتأقلم مع كل عمليات التغير التي تساعد على تحسين وضعيتها المالية والاقتصادية ,فتنشط المؤسسة الذكية في محيط ملئ بالتغيرات وهو ما يؤهلها للوصول الى مرتبة تنافسية داخلية وخارجية.

ان التغيرات المتسارعة التي يشهدها الاقتصاد العالمي بفعل التطورات في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات واتساع مفهوم الاقتصاد المعرفي وتطبيقاته الأمر الذي أدى الى زيادة الطلب على المعلومات وتقلصت حياة المنتجات وانخفضت التكاليف بفعل التقنيات الحديثة وازدادت المنافسة , كل ذلك مهد الى ظهور وتطوير مفاهيم جديدة لأجل احداث التنمية الاقتصادية والتي يعد الذكاء الاقتصادي من أهم وسائلها من خلال اعتماده على البحث والتطوير وبث ومعالجة المعلومات لجميع المؤسسات الحكومية والخاصة والبلدان والتكتلات الاقتصادية.

وحظي مفهوم الذكاء الاقتصادي باستخدام واسع في الأدبيات الاقتصادية , واضحى ضرورة للمؤسسات بمختلف أنواعها سواء الصغيرة أو المتوسطة او الكبيرة منها وعلى كلاً المستويين المحلي والدولي , ولأن مصر جزءاً من الخارطة الاقتصادية العالمية شهد تحولاً في بيئته الاقتصادية والثقافية والسياسية والاجتماعية مما كان له مردوديته على البنية الاقتصاد المصري وتسعي مصر الى التحول من الاقتصاد التقليدي والذي يرتكز على اقتصاد الندرة الى الاقتصاد المعرفي , والذي يعد اقتصاد الوفرة من خلال رؤية مستقبلية واضحة جادة للنهوض بالاقتصاد.

الكلمات المفتاحية : ذكاء اقتصادي , يقظة استراتيجية , القدرة التنافسية

أهمية البحث

تستمد هذه الدراسة أهميتها من المكانة التي أصبح يحتلها الذكاء الاقتصادي اليوم في ميدان الإدارة الحديثة لاهتمامه بتسيير مورد المعلومة الذي أصبح مورداً حيوياً في نشاطات منظمات الأعمال المعرفية , وهذا لقدرته على جمع المعلومات وتحليلها وتحويلها إلى معارف تساعد متخذي القرار على مواجهة تحديات وتقلبات المحيط مما يساهم في رفع تنافسية الاقتصاد, وهو ما يضمن السير الحسن والتسيير الجيد للاقتصاد باعتبار ان الدولة تعيش في عالم منفتح نتيجة العولمة والتحول من الاقتصاد التقليدي الي الاقتصاد المعرفي .

أهداف البحث :

- ابراز دور وأهمية الذكاء الاقتصادي في المؤسسات الاقتصادية ومردودها على الاقتصاد
- دور الذكاء الاقتصادي في رفع القدرة التنافسية للاقتصاد المصري
- دور اليقظة الاستراتيجية والحكومة الالكترونية والمدن الجديدة كآليات تحفز تطبيق الذكاء الاقتصادي
- الوقوف على النقاط التي استفادت منها مصر من تجارب الدول الاخري في الذكاء الاقتصادي

اشكالية الدراسة :

تتجه الدول في الوقت الحالي نحو تكريس الاهتمام بسبب الحاجة الملحة لمواجهة المنافسة العالمية واكتساب مقومات التنافس والبقاء في الأسواق , حيث تظهر الحاجة الى استعمال آليات الذكاء الاقتصادي لمواكبة التطور والمنافسة مع الاسواق العالمية .

حيث تسعى الدول والمؤسسات الاقتصادية جاهدة نحو رفع قدراتها التنافسية أو على الأقل المحافظة على القدرات الحالية , ويتطلب تحقيق هذا الهدف اتخاذ قرارات سريعة , صحيحة حاسمة لمواكبة تطورات بيئة أعمال المؤسسة الاقتصادية والتي تتسم في معظمها بالاضطراب والتذبذب , لذلك فان تحقيق التنافسية لا يمكن أن يتم الا من خلال توفر ميكانيزمات وتقنيات ذات طابع استعلامي ذكي .

انطلاقاً مما سبق نرى أن الذكاء الاقتصادي كتوجه حديث لا يشكل بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية خياراً يمكن أن تتبناها أو أن تتخلى عنه , بل حتمية ملحة لضمان الاستمرارية والبقاء في بيئة تزداد تعقداً , ديناميكية , وغموضاً , فهي لا تكتفي بالبحث عن المعلومات الملائمة حول ما يحدث في البيئة من تغيرات بل أنها تهتم كذلك بمعلومات ذات طبيعة مميزة أي الاستراتيجية منها , وطرق التحكم فيها والسيطرة عليها بهدف صناعة التنافسية , من خلال ما سبق يمكن لنا طرح التساؤلات التالية :

- ما هي المفاهيم الأساسية بالذكاء الاقتصادي ؟ وماهي خصائص ومتطلبات الذكاء الاقتصادي ؟
- ماهي أهمية الذكاء الاقتصادي على المستوى المؤسسي , وعلى المستوى القومي ؟ وما هي أهدافه ؟
- ما هي أهمية الذكاء الاقتصادي في تحفيز أداء القدرة التنافسية للاقتصاد المصري ؟
- ما هي الدروس المستفادة للاقتصاد المصري من تجارب الدول في استخدام الذكاء الاقتصاد ؟

فرضيات الدراسة

- يعد الذكاء الاقتصادي احد اهم الاليات في عصرنا الحالي في ظل العولمة التي نعيشها في يومنا الحالي
- دور اليقظة الاستراتيجية في تحفيز اداء المنظمات والمؤسسات الاقتصادية وانعكاسها على الاقتصاد
- اهمية دراسة التجارب الناجحة في الاعتماد على الذكاء الاقتصادي والتي يعد من انجحها النموذج الامريكي والياباني والمغربي لما له من اهمية في الاستفادة منه في الاقتصاد المصري
- مساعي الحكومة المصرية في تطبيق الذكاء الاقتصادي من حيث تطبيق التحول الرقمي والاعتماد على الحكومة الالكترونية وانشاء اجهزة تعتمد على اليقظة الاستراتيجية وجمع المعلومات مثل مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار بمجلس الوزراء وغيرهم من الجهات

منهجية البحث

يعتمد البحث على المنهج التحليلي الاستقرائي من خلال رصد وتحليل الذكاء الاقتصادي ومختلف جوانبه , بالإضافة للمنهج الاستنباطي للوقوف على جهود الحكومة المصرية في توطين الذكاء الاقتصادي , كما اعتمد الباحث أيضاً على المنهج المقارن لأهم تجارب الذكاء الاقتصادي مثل الولايات المتحدة الامريكية , اليابان والمغرب في استخدام الذكاء الاقتصادي وكيف يمكن للاقتصاد المصري الاعتماد على الذكاء الاقتصادي وزيادة قدرة تنافسية الاقتصاد المصري .

خطة البحث

الفصل الاول : نظرة للذكاء الاقتصادي وتطوره التاريخي وآليات تطبيقه

المبحث الأول : ماهية الذكاء الاقتصادي

المطلب الاول : مفـهوم الـذكـاء الاقتصادي

المطلب الثاني : أهمـية الـذكـاء الاقتصادي

المطلب الثالث : خصـائـص الـذكـاء الاقتصادي

المبحث الثاني :التطور التاريخي للذكاء الاقتصادي

المطلب الاول : مهام الذكاء الاقتصادي

المطلب الثاني : أهم الفاعلين ضمن سياسة الذكاء الاقتصادي

المطلب الثالث : مراحل الذكاء الاقتصادي

المبحث الثالث : آليات تطبيق الذكاء الاقتصادي

المطلب الاول : اليقظة الاستراتيجية (دعامة أساسية في مسار الذكاء الاقتصادي)

المطلب الثاني : الحكـومــة الالكترونية

المطلب الثالث : المدن الجديدة , المدن الذكية والمستدامة

الفصل الثاني : اثر تطبيق الذكاء الاقتصادي على القدرة التنافسية مع دراسة لتجارب بعض الدول

المبحث الأول : ماهية القدرة التنافسية وأسس تطويرها

المطلب الاول : مفهوم القدرة التنافسية ومبادئها الأساسية

المطلب الثاني : الجوانب الرئيسية والمحددات الأساسية للقدرة التنافسية

المطلب الثالث : العلاقة بين الذكاء الاقتصادي والميزة التنافسية

المبحث الثاني : تجارب الدول في تطبيق الذكاء الاقتصادي

المطلب الاول : تجربة اليابان المبنية على نظام الذكاء الاقتصادي

المطلب الثاني : تجربة الولايات المتحدة الامريكية في استخدام الذكاء الاقتصادي

المطلب الثالث : تجربة المغرب في استخدام الذكاء الاقتصادي

المبحث الثالث : الدروس المستفادة للاقتصاد المصري من تجارب الدول في استخدام الذكاء الاقتصادي

المطلب الأول : الحكومة الالكترونية ودورها في التحول الرقمي

المطلب الثاني : اهم النماذج لتطبيقات الذكاء الاقتصادي في مصر

المطلب الثالث : الدروس المستفادة للاقتصاد المصري من تجارب الدول في استخدام الذكاء الاقتصاد

الفصل الاول

نظرة للذكاء الاقتصادي وتطوره التاريخي وآليات تطبيقه

ينظر الى الذكاء الاقتصادي "بأنه ذلك النشاط الذي يساعد المشروع على توفير الحياة اللازمة للمعلومات الخاصة به ومعرفة المنافسين وما يدور في البيئة المحيطة بهدف استشراف التغيرات وحل غموض المستقبل وحالة عدم التأكد" , ويكتسب الذكاء الاقتصادي أهميته من التغير المتسارع في بيئة الاقتصاد الجديد والبيانات التي تختزنها المشاريع والمعلومات التي تنتجها وفي آليات اتخاذ القرار وتزايد المنافسة سواء على المستوى المحلي أو العالمي , إذ يعد الحصول على التكنولوجيا الحديثة أمر أساسي لزيادة الانتاجية واستدامة النمو الاقتصادي وتحسين تقديم المنتجات[١] .

لذا فسوف نتطرق في هذا الفصل لدراسة ماهية الذكاء الاقتصادي في المبحث الاول , مروراً بالتطور التاريخي للذكاء الاقتصادي في المبحث الثاني , وصولاً لآليات تطبيق الذكاء الاقتصادي فالمبحث الثالث

المبحث الأول: ماهية الذكاء الاقتصادي

المبحث الثاني :التطور التاريخي للذكاء الاقتصادي

المبحث الثالث : آليات تطبيق الذكاء الاقتصادي

[١]) عبد الرازق خليل , **الذكاء الاقتصادي في خدمة منظمة الأعمال** , المؤتمر العلمي الدولي –جامعة الزيتونة-كلية الاقتصاد والعلوم الادارية , ٢٠٠٥ , ص١١

المبحث الأول
ماهية الذكاء الاقتصادي

يعد اصطلاح (الذكاء الاقتصادي Intelligence Economic) من المفاهيم الحديثة لإحداث التنمية الاقتصادية والتي ظهرت منذ زمن غير انها تطورت في السنوات الأخيرة نتيجة للاهتمام المتزايد بدور البيانات والمعلومات والمعرفة في مرحلة الاقتصاد الجديد أو ما يطلق عليه الاقتصاد المعرفي , وسوف نتناول في هذا المبحث ما يلي :

المطلب الاول : مفـهوم الـذكـاء الاقتصادي

المطلب الثاني : أهمـية الـــذكـاء الاقتصادي

المطلب الثالث : خصـائـص الـذكـاء الاقتصادي

المطلب الاول
مفهوم الذكاء الاقتصادي

تأتي بدايات ونشأة الذكاء الاقتصادي مع ظهور اقتصاديات السوق في عام ١٩٦٧ من قبل Harold Wilensky , من كتاب (Intelligence Organisationnelle), الذي عرف الذكاء الاقتصادي بأنه "العملية التي تحدد النشاط الاقتصادي لإنتاج المعرفة التي تخدم الأهداف الاقتصادية والاستراتيجية للمشروع , والتي خزنت وأنتجت في إطار قانوني وذات مصادر مفتوحة " .

وفي عام ١٩٨٠ وفي ظل عولمة الأسواق والتطور الهائل في مجال تكنولوجيا المعلومات في الولايات المتحدة الأمريكية , اتخذت خطوات

تنظيمية لدعم العمل الدولي للمؤسسات في ١٩٨٠وكان لميشال بورترPorter , أستاذ جامعة هارفرد دور كبير في تطور مفهوم الذكاء الاقتصادي . [١]

فقد كانت بداية ظهوره في فرنسا عام ١٩٩٠ , وقد أنشأت فرنسا عام ١٩٩٢ وكالة نشر المعلومات التكنولوجية (ADIT) والتي تهدف إلى تقديم مساعدة تشغيلية وحماية النمو الدولي للمؤسسات الفرنسية , ويتحدد الذكاء الاقتصادي في تحسين مناخ الاستثمار والتنمية من خلال التحكم في المعلومة الاستراتيجية من حيث إنتاجها وتداولها واستغلالها وحمايتها "فضلاً عن التزود باستراتيجية دفاعية للذكاء الاقتصادي من خلال الأمن المعلوماتي والاستعداد لمواجهة المخاطر غير المتوقعة , ويشير (مارتر Matre) "بأنه مجموعة من النشاطات والإجراءات المتناسقة للبحث والتجهيز والتوزيع والاستهلاك سعياً للاستغلال الأمثل للمعلومة المفيدة وذات الفعالية الاقتصادية للمتعاملين اقتصادياً " .

ويؤكد "فيليب" بأن الذكاء الاقتصادي ليس مجرد فن لمراقبة المنافسين وإنما هو عملية هجومية دفاعية للمعلومات بهدف الربط بين العمل والمعرفة لخدمة الأهداف الاستراتيجية للمشروع[٢] , حيث تهدف عمليات الذكاء الاقتصادي الى البحث عن المعلومة المفيدة للمشروع والتي تحتاجها جهات القرار في المشروع على مختلف مستوياته وبأقل تكلفة ومن ثم يعمل على تحليلها الى معرفة تدعم الاستراتيجيات والقرارات وصولاً الى الأهداف المحددة للمشروع وكل ذلك في إطار تطبيقات الذكاء الاقتصادي والتي تعتمد اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب كعامل أساسي للمنافسة .

---

[١]) د/شيرين بدري توفيق البارودي , **"أثر الذكاء الاقتصادي في تحقيق متطلبات تنمية المشاريع الصغيرة – دراسة قياسية لعينة من المشاريع الصناعية الصغيرة في محافظة بغداد"** , مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة , العدد التاسع والثلاثون , ٢٠١٤ , ص٦٣-٦٤

[2]) http://www.medefparis.fr/livre-blanc.pdf-2008

وبناء على ما سبق , يمكن القول أن الذكاء الاقتصادي ما هو إلا فلسفة ومنهجية عمل لاستغلال المعلومات في اتخاذ القرارات السليمة في مجال تحقيق كفاءة المشروع وتنميته وزيادة معرفة تكنولوجيا جديدة في مجال الاتصالات وتوفير الأمن للمشروع [١]

وينظر للذكاء الاقتصادي " بأنه ذلك النشاط الذي يساعد المشروع على توفير الحماية اللازمة للمعلومات الخاصة به ومعرفة المنافسين وما يدور في بيئتهم بهدف استشراف التغيرات وحل غموض المستقبل وحالة عدم التأكد" وتهدف عمليات الذكاء الاقتصادي للبحث عن المعلومة المفيدة للمشروع والتي تحتاجها جهات القرار في المشروع على مختلف مستوياته وبأقل تكلفة ومن ثم يعمل على تحليلها الى معرفة تدعم الاستراتيجيات والقرارات وصولاً الى الأهداف المحددة للمشروع وكل ذلك في إطار تطبيقات الذكاء الاقتصادي والتي تعتمد اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب كعامل أساسي للمنافسة.

وبناء على ما سبق يمكن القول أن الذكاء الاقتصادي ما هو الا فلسفة ومنهجية عمل لاستغلال المعلومات في اتخاذ القرارات السليمة في مجال تحقيق كفاءة المشروع وتنميته وزيادة معرفة تكنولوجيا جديدة في مجال الاتصالات وتوفير الأمن للمشروع , وأن هذا المسار للذكاء الاقتصادي يعتمد على ترابط المفاهيم الآتية المعطيات – المعلومات – المعرفة – الذكاء .

حيث أن جمع المعطيات وتنقيتها لاستخراج ما هو مفيد للمشروع وذو تأثير اقتصادي واستخدامها كمعلومات مهمة في اتخاذ القرارات وتنمية المشروع يشكل معرفة الموارد البشرية وتوافر الذكاء من خلال الركائز العلمية والتقنية والتكنولوجيا المتطورة التي تسهل من عملية فرز وتبويب وتحليل المعلومات بهدف تحديد وحصر المفيد والضروري من المعلومات , تأكيد مصداقية المعلومات من حيث مشروعيتها وحداثتها , ترجمة وتحليل المعطيات أو البيانات الاحصائية وتحديد مساراتها , ايجاد الحلول المناسبة للمشكلات واكتشاف نقاط الضعف ومعالجتها سيما المتعلقة بالأسواق والمنافسين . [٢]

---

[1]) www.orafrica.com/index.phpoption=com2010

[٢]) د/ شيرين بدري توفيق البارودي , **مرجع سابق** , ص ٦٤

بناءاً عليه يمكننا تعريف الذكاء الاقتصادي بأنه "مجموعة من العمليات تبدأ من عملية جمع , تحليل , معالجة ونشر المعلومات المفيدة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية لمدراء المشاريع وصولا لتحقيق أهداف تنمية المشروع وزيادة كفاءته مع تأكيد ضمان وحماية المعلومات باعتبارها مورداً استراتيجياً من موارد المشروع" . [1]

[1]) د/ شيرين بدري توفيق البارودي , **مرجع سابق** , ص ٦٤

المطلب الثاني
أهمية الذكاء الاقتصادي

يحقق تطبيق نظام الذكاء الاقتصادي الإبداع والابتكار والتجديد في جمع البيانات وإدارة المعلومات وتدفقها داخل المشروع , كما إنها تسمح بطريقة حديثة وديناميكية بتحديد القوى المحركة للبيئة المحيطة بالمشروع ومن هنا يبرز الدور الفعال للمعلومات في تحريك الإبداع ومساهمتها في تكوين الذكاء الاقتصادي في المشروع واستغلالها لأغراض التخطيط الاستراتيجي .

وهنا تبرز أهمية الذكاء الاقتصادي إذ يوفر الحماية للمشروع من التهديدات الخارجية والاستيلاء على الفرص من قبل المنافسين والتكيف أكثر مع القواعد الجديدة للسوق وذلك من خلال توظيف استخدام البيانات وتكنولوجيا المعلومات بشكل فعال وتحويلها الى معارف تدعم صناع القرار في المشروع , كما تظهر أهمية تطبيقات الذكاء الاقتصادي لمختلف القطاعات الاقتصادية من خلال الانتقال من بناء الأنظمة المعلوماتية في المشروع الى التحليل ووضع الاستراتيجيات المستقبلية وتحقيقها ومواجهة التحديات في عالم الاقتصاد الجديدة (١)

وغالباً ما تستخدم تطبيقات الذكاء الاقتصادي في تطوير منتج جديد وتحسين الأداء واتخاذ القرارات والحصول على ميزة تنافسية فضلاً عن خلق نوع من التعاون بين المتعاملين اقتصادياً وخلق روابط بين المشاريع الاقتصادية واستغلال المعلومات لحماية الممتلكات التكنولوجية حيث ان استراتيجية الذكاء الاقتصادي تمكن الدولة من الحصول على معلومات عن اقتصادات الدول الأخرى ورسم الخطط اللازمة لمواجهة التحديات ليتسنى لها حماية اقتصادها من هجمات المنافسين (٢)

لذلك نرى ان الذكاء الاقتصادي يساهم في احداث طفرة في الاقتصاد بما يحققه في رفع كفاءة المؤسسات الذي يساهم بالتبعية في رفع وتحسين كفاءة اداء اقتصاد الدولة عن طريق حفز الابداع والابتكار في مختلف المجالات الذي يساعد بدوره في الارتقاء بكفاءة وقدرة في كافة المجالات والأصعدة ,

---

[١]) عبد الرازق خليل , **مرجع سابق** , ص١٠-١١

[٢]) جمال الدين سحنون , **نحو تبني استراتيجية الذكاء الاقتصادية , الملتقى الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي**, كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير , ٢٠٠٩, ص٦

وبناء عليه نرى ضرورة توجه الدولة الى ادخال الذكاء الاقتصادي في كافة المجالات لما له من أثر واضح وملموس في احداث طفرات في الاقتصاد , وهناك العديد من الأمثلة والتي سنتناول بعضها في المبحث الثاني من الفصل الثاني .

أهمية الذكاء الاقتصادي على المستويين القومي والمؤسسي

في الواقع هناك عدة أسئلة تراود الاقتصاديين ومتخذي القرار حول الذكاء الاقتصادي , ومنها :

- ماهي أهمية الذكاء الاقتصادي على المستوى المؤسسي ؟
- ما أهميته على المستوى القومي ؟
- ما هي أهدافه ؟
- وكيف يمكن تبنيه وما هي عناصره للاستفادة القصوى منه على المستويين القومي والمؤسسي ؟
- وما علاقته بالذكاء الاستراتيجي والتجسس والذكاء الاستخباراتي ؟

وللإجابة على هذه التساؤلات سنستعرض أهميته بصورة أكثر تفصيلاً : [١]

فمع التغيرات العالمية السريعة المتلاحقة والانفتاح الاقتصادي والتقدم التكنولوجي والاعلامي المبهر والتطور الكبير في وسائل المواصلات وتعميم النمط الاقتصادي الرأسمالي عن طريق ما يسمى بالعولمة الاقتصادية وزيادة حدة المنافسة على المستوى الدولي والقومي والتي تمثل بالحروب الاقتصادية , ومع تغير استراتيجيات الدول وبيئاتها الاقتصادية والاجتماعية والثقافية بهدف مواكبة هذه التغيرات ومواجهة المنافسة وتحقيق النمو والتنمية أصبحت المعلومة الاستراتيجية المفيدة في الوقت المناسب هي أساس نجاح المؤسسات من عدمه , كما أصبح هدف المؤسسات الاقتصادية في العديد من دول العالم الثالث محاكاة المؤسسات المتطورة في شتى انحاء العالم لاحتلال مكانة في السوق العالمي ومواجهة المنافسة والحفاظ على المكتسبات السوقية , فلقد أثبت الواقع أن كبرى المؤسسات العالمية قد خرجت من السوق لعدم استباقها في

---

[١]) معهد التخطيط القومي , **تفعيل استراتيجية الذكاء الاقتصادي على المستوى المؤسسي والقومي بمصر** , سلسلة قضايا التخطيط والتنمية , أغسطس ٢٠١٦ , ص٨-٩

مجال الحصول على المعلومة , مما يؤكد على ضرورة اعتماد الذكاء الاقتصادي لضمان الاستمرار في النشاط الاقتصادي والتوسع به , ونشأت تحالفات غير سياسية في شكل تكتلات اقتصادية واندماجات بين الدول وبعضها البعض و بروتوكولات تعاون وشراكة مبنية على اقتصاد المعرفة وتطوير تكنولوجيا الاعلام والاتصالات على مستوى الأجهزة والقطاعات المختلفة , وأصبح تبني الذكاء الاقتصادي ضرورة حتمية لتحقيق التنمية الاقتصادية على مستوى الدول والتحول من اقتصاد الكم الى اقتصاد النوع لاكتساب المزايا التنافسية وتدعيم الحصص السوقية .

وقد اهتمت الدول بدعم المؤسسات الاقتصادية بها ودعم استراتيجياتها ومساعدتها على التكيف مع متطلبات الذكاء الاقتصادي ودعم متخذي القرار بالمعلومات الاستراتيجية وبالمعرفة القابلة للاستخدام والتي تمثل قوة المؤسسات لتحقيق التنمية الاقتصادية الشاملة والمستدامة , كذلك اهتمت الدول بتقوية اقتصادها الوطني واستقطاب الاستثمارات المختلفة لتحقيق نمو في الدخل القومي وضمان الاستقرار الاقتصادي , اضافة لذلك فان اهمية تبني الذكاء الاقتصادي في الدول يمكن ان يتمثل في قدرتها على تهيئة الظروف والبيئة المناسبة للمؤسسات لتخطي العقبات من خلال ادارة المعارف الفعالة للدفاع والحماية وتوفير مراكز معلومات استراتيجية تسمح بالتنبؤ والاستشراف وتوقع السوق , ويؤدي الذكاء الاقتصادي على المستوى الدولي والقومي الى التقليل من عدم المصداقية وبالتالي دعم محاور التنمية المختلفة عن طريق ابراز النشاطات الفعلية للذكاء الاقتصادي من خلال دعم المؤسسات والأفراد. (١)

وقد عانت مؤسسات العالم الثالث بصفة خاصة من المنافسة غير المتكافئة مع اتساع السوق وتنوع الفاعلين فيه وزيادة درجة الانفتاح الاقتصادي والتنازل عن مبدأ الحماية حتى أزمة ٢٠٠٨ وعدم ثقة ودعم المستهلك المحلي للمنتجات الوطنية في مقابل جودة المنتجات المستوردة , في الوقت الذي تميزت فيه قطاعات انتاجية كثيرة في دول العالم المتقدم بالذكاء الاقتصادي خلال عقود كثيرة بداية من النصف الثاني للقرن العشرين حيث أصبحت استراتيجياتها وسياساتها الذكية بقطاعاتها المختلفة سبباً في زيادة التطور

---

١) معهد التخطيط القومي , **مرجع سابق** , ص٩ – ١٠

الاقتصادي وتحقيق الثروة بالإضافة لتحولها لمصدر القوة والتحكم في الأسواق العالمية , ومن ضمن هذه القطاعات والمجالات (الطيران , التسلح , الفضاء , صناعات الأدوية , هندسة الجينات , تكنولوجيا النانو , تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والطاقة الجديدة والمتجددة ... الخ), حيث يمثل الذكاء الاقتصادي أهمية عظمى على المستوى المؤسسي فهو يسمح بحماية المعلومات الاستراتيجية والتحكم بها وتحقيق الميزة التنافسية , فعلى الجانب الهجومي (التنافسي) فانه يسمح للمؤسسة بالتمتع بإرادة هجومية تعبر عن قدرتها على السبق والتفاعل والحرص على ايصال المعلومات المفيدة في الوقت المناسب لمتخذي القرار وقبل الآخرين والمنافسين وترقب الفرص المحيطة واستغلالها والتكيف مع قواعد السوق في البيئة الديناميكية , أما على الجانب الدفاعي (الحماية) فيفترض أن تكون المؤسسة منتبهة لمبادرات منافسيها وتوقعات العملاء والشركاء واتخاذ الاحتياطات اللازمة , والتأكيد على توفير الحماية والأمن المؤسسي عن طريق منع تسرب المعلومات الهامة أو الحصول على المعلومات الهامة أو الحصول على المعلومات المغلوطة وغير الصحيحة.

وبشكل عام لا تكتفي المؤسسات العالمية الكبرى بمكانتها الحالية بل تسعى لترسيخ أقدامها وزيادة مساحة سيطرتها على المستوى العالمي لإزاحة المؤسسات الأضعف سواء داخل أو خارج البلاد مما يؤكد على ضرورة اعتماد الذكاء الاقتصادي في دول العالم الثالث وعدم الاكتفاء بالإنتاج دون الرجوع للمعلومات والمعارف المفيدة , لأن الذكاء الاقتصادي على كلا من المستويين القومي والمؤسسي يقدم حلولاً تقنية وأنشطة للتكيف مع ظروف المنظمات والمؤسسات والقطاعات المختلفة للسماح بالتفاعل مع المحيط الديناميكي وتفعيل اليقظة ورفع الوعي لحمايتها من الأخطار (١)

---

[١]) معهد التخطيط القومي , **مرجع سابق** , ص١٠

المطلب الثالث
خصائص الذكاء الاقتصادي

مع ظهور العولمة وانتشار المصطلحات والمفاهيم المتعلقة بكيفية جمع المعلومات واستغلالها , وقع الكثير من الخلط بين المصطلحات , لذا كان من الواجب ابراز أهم خصائص الذكاء الاقتصادي من أجل تفرقته عن غيره , ومن بين أهم الخصائص نذكر العناصر التالية (١) :

- الاستغلال الاستراتيجي والتكتيكي للمعلومات ذات المزايا التنافسية في اتخاذ القرارات
- إرادة قوية لتنسيق جهود الأعوان الاقتصاديين
- وجود علاقات قوية بين المؤسسات , الجامعات , الادارات المركزية والإقليمية
- إدماج المعارف العلمية , التقنية , الاقتصادية والقانونية
- السرية في نشر المعلومات والحصول عليها بطرق شرعية

في ظل العولمة واقتصاد المعرفة وديناميكية المحيط الاقتصادي وسرعة التغير ازدادت أهمية وقيمة المعلومات والمعارف بشكل جوهري ادى للاهتمام بها وبمعالجتها وجمعها وفهرستها وبثها وبالتالي التوجه نحو تبني الذكاء الاقتصادي وتفعيل آلياته , ومن أجل تحقيق الذكاء الاقتصادي والاعتماد عليها في اتخاذ القرار ورسم الاستراتيجيات وجب ابراز أهم خصائص الذكاء الاقتصادي وتمييزها , فهو يتصف بالعديد من الخصائص الأساسية للتأثير والضغط كما يلي:

- تنسيق جهود الشركاء والأعوان الاقتصاديين ففي اتجاه دعم استراتيجية التنافسية للشركات والمؤسسات والدول أيضاً , كذلك تأسيس واقامة

---

[١]) نجوى حبة , عبدالوهاب بن بريكة , **الذكاء الاقتصادي كمدخل لبناء الأفضلية التنافسية** , مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية , مجلة علمية كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير جامعة المسيلة – الجزائر , العدد١١/٢٠١٤, ص٢٤

علاقات وتوافقات بين شتى المستفيدين على مستوى المؤسسات والادارات والوزارات... الخ , كل على حسب المستوى المطلوب .

- التمسك بأساسيات الذكاء الاقتصادي في أنشطة وممارسات الضغط والتأثير الداخلي والخارجي على المحيطين والمنافسين والمناظرين

وذلك عن طريق استخراج واستدلال شتى المعارف العلمية والاقتصادية والقانونية والتقنية لاستغلالها في الذكاء الاقتصادي مع الاهتمام بالأمن المعلوماتي والتمسك بالشرعية في الحصول على المعلومة.

- الاهتمام بالمعلومات الاستراتيجية واستغلالها استراتيجياً وتكتيكياً لاتخاذ القرارات حيث أن قيمة المعلومة الاستراتيجية تعتمد على مدى منفعتها والقدرة على الحصول عليها بالرغم من الصعوبات في تجميعها أو الوصول لها بطرق شرعية أو غير شرعية كما في الحرب , فالصعوبة ليست في حيازة المعلومة ولكن في القدرة على استخراجها بشكل عملي ودقيق وسريع من مصادرها , ويستلزم ذلك شتى وسائل وعمليات الاستخراج والاستدلال والاستقصاء(١)

---

(١) معهد التخطيط القومي , **مرجع سابق** , ص١٠

المبحث الثاني
التطور التاريخي للذكاء الاقتصادي

يعد الذكاء الاقتصادي من اهم السياسات التي تتبناها الدول في سبيل التحول للاقتصاد المعرفي , لذا يجب التطرق للتطور التاريخي للذكاء الاقتصادي بدراسة المهام التي يقوم بها مثل حماية الثروة المعلوماتية والتأثير في البيئة المحيطة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية المهمة كما سنتناول دور الدولة والجامعات والمراكز البحثية والقطاع الخاص في تفعيل الذكاء الاقتصادي , وأخيراً المراحل التي يمر بها الذكاء الاقتصادي بداية من مرحلة تحديد الحاجة للمعلومة الى مرحلة اتخاذ القرار , وسوف نتطرق في هذا المبحث لكلاً من :

المطلب الاول : مهام الذكاء الاقتصادي

المطلب الثاني : أهم الفاعلين ضمن سياسة الذكاء الاقتصادي

المطلب الثالث : مراحل الذكاء الاقتصادي

المطلب الاول
مهام الذكاء الاقتصادي

في ضوء مفاهيم الذكاء الاقتصادي المختلفة السابق ذكرها فان مهام الذكاء الاقتصادي متعددة ومتفاوتة تتضمن الحصول على المعلومات الاستراتيجية المفيدة عن طريق الجمع والمعالجة والتحليل ثم توفير الحماية المطلقة عن طريق المحافظة على الأصول البشرية (الموارد البشرية) والمادية وغير المادية وذلك باتباع أساليب اليقظة الأمنية والذكية لمواجهة المخاطر المتنوعة والاستفادة من الفرص ومن ثم الاستعمال الأمثل للمعلومات والمعارف الاستراتيجية المناسب (سواء الدفاعي أو الهجومي) لاتخاذ القرارات المثلى ورسم السياسات والاستراتيجيات الذكية على المستويين المؤسسي والدولي , الى جانب هذه المهام يعتبر تقليص مجال عدم اليقين وعدم التأكد بهدف ضمان بقاء واستمرار وتنمية وتطوير المؤسسات لتحسين المركز والميزة التنافسية من أهم مهام الذكاء الاقتصادي

ويمكن تحديد مهام الذكاء الاقتصادي بشكل تفصيلي على أنها مجموعة من الوظائف التي تتناول ثلاثة أبعاد رئيسية وهي:

- "حماية الثروة المعلوماتية" عن طريق عمليات تقنية , اجتماعية , قانونية... لجمع ومعالجة وتصنيف وتفسير ونشر المعلومات المختلفة والمتفاوتة ثم العمل على تأمين المؤسسة أو المنظمة على مستوى الأصول الملموسة وغير الملموسة وعلى أمنها المعلوماتي وحقوق الملكية الفكرية(١)

---

(١) محمد صالحي , عبدالفتاح بوخمخم , **الذكاء الاقتصادي سياسة حوار بين المنظمة ومحيطها** , المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر , ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة , ٢٣-٢٦ ابريل , جامعة الزيتون الاردنية , كلية الاقتصاد والعلوم الادارية , الاردن , عمان

- الاستعلام الاقتصادي من المصادر المشروعة أو المفتوحة والذي يطلق عليه اليقظة والتحسس للبيئة المحيطة والحصول على المعلومات المختلفة عن عملاء وموردين ومنافسين ومؤسسات ودول مناظرة , هيئات جودة , بيئة المؤسسة الخارجية بالإضافة للإجراءات والمعايير المتفاوتة , وهذا كله يمثل التطور لمفهوم التجسس القديم بهدف معرفة واكتشاف الفرص (الجانب الهجومي) ومواجهة التحديات والاخفاقات (الجانب الدفاعي)
- التأثير في البيئة المحيطة عن طريق اتخاذ قرارات استراتيجية مثلى في الوقت المناسب وعلى المستوى المناسب بجودة عالية لتعزيز المركز التنافسي على المستوى المؤسسي أو الدولي بالقدرة العالية على تقديم الحجج والاقناع واتباع أساليب التفاوض وممارسة الضغوط (١)

عناصر الذكاء الاقتصادي : يتكون نظام الذكاء الاقتصادي من ثلاث نظم مترابطة ومتكاملة , هذه العناصر متمثلة : (٢)

- **اليقظة الاستراتيجية** : تكمن في ملاحظة وتحليل كل ما يحدث في محيط المؤسسة من أجل تسهيل عملية اتخاذ القرار وتفعيله
- **الاتصال والأمن** : يقصد به التحضير والتحسب ضد يقظة الآخرين , إضافة الى تزويد العمال بالمعارف وتوضيح مضمون الحوارات الداخلية , خلق ردود أفعال ووضع بنود سرية في عقود العمل

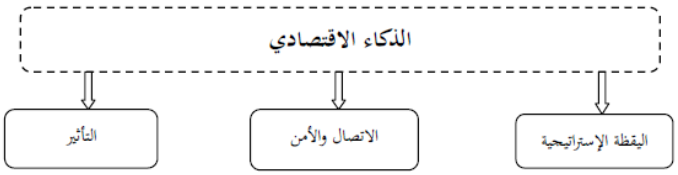
---

(١) عبدالله بلوناس , **اهمية الذكاء الاقتصادي ودوره فى دعم المعلومة الاستراتيجية** , ندوة تطوير قطاع المعلومات الصناعية في الدول العربية , المعلومات الصناعية : وسيلة لتحقيق تنافسية صناعية , ٤-٦ ديسمبر ٢٠١٢ , الجزائر

(٢) Bouadam Kamel , Hammadi Mourad : **Strategence economique comme perception de une nouvelle approche pour la PME** , الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارجي قطاع المحروقات في الدول العربية , جامعة الشلف , ٨-٩ نوفمبر ٢٠١٠ , ص١٤

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

شكل رقم(١) عناصر الذكاء الاقتصادي



Bouadam Kamel , Hammadi Mourad : Strategence economique comme perception de une nouvelle approche pour la PME ,

الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارجي قطاع المحروقات في الدول العربية , جامعة الشلف , ٨-٩ نوفمبر ٢٠١٠ , ص١٤

يعتبر الذكاء الاقتصادي سياسة عامة تتبناها الدول ومؤسساتها وهيئاتها وتطبق في الأسواق التي تعتبر مصدراً للقيمة المضافة والتأثير والقوة , ومثال على ذلك مشاريع الطيران , الفضاء , التسلح , الطاقة , صناعة الأدوية , الجينات , تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ... الخ , والتي ترتبط بالإضافة الى السعر والمنتج والخدمات الى الموافقة والمساندة السياسية للدولة , وتعتبر أهم عناصر الذكاء الاقتصادي كما يلي :

- سياسة اليقظة الاستراتيجية واليقظة بمعنى ملاحظة وتحسس وتحليل كل ما يحدث في المحيط وكل المتغيرات من اجل تسهيل عملية اتخاذ القرار
- سياسة التنافسية عن طريق دعم تنافسية الدول أو المؤسسات والقدرة على تحويل تكنولوجيات مؤسسات البحث لتطوير وادارة المؤسسات عن طريق اغتنام الفرص ومواجهة التحديات وتجميع الخبرات والمعلومات العامة والخاصة
- سياسة الأمن الاقتصادي / الأمن والاتصال بمعنى الاستعداد والتأهب ليقظة المنافسين واتاحة وتوفير المعلومات والمعارف
- سياسة التأثير على مستوى الهيئات والمؤسسات التي تعد الأنظمة والمعايير لإدارة الحياة الاقتصادية من خلال العمل الضغطي

Lobbying والذي تم الاعتراف به كأساس للعملية الديمقراطية والذي أسهم في مناقشة واقرار القوانين واعتمادها وساهم في التأثير على القرار السياسي والاقتصادي.

وحيث ان الذكاء الاقتصادي عبارة عن نظام لمراقبة بيئة المؤسسة من خلال الارتكاز على جانبين وهما **الجانب الدفاعي** من أجل اكتشاف التهديدات وتجنبها **والجانب الهجومي** من أجل معرفة الفرص واستغلالها , فبملاحظة العناصر نجد أن اليقظة والتنافسية والتأثير يمثلوا الجانب الهجومي للذكاء الاقتصادي عن طريق عمليات البحث وجمع ومعالجة المعلومات المفيدة الخاصة بمحيط المؤسسة بطرق رسمية وبظروف ملائمة من حيث الزمن والجودة والتكلفة وذلك بغرض بثها واستغلالها في القرارات الاستراتيجية لتقليص عدم التأكد وضمان استمرارية المؤسسة ودعم مركزها التنافسي , بينما يمثل الأمن والاتصال الجانب الدفاعي من أجل اكتشاف التهديدات وتجنبها (١)

(١) معهد التخطيط القومي , **مرجع سابق** , ص٧

المطلب الثاني
أهم الفاعلين ضمن سياسة الذكاء الاقتصادي

ان تصميم آلية الذكاء الاقتصادي يستلزم وجود أطراف مؤسساتية ذات سلطة رسمية وغير رسمية لمبدأ المبادرة والكفاءة وهي على الترتيب :

- **الدولة :** كانت ومازالت تلعب دوراً مهما في رسم وإعادة هيكلة السياسات العمومية الاقتصادية عن طريق تبني منظومة متكاملة من استراتيجيات الذكاء الاقتصادي وضبطها بما يتلاءم واحتياجات الأعوان الاقتصاديين والمجتمع المدني مع محاولة تحقيق توازن إقليمي الى جانب تعزيز تنافسية المؤسسات على الصعيدين الخارجي والداخلي, وخلق بيئة ملائمة ومحفزة للاستثمار والتوطن الصناعي على مستوى الاقاليم , وتقديم الفرصة الكاملة للقطاع الخاص والهيئات ذات الطابع الاجتماعي والمهني من أجل ابتكار وتجسيد سياسات اقتصادية إقليمية رشيدة (١)
- **الجماعة المحلية :** يؤدى انفتاح المجتمعات المحلية الى التأثير على الجماعات المحلية في ظل المنافسة العالمية وتلاشي الحواجز الثقافية والاقتصادية, فيعد ذو أهمية كبيرة وعليه فإنه من الضروري تهيئة الإدارات لنمط جديد من الاقتصاد والتدخل الذي يعتمد على التمييز والتخصص والخبرات وعلى قدر عال من المرونة لمسايرة التغيرات السريعة في الاحتياجات .

وعليه فإن الحاجة أصبحت أكثر إلحاحاً في تغيير نظرة الدولة للجماعات الإقليمية كوحدات إقليمية إدارية الى جماعات اقتصادية تنافسية , تقوم بتنشيط الدورة الاقتصادية المحلية , وكأحد الشركاء الرئيسيين للدولة , في المبادرات الكبرى وإنعاش الاستثمارات وحل المشاكل الاجتماعية, فقد أصبحت الجماعات المحلية قطب اقتصادي

[1]) Philippe.C, : **Intelligence economique et development territorial** , papier presente au Rencontres internationals de TETOUAN : "Experimentations et dynamiques Locales : experience compares , 25-26-27 novembre 2004 , p 9

مهم يساهم في دعم الاقتصاد المحلي , وفاعل أساسي ليس فقط في مجال نفوذها بل تعدتها الى المشاركة في المبادرات التنموية الكبرى وقوة اقتراح لها , فان لامركزية الدولة ممثلة في الجماعات المحلية تشكل خطوة أساسية لتفعيل الذكاء الاقتصادي الاقليمي كونها الهيئة المرتبطة مباشرة بالأعوان الاقتصاديين عن طريق توفير المناخ العام (القانوني , الضريبي , التهيئة الاقليمية ...إلخ) , وكذلك تفعيل الخطوط العريضة للاستراتيجيات الوطنية لتهيئة الإقليم لجذب المؤسسات والأفراد , وإعداد احصائيات ومخططات إقليمية ناجحة تستجيب وبدقة لمتطلبات التنمية الاقتصادية على المستوى الاقليمي , وتوفير قواعد بيانات دقيقة والتي من شأنها أن تساعد على تحديد الآليات والمؤشرات الاقتصادية المستقبلة خاصة فيما يتعلق بالمواكبة الإحصائية للسكان المحليين وتلبية احتياجاتهم [١]

- **الجامعات ومراكز البحث :** تعتبر الجامعات قاطرة التنمية الاقتصادية والثقافية والاجتماعية, وظيفتها الأساسية تتمثل في تكوين الموارد البشرية , وخلق معارف جديدة والقدرة على الإبداع والتنظيم والاختراع وامتلاك المعلومات إذ أن للبحث العلمي خاصة التطبيقي منه مردود كبير على المجتمع المحلي والمؤسسات , إذ أنه نشاط منظم يهدف إلى موجه لاكتشاف وتنمية آفاق جديد من التنمية على شكل قيم مضافة للاقتصاد المبنى على المعرفة
- **غرف الصناعة والتجارة والجمعيات المهنية والنقابات :** تعتبر هذه الهيئات الممثل الإقليمي للوزارات وتكمن مهمتها في الإدارة و الاستشارة والتوسع الاقتصادي , كما أنها تقدم للسلطات العمومية بناء على طلبها أو بمبادرتها الخاصة الرصد الدوري للأنشطة الصناعية ,

[1]) Herbaux ,P - Bertacchini , Y : " **Tic et territoires quell developments?"** , In ISDM , n:30 , document telechargeable sur le lien, p13 , http://archivesic.ccsd.cnrs.fr/docs/00/18/62/PDF/commTICetTerritoires

التجارية و الخدمية ضمن إطار دوائرها الإقليمية وفيما يخص التشريع الصناعي والتجاري والتشريع الجبائي والجمركي .

ولأن النمو الاقتصادي يكون انطلاقاً من ضرورة مفادها استشراف المستقبل واعتماد مخططات استباقية لمواجهة التحديات الاجتماعية والاقتصادية, وهو الجانب الهجومي والدفاعي للذكاء الاقتصادي , وكذلك ترقية الأنشطة التصديرية وتوفير المعلومات والمعطيات للمستثمرين المحليين والأجانب , بالإضافة لذلك فهي بمثابة وسيط بين المؤسسات والسلطات العمومية من خلال تحسين مناخ الأعمال ومواجهة التحديات التي تفرضها بيئة الأعمال التنافسية

- **القطاع الخاص:** أضحى القطاع الخاص يحتل مكانة متزايدة في النسيج الاقتصادي الوطني والإقليمي بصفة خاصة بفضل دوره المهم في خلق فرص العمل واستقرار السكان وعدم نزوحهم للمدن المركزية والعواصم, وقد أوضحت الإحصائيات أن المبادرات الفردية لإطلاق مشاريع خاصة وكذلك خلق مؤسسات مصغرة , تتركز غالباً في الإقليم وتساعد على خلق بيئة ديناميكية تنموية وفي إطار الحديث عن القطاع الخاص , برز مفهوم الشراكة المجتمعية كمؤشر هام , حيث يعرف هذا المفهوم على انه التفاعل بين ثلاث مكونات أساسية هي الحكومة , المجتمع المدني و القطاع الخاص بغرض تحقيق التنمية المستدامة , كما تعد توجهاً تنموياً يقوم على أساس التكامل والتكافئ بين الأدوار التي تقوم بها كل الأطراف الثلاث المذكورة آنفاً. (١)

[1]) Philippe.C, : **Op-Cit** , p 9 - 11

المطلب الثالث
مراحل الذكاء الاقتصادي

تتعدد مراحل الذكاء الاقتصادي انطلاقاً بتحديد الحاجة للمعلومة , حيازة المعلومة ثم معالجتها وبثها واستعمالها , ونلخص هذه المراحل في الآتي : [١]

أولا :تحديد الحاجة للمعلومة : يتطلب بعض المهارات لتحديد المعلومات التي نرغب في الحصول عليها , مما يتطلب من المختصين في الذكاء الاقتصادي الدراية الجيدة بتنظيم المؤسسة واحتياجاتها .

ان تحديد الحاجات من المعلومات هي المرحلة الأساسية في عملية الذكاء الاقتصادي , فهي عملية مستمرة ولا تتطلب استخدام الوسائل الحديثة وإنما يكفي فقط أن نطلب مهارة ما في جمع المعلومات التي نرغب في الحصول عليها , وهو أمر ليس صعب في أغلب الحالات , فليس من الضروري توفير الوسائل الحديثة , وانما يكفي في أغلب الحالات أن نحصل بمهارة على المعلومات التي نرغب في الحصول عليها , وهو ما يتطلب من المتخصصين في الذكاء الاقتصادي معرفة جيدة بتنظيم المنظمة(٢) فالذكاء الاقتصادي هو

---

[١]) د/سمية أحمد , د/ فاطمة دغفل , **واقع ومعوقات الذكاء الاقتصادي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية** , الملتقى الدولي حول : التحول الرقمي للمؤسسات والنماذج التنبؤية على المعطيات الكبيرة , كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير , جامعة محمد بوضياف المسيلة , ٢٠١٧ , ص ٤-٦

[٢]) سارة زرقوط , **الذكاء الاقتصادي كسبيل لتحقيق الميزة التنافسية –مقاربة مفاهيمية–** , المجلد ٤ , العدد ١ , الجزائر , ٢٠٢٠ , ص ٦٩ – ٧٠

عملية تحويل المعلومات إلى معارف استراتيجية (١) , وهذا يتطلب وجود المتخصصين في مجال المعرفة للتمييز بين الكميات الهائلة من المعلومات المتداولة وفرزها , واختيار المعلومات المفيدة لغرض تحليلها وبثها لاحقاً, وقبل البدء بأي عملية من المهم جداً تحليل الاحتياجات بطريقة خاصة , فتحليل احتياجات المعلومات يمكن أن يتلخص في المراحل التالية :

١- **مستعملى المعلومات:** قبل المباشرة في تحليل الاحتياجات يجب معرفة أولاً من سيقوم باستعمال المعلومات وما هي نوع المعلومات التي يقدمها
٢- **تحليل المؤسسة:** من الضروري تقييم وضعية واستراتيجية المؤسسة بعد تعريف المستعملين
٣- **العوامل والمجالات الحرجة** : قبل البدء في جمع المعلومات , يجب أولاً تعريف النقاط الأساسية من أجل تحقيق الأهداف , فالمعطيات المتاحة قليلة , والهدف ليس الوصول لعدد كبير من المعطيات وإنما فقط جمع المعلومات الضرورية للأشخاص المعنيين في الوقت المناسب
٤- **الاحتياجات من المعلومات:** هذه المرحلة تخص المعلومات المطلوبة في كل مجال استراتيجي : كلاً من السوق (المحلي–الدولي) , المنتجات , المنافسين (تعريفهم , حجمهم , مردوديتهم , مكانة منتجاتهم , حضورهم العالمي...) , التكنولوجيا (درجة أهمية التحكم في التكنولوجيا , احتمال ظهور تكنولوجيات جديدة) , المحيط والزبائن.
٥- **المعلومات المتاحة والمعلومات المفقودة:** أول ما يتم تعريف المعلومات التي نريدها , يجب تقييم أولاً المعلومات المتاحة على

---

[١]) خديجة بوخريصة , **اليقظة الاستراتيجية ودورها في تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية** , رسالة ماجستير في إدارة الاعمال , جامعة وهران٢ , ٢٠١٥ , ص٣٩

مستوى المؤسسة , إذ أنه ليس من المجدي البحث عن معلومات نعرفها.

٦- **تفعيل الاحتياجات:** عملية الذكاء الاقتصادي تتكون من سريان دائم للمعلومات والتطور المستمر , الذي يعبر عن التغييرات الحاصلة في المحيط التي تسمح للمؤسسة بالتحرك , فمن أجل بناء نظام ديناميكي يجب تحديد فوراً وبانتظام المعلومات المطلوبة , وبما أن الاستراتيجية والمؤسسة تتغير , فان عملية الذكاء الاقتصادي يجب ان تعدل في ظل هذه التغييرات والاستراتيجية كذلك يجب أن يعاد تعديلها , دائماً بفضل استقبال المعلومات الجديدة المجتمعة (الفرص الجديدة , المخاطر الجديدة , الاحتياجات الجديدة...) , وبالتالي فان الذكاء الاقتصادي عبارة عن عملية ديناميكية تسمح بتحقيق تغيرات فعالة وبسرعة. [١]

ثانيا : مرحلة جمع المعلومات :

بعد تحديد الحاجة للمعلومة يتم اختيار أشكال البحث عن هذه المعلومة من مختلف المصادر الرسمية , الكتب , وسائل الاعلان والاتصال , الأقراص المضغوطة والمصادر الغير رسمية , التي تتطلب التعامل مع المعلومات الواردة منها مجهود شخصي من الفرد الذي يريد جمعها , وتتنوع هذه المصادر ونذكر منها : المنافسين في حد ذاتهم , الموردين , المعارض , الطلبة المتمرنين , المصادر الداخلية(٢), ويتم تجميع المعلومات حسب الخيار الاستراتيجي المتبني في المرحلة السابقة , ويتم تجميع المعلومات في هذه

---

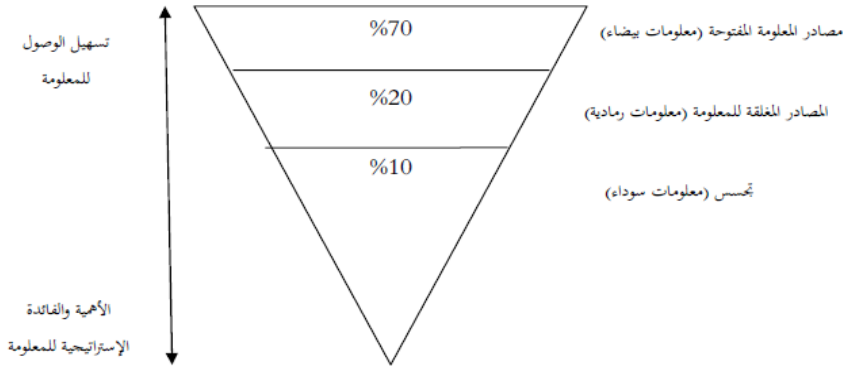
[١]) محمد نعمة محمد الزبيدي , **الذكاء الاقتصادي مشروع عراقي مقترح وإمكانية مساهمته في تنمية الاقتصاد العراقي** , رسالة دكتوراه في فلسفة العلوم الاقتصادية , جامعة القادسية , العراق , ٢٠١٧ , ص٣٨

[٢]) د/ سهام بوفلفل – د/ محمد بوقموم , **الذكاء التنافسي والذكاء الاقتصادي كآلية لدعم تنافسية المؤسسة** , مجلة الدراسات الاقتصادية المعمقة , المجلد ٤ , العدد ٢ , ٢٠١٩ , ص٨

المرحلة من عدة مصادر , وبالتالي يتم تصنيف المعلومات بحسب مصادر الحصول عليها , وهي معلومات رسمية ومعلومات غير رسمية [١] :

- **المعلومات غير الرسمية:** تتمثل في جميع المعلومات باستثناء المعلومات الرسمية , حيث أن أهم ما يميز هذه المصادر أن المعلومات التي تقدمها تتطلب مجهود شخصي من الفرد الذي يريد جمع المعلومة ويجب أن يبقى على اتصال دائم حتى يحصل على ذلك (٢) وتصبح المعلومة غير الرسمية صالحة لاستخدامها بعد معالجتها , وقد أمضت الدراسات أن أغلب المعلومات التي تفيد الوحدة الاقتصادية هي عبارة عن معلومات غير رسمية , وتتمثل في مصادر المعلومات غير الرسمية بالمنافسين أنفسهم , والموردين والزبائن , والمعارض والندوات والمؤتمرات , والطلبة والمتدربين , والمصادر الداخلية للوحدة الاقتصادية

شكل رقم (٢) مختلف مصادر المعلومات التي تحصل عليها المؤسسة



المصدر : حمداني محمد , **أهمية الذكاء الاقتصادي في تحسين ملاءمة مناخ الأعمال وجذب الاستثمارات الأجنبية** , مجلة المؤسسات الجزائرية , العدد (٢) كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير , جامعة وهران , الجزائر , ٢٠١٢ , ص١٦

---

[١]) كريمة علي الجوهر – خديجة جمعة مطر , **دور نظم المعلومات المحاسبية في تعزيز الذكاء الاقتصادي دراسة تحليلية** , العدد ١٠٧ , مجلة الادارة والاقتصاد , جامعة واسط , العراق , ٢٠١٦ , ص٢٣٤

[٢]) سارة زرقوط , **مرجع سابق** , ص ٦٩ – ٧٠

- **المعلومات الرسمية:** هي تلك المعلومات التي يمكن أن تكون ورقية أو رقمية , وتمثل مصادر المعلومات الرسمية عامة بالصحافة والكتب ووسائل الاعلام المرئية والمسموعة , والدراسات وكافة المصادر الشرعية الأخرى.

يتضح لنا من الشكل السابق بأن المصادر المفتوحة تتمثل في المنشورات الرسمية والصحف والبرامج الإذاعية والمنشورات التجارية , أما المصادر المغلقة للمعلومات فتتمثل في التقارير والبرقيات من السفارات والقنصليات , في حين المعلومات السوداء يتم الحصول عليها من دون موافقة من الحكومات الأجنبية تأتي من الأقمار الصناعية , من أسرار سرقت من أحد الرعايا الأجانب أو عبر الانترنت. [١]

ثالثاً: مرحلة تحليل المعلومات

مرحلة التحليل هي المرحلة الحساسة في عملية الذكاء الاقتصادي , الهدف منها تقديم معلومات ملائمة لمتلقي المعلومة تجيب على احتياجاتهم الخاصة فهم يفضلون أن تقدم لهم تحاليل هادفة ومحددة , براهين , نصائح على أن يقدم لهم حجم كبير من المعلومات غير محللة , وفي العموم فإن عملية تحليل المعلومات تقدم في عدة مراحل ومنها :

- **المصادقة على المعلومة:** وهي الخطوة الأولى في عملية المصادقة تتطلب تأمين ملائمة وصحة المعطيات لأنها ليست مضمونة , فالمعطيات تكون ملائمة عندما تتوافق مع الحاجات من المعلومات , وتظهر قيمتها عندما تتم المصادقة عليها, وفي عملية المصادقة على المعلومات أحسن الطرق هي التالية:
  - ✓ تعريف المصادر الأساسية للمعلومات والتأكد من مصداقيتها من طرف خبراء وأشخاص أكفاء

[١]) د/سمية , أحمد , د/ فاطمة , دغفل , **مرجع سابق** , ص ٤-٦

- ✓ مراقبة الاجراءات المستعملة في الحصول على معطيات احصائية
- ✓ البحث عن مصادر متعددة من أجل نفس المعلومة ومقارنة المعطيات المحصلة
- ✓ الموافقة على المعلومة من طرف الخبراء الخارجيين

- **تقييم المعلومة (استعمال المعلومة من أجل انتاج معارف):** بعد تعريف نوعية وجودة المعلومة والمصادقة عليها, يجب تحديد اذن قيمتها الاستغلالية من خلال التحليل , فالهدف من التحليل هو تحويل كمية وحجم المعلومات الخام المجمعة الى قيمة مضافة
- **معالجة المعلومة:** تعتبر هذه المرحلة أساس الذكاء الاقتصادي , فهذا الإجراء يعتمد أساساً على قيمة المعلومة بالنسبة للمستعمل , ويقصد بالمعالجة تجميع كل المعطيات المحصل عليها لتحليلها بشكل متجانس , وتعتبر ترجمة المعلومة خطوة أساسية لإجراء المعالجة , فهي تعطي صورة تحليلية غنية لكل المعلومات التي تكون مختفية دائماً في سطور الوثائق . [١]
- **وسائل التحليل :** فهناك العديد من وسائل التحليل قوية الفائدة من أجل استخراج قيمة المعلومة في مجال المنافسة في الأسواق التكنولوجية ومن بين التقنيات المتاحة يمكن أن نذكر نموذج بورتر (تحليل قوى التنافس) حيث تنشط المؤسسات في بيئة تتميز بالتغير المستمر , ومن ثم يكون من الضروري معرفة مكوناتها الرئيسية واتجاهاتها المستقبلية حتى يمكن التأثير فيها وتحديد آثارها السلبية , فلم تعد المؤسسات تواجه منافسين ينشطون في نفس قطاع نشاطها فحسب , بل تعداه الى قوى أخرى بمقدورها التأثير على مردودية القطاع ايجابياً أو سلبياً وتسمى هذه القوى بقوى التنافس[٢]

[١]) عبدالقادر مطاي , **متطلبات إرساء التكنولوجيا المصرفية في دعم الذكاء التنافسي بالبنوك الجزائرية** , الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية , العدد ١٠ , جامعة الشلف , ٢٠١٣ , ص٢٥

[٢]) عبدالقادر مطاي , **مرجع سابق** , ص ٢٧

- **بث المعلومة من أجل اتخاذ القرار:** وتتمثل هذه الخطوة في إعطاء قيمة لهذه المعلومة ببثها داخل المنظمة حتى تساهم في خلق قيمة مضافة , فالمعلومة لا تكون ذات قيمة الا إذا جاءت في الوقت المناسب وبالشكل المراد للشخص الذي يستخدمها
- **استعمال المعلومة:** وتمثل الخطوة الأخيرة , فالتحليل يجعل المعلومة التي تم بثها قابلة للاستعمال , فالمعلومة التي لا يتم بثها لا تفيد في شئ , والتغذية الراجعة تبين لنا ما إذا كانت المعلومة قد أدت الى تلبية رغبة المستعمل أم لا [١]

[١]) سارة زرقوط , **مرجع سابق** , ص ٦٩ - ٧٠

المبحث الثالث
آليات تطبيق الذكاء الاقتصادي

تمثل اليقظة مرآة المؤسسة في العملية التنافسية , من خلال مراقبة المحيط الداخلي والخارجي , بما يضم من عوامل اقتصادية , اجتماعية وثقافية وتقنية , كونها تؤثر تماماً على أداء المؤسسة مع ضمان تحيين المعلومة العلمية والتقنية وبالتالي تحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة (١) , بالإضافة لتسيير المعارف وخلق معارف أخرى جديدة والتي تشكل جزءاً من رؤية الذكاء الاقتصادي والتركيز على تجميع المعارف الداخلية مع الأخذ بعين الاعتبار حماية رأس المال الفكري , وكذلك استراتيجيات دعم الأداء الاقتصادي .

كما سنتطرق في هذا المبحث لدور الحكومة الالكترونية في دفع عجلة التقدم وتحقيق الرفاهية كأحد آليات الذكاء الاقتصادي , وأخيراً سوف نتناول المدن الجديدة والذكية ودورها في جذب الاستثمارات وتحفيز الاقتصادات نظرا للدور الهام الذي تقوم به ويمكن تقسيم هذا المبحث الى :

المطلب الاول : اليقظة الاستراتيجية (دعامة أساسية في مسار الذكاء الاقتصادي)

المطلب الثاني : دور الحكـومــة الالكترونية في تطبيق الذكاء الاقتصادي

المطلب الثالث : المدن الجديدة , المدن الذكية والمستدامة

---

[1]) Lesca H, Kriaa . S,Casagrande,A : **" Veille Strategique : Ub Facteur d'echec paradoxal Largement avere : La Surinformation Causee par L'Internet** , Cas Concrets, retours d'experience et piste de Solutions" , VSST , Universite de Nancy , 2009 , p.24

المطلب الاول
اليقظة الاستراتيجية : دعامة أساسية في مسار الذكاء الاقتصادي

أولاً : تعريف اليقظة الاستراتيجية

ان مدارس الفكر الاقتصادي التي تناولت موضوع المعلومة الاستراتيجية اختلفت في البحث عن مفهوم اليقظة ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة أو الدولة أو الاقليم , فبالنسبة للفكر في أمريكا الشمالية يعتمد بشكل أفضل على اليقظة التنافسية الخارجية وتسيير المعارف , في حين أن التركيز على مقاربة الذكاء الجماعي مصدرها آسيا(١)

لكن هذه المقاربات في المفاهيم المختلفة لا تمانع من اعتبار حقل الأنشطة الاستراتيجية أدوات مهمة في سباق الابتكار والتنافسية على كافة الأصعدة (الوسط الحضري , الريفي) وفي هذا الشأن يقول N.Crosta الخبير لدى OECD "أن الابتكار ليس بالضرورة ظاهرة حضرية" (٢)

- ظهرت عديد من المفاهيم التي صاحبتها أيضاً تطور وتخصص مهن جديدة وظيفتها ضمان التقارب بين مراكز القرار التي لها من الكفاءة والمسئوليات بما يمنحها وزناً للهرم التنظيمي للدولة أو الاقليم , هذه المهمة تتطلب مكلفين باليقظة أو مسيرين في المعرفة , كونهم حلقة الوصل بين الإداريين وتقني الاتصالات والمعلومات .

بناء على ما سبق نرى انه يمكننا تعريف اليقظة الاستراتيجية مفهوم شامل لكافة وظائف ونشاطات المنظمة تبدأ بالبحث عن المعلومات وجمعها , واختيارها وتنتهي بترجمتها واستخدامها من طرف المنظمة وبهذا تكون لها القدرة على اتخاذ القرارات الصائبة لتتمكن من تحديد موقعها ضمن بقية المنافسين , فاليقظة الاستراتيجية " هي تدفقات معلوماتية إرادية تبحث المؤسسة من خلالها عن معلومات ذات طابع تنبؤي تتعلق بتطوير بيئتها

---

[1]) J.H.A.M Rodenberg , "**Competitive Intelligence and Senior Management**" , Eburon Publishers , Delftp, p14 , 2008,

[2]) MONINO J.L , "**Intelligence Economique et Gestion des Connaissances**" Maison des Science de L'Homme Montpellier , L'Universite Hassan II , Mohammedia , 2010 , p17

الاقتصادية والاجتماعية بهدف خلق الفرص وتقليل الأخطار المرتبطة بعدم التأكد من مناخ الأعمال , ومن بين هذه المعلومات إشارات الإنذار المبكر"

ثانياً : أنواع اليقظة الاستراتيجية :

١- **اليقظة التكنولوجية**: وهي مجموعة التدابير والإجراءات التي تتخذها المؤسسة للكشف عن المستجدات والتطورات الحاصلة في البيئة التقنية , العلمية , والتكنولوجية من خلال تتبع المعلومات وجمعها من مصادرها الأصلية , وتنظيمها , وتحليلها ثم نشرها لمراكز اتخاذ القرار , ويعتمد هذا النوع من اليقظة على العناصر التالية [١]:

- دراسة السوق التكنولوجي من الداخلين والخارجين منه , والتغيرات التي تطرأ عليه
- البحث عن الفرص التكنولوجية , واستغلالها والاستفادة من مراكز البحث والتطوير
- التحليل المستمر والمنتظم لبراءات الاختراع في مختلف قطاع النشاط
- التدقيق التكنولوجي للقطاع الذي تنشط فيه المؤسسة [٢]
- التقييم التكنولوجي للاستثمار , وتفعيل اتفاقيات التعاون في المشاريع المشتركة وبيع التراخيص

وعلى سبيل المثال لا الحصر تستخدم عديد من الهيئات منهج اليقظة التكنولوجية على غرار شبكات المراكز الاستشارية , أنظمة الانتاج المحلي والعناقيد الصناعية , المعهد الوطني للملكية الصناعية , والتقارير الدورية للسفارات ....إلخ , فاليقظة التكنولوجية تسعى لتقريب المؤسسة من بيئتها

---

[1]) ROUACH. D, : "**L 'intelligence Economique: Comment Donner de la Valeur Concurrentielle a l'information**", 2eme edition , editions d'Organisation , Paris , 2008 , p13

[2]) Bruno . M et Yves-Michel .M, : "**l'intelligence economique: Comment donnner de la Valeur Concurrentielle a l'information**" , 3eme edition , editions d'Organisation , Paris , 2008 , p13

التنافسية وإبقائها على إطلاع بكل المستجدات التكنولوجية التي يمكن أن تكون محل تهديدات حالية أو كامنة فتدفعها للبحث عن اكتساب ميزة تنافسية[١] .

٢- **اليقظة التنافسية** : يهتم هذا النوع من اليقظة بالمنافسين الحاليين , والداخلين الجدد إلى السوق بمنتجات بديلة , وهي مكملة لكل من اليقظة التكنولوجية , واليقظة التجارية حيث تسعى هذه الأخيرة لجمع المعلومات من البيئة التنافسية بالمتابعة الدقيقة والصارمة لتحركات المنافسين , وأنشطتهم , ومن بين الهيئات التي تلجأ إلى هذا النمط من اليقظة نجد غرف المهن والحرف التقليدية , التنظيمات المهنية , غرف الصناعة والتجارة....إلخ [٢]

فاليقظة التنافسية تهتم بمراقبة نشاطات المنافسين , من أجل فهم سلوكهم , والاستعداد لمواجهة تصرفاتهم المستقبلية , وهذا ما يسمح بتحديد الطريق الواجب إتباعه في حالة ظهور أي خطر من طرف المنافسين , وتتمثل جوانب اليقظة التنافسية في الآتي :

- إثراء محفظة نشاطات الإدارة العليا بما يتماشى مع متطلبات السوق والمنافسة ورغبات العملاء
- تحليل التكاليف ومقارنتها بتكاليف المنافسين إذا تسنى لها ذلك تتبع الأعمال التجارية للمنافسين ومبيعاتهم
- التحري عن تشكيلة المنتجات المنافسة , وأداء المنافسين واستراتيجياتهم [٣]

٣- **اليقظة التجارية :** تسعى الى تتبع وترقب كل التغيرات الحاصلة في بيئة المؤسسة والمرتبطة بتغير أذواق المستهلكين وتطور رغباتهم واحتياجاتهم [٤] , كما أنها تعطي أهمية كبيرة لمختلف الضمانات (جودة البيانات ,

---

[1]) Jakobiak . F : "**L'intelligence economique" , Edition d'Organisation** , Paris , 2006 , pp 64-68

[2]) Jakobiak . F , **Op.Cit**, p70

[3]) ROUACHD , **Op.Cit**, p35

[4]) Seigle . C , Coissard Steven & Echiniod .Y : "**Economic Intelligence and National Security**" , War, Peace and Security .

والخدمات وآجال التسليم) , فهي تهدف لضمان تنافسية دائمة , كما أن هذا النوع من اليقظة يهتم بتطور احتياجات الزبائن على المدى الطويل , ومتابعة عروض الموردين التي تتعلق بالمنتجات الجديدة

٤- **اليقظة البيئية** : تعرف باليقظة الاجتماعية او الشاملة على حسب نوع وطبيعة المؤسسة , وهي تضم باقي أنواع اليقظة دون الأنواع السابقة (اليقظة التكنولوجية , والتجارية, والتنافسية) , فتسعى للتيقظ والمراقبة المستمرة والمتواصلة بجمع المعلومات المتعلقة بكافة الأحداث , والتطورات التي تطرأ على الميادين الاقتصادية , السياسية , الاجتماعية والقانونية التي تميز المؤسسة عن منافسيها , ثم تقوم بمعالجتها على حسب طبيعتها , ومن ثم نشرها عبر شبكات الاتصال إلى مراكز اتخاذ القرار , إذن فاليقظة الاجتماعية (البيئية) تتمثل في مراقبة كل التغيرات التي لها علاقة بمختلف أوجه الحياة , وسلوك الأفراد والمجتمعات .

٥- **اليقظة القانونية**: تسمح اليقظة القانونية أو التشريعية بتتبع ورصد تطور القوانين , والتشريعات التي يمكن أن تصدرها الهيئات الحكومية , أو الوزارية , أو جميع أصحاب القرار داخل الدولة بصفة عامة , فهذا الترصد الذي تقوم به المنظمة لمختلف التشريعات , والقوانين يسمح للمنظمة من تكوين ردة فعل تجعلها تنتهز الفرص , أو تفادي الأخطار والآثار السلبية التي يمكن أن تحدثها القوانين والتشريعات الجديدة (١) , ويغطي مجال اليقظة التشريعية الفعاليات التالية : البرلمان , السلطات العمومية , الموثقين , هيئات القياس والمحاسبة , والهيئات الدولية المتخصصة...إلخ , مما سبق نستنتج أن لليقظة الاستراتيجية دور فعال في صياغة الاستراتيجية التنافسية .

Contributions to Conflict Management " in Peace Economics and Development , 2008 , Vol: 6, pp235-237

[1]) MONINO J-L : **Intelligence economique et numerique** , Conference Universite Hassan II-Mohammedia , 2011 , p.12

ثالثاً : مراحل اليقظة الاستراتيجية :

تمر عملية اليقظة الاستراتيجية مهما كان نوعها بالمراحل التالية :

١- **مرحلة الجمع** : خلال هذه المرحلة يتم جمع المعلومات المطلوبة من البيئة بإتباع الخطوات التالية :

- القيام بعملية جرد لكل المصادر الشرعية , والتي يمكن الحصول عليها من خلالها على المعلومات المطلوبة
- تحديد عناصر البيئة المستهدفة من عملية الرصد , ونوعية المعلومات المطلوبة بناءاً على أهداف المؤسسة وحاجاتها (١)
- وضع خطة مفصلة لليقظة تتضمن تحديد الوسائل والتقنيات , وتوزيع المهام , وميزانية العمل
- جمع كل ما أمكن من معلومات عن العناصر المستهدفة من المصادر المعنية تبعاً للخطة الموضوعة

٢- **مرحلة التحليل والتركيب** : بعد جمع المؤسسة لكم معين من المعلومات تأتي مرحلة تحليل , وتركيب ما تم جمعه كما يلي :

- تحليل المعلومات بتفسير دلالاتها الحالية , والتنبؤ بآثارها المستقبلية وذلك بالاعتماد على الوسائل المتخصصة , وقدرات الخبراء من داخل أو خارج المؤسسة
- فرز وترتيب المعلومات للاحتفاظ بالملائم والمفيد منها , وترتيبها حسب أهميتها

[1]) MONINO J-L : **Op-Cit** , p.14

٣-مرحلة النشر واتخاذ القرار :

لا يكون لعملية اليقظة الاستراتيجية أية جدوى , مالم يتم نشر النتائج المتوصل إليها , لاستعمالها من الأطراف المعنية , ولهذا فعلى المؤسسة إتباع الخطوات التالية لنشرها , واتخاذ القرارات اللازمة لذلك:

- دراسة متخذو القرار للمعلومات المقترحة واختيار أنسبها , وأكثرها ملائمة لتطوير الاستراتيجيات الإبداعية الناجحة
- القيام بصياغة النتائج المتوصل إليها , وعرضها على متخذي القرار والجهات الطالبة لها بأسرع وقت لتفادي تقادم المعلومات
- تنفيذ القرارات المتخذة , ومتابعتها بغية تقييم نتائجها , وانطلاقاً منها يتم تحديد الفجوات بين ما تم تحقيقه , وما هو مسطر من أهداف , بعدها يأتي البحث من جديد عن معلومات حيوية تمكن من القضاء على هذه الفجوات [١]

[1]) Masson,H **: L 'intelligence Economique – quelles perspectives ?** , 2eme edition , L'Harmattan , Paris , 2010, p.260

المطلب الثاني
دور الحكـومــة الالكترونية في تطبيق الذكاء الاقتصادي

نتيجة للانتشار الواسع للثورة التكنولوجية في العالم , يمكن القول أن الحكومات تتعامل بشكل عام مع عالم أعمال في معظمه يستخدم التطورات التكنولوجية , وبعد أن لمست بشكل ملحوظ الفوائد العامة من استخدام التكنولوجيا وبخاصة الشبكة العنكبوتية (الإنترنت) وجدت نفسها مضطرة للتفكير بشكل جدي بالتحول التدريجي نحو حوسبة كل أعمالها , بهدف الاستفادة القصوى من ثورة المعلومات والاتصالات , وبالفعل أعادت الكثير من الحكومات النظر في الطريقة التي يسير بها العمل داخلها وبدأت تتحول تدريجيا نحو ما يطلق عليه اليوم الحكومة الالكترونية E-Government(١) حيث ان الحكومات تسعى في عصر اقتصاد المعرفة لتحقيق فعالية في تقديم خدماتها للجمهور وتحقق فعالية في تبادل النشاط بين دوائرها ومؤسساتها , وقد وصف القطاع الحكومي دوما بالبيروقراطية (بطء في الإنجاز) , ومن هنا نشأت الحاجة لتطبيق الحكومة الالكترونية.

حيث تقوم فكرة الحكومة الإلكترونية على أربعة ركائز وهي : (٢)

- تجميع كافة الخدمات والأنشطة المعلوماتية والتبادلية والتفاعلية في موقع الحكومة الرسمي على شبكة الإنترنت
- القدرة على تأمين كافة الاحتياجات الاستعلامية والخدمية للمواطن اضافة الى تحقيق حالة اتصال دائم بالجمهور (٢٤ساعة في اليوم)

---

١) منال صبحي , **الاستراتيجية الآمنة للحكومة الالكترونية** , المؤتمر السادس لجمعية المكتبات والمعلومات السعودية , جامعة الملك سعود, الرياض , السعودية , ٢٠١٠ , ص ١٧

٢) د/عبد المطلب عبدالحميد , **الاقتصاد المعرفي ,** الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع , القاهرة , ٢٠١١, ص١٠٦

- تحقيق سرعة وفاعلية التنسيق والربط والأداء والإنجاز بين دوائر الحكومة ذاتها ولكل منها على حدة
- تحقيق وفرة في الإنفاق على كافة العناصر بما فيها تحقيق عوائد أفضل من الأنشطة الحكومية ذات المحتوى التجاري

أولا : تعريف الحكومة الإلكترونية :

هناك من عرف الحكومة الالكترونية بأنها : " تطوير منظومة العمل الحكومي التقليدي باستخدام الوسائل الإلكترونية الحديثة لتقديم الخدمات الحكومية من خلال قنوات متعددة تيسر الأداء وتجعله أكثر كفاءة من خلال توفير الجهد والوقت والتكلفة"

"الحكومة الإلكترونية هي نسخة افتراضية من الحكومة الحقيقة مع بيان ان الحكومة الإلكترونية تعيش محفوظة في السيرفرات الخاصة بمراكز حفظ المعلومات Data Centers للشبكة العالمية Internet , وتحاكي أعمال الحكومة التقليدية والتي تتواجد بشكل حقيقي ومادي في أجهزة الدولة"(١)

وتختلف التعريفات باختلاف التطبيقات والتوجيهات , وفي هذا الصدد يمكن الإشارة الى ثلاثة مداخل رئيسة لفهم المصطلح , نجدها بارزة اليوم في الأدبيات العالمية للحكم الإلكتروني (٢)

بناءا على ما سبق يمكننا تعريف الحكومة الالكترونية : "هي تلك الحكومة التي تيسر وتسهل وسائل وسبل وصول المواطنين للخدمات الحكومية سواء كان ذلك من خلال نظام الشبكات الواحد في المصالح والهيئات والمؤسسات وغيرها

---

١) محمد حسام عبدالغفار فوزي , **دراسة علاقة العمران والثورة الرقمية (نحو رؤية مقترحة لتفعيل دور تكنولوجي المعلومات والاتصالات كمحرك للتنمية العمرانية الشاملة) بالتطبيق على أحد المدن الجديدة** , كلية الهندسة , جامعه القاهرة , ٢٠١٤ م , ص٦٢ – ٦٥

٢) Vitally Baev , (**Social and Philosophical aspect of E-governance Paradigm Formation for public Administration**
http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/logos/anteriores/n42/vbaev.html

, او من خلال تيسير وصول المواطن لخدمات الحكومة من خلال المواقع الالكترونية مما يوفر الجهد والوقت والمال على المواطن , حتى تصل بالمواطن الى افضل درجات الرفاهية" .

ثانيا: دور الحكومة الإلكترونية

يتعين على الحكومة الالكترونية أن تكون وسيلة لبناء اقتصاد قوي والمساهمة في حل مشكلات اقتصادية وفق للتصور الشامل, وتكون وسيلة خدمة اجتماعية تساهم في بناء مجتمع قوي , ووسيلة تفاعل بأداء أعلى وتكلفة أقل وهي أيضا وسيلة أداء باجتياز كل مظاهر البطء والتأخير في الجهاز الحكومي , ولا توجد مبالغة في اعتبارها خير وسيلة للرقابة لما تتمتع به النظم التقنية من إمكانيات المراجعة والتحليل آليا وبشكل مؤتمن للأنشطة التي تتم على المواقع , فإذا نظر لها من هذه الأبعاد حققت غرضها , وبغير ذلك ربما تكون وسيلة إعاقة إن لم يخطط لبنائها بالشكل المناسب وضمن رؤية واضحة , بل والأعم هي وسيلة لمحاربة الفساد والتقليل من الممارسات الفاسدة.

لذلك يجب أن تسعى الحكومة الإلكترونية لنقل التدابير الحكومية من الاعتماد على النظام الورقي الى تطبيق النماذج الرقمية وإتاحة تعبئتها على الخط , تسهيل الدفع الإلكتروني , تحقيق فعالية الأداء الحكومي , تطوير بنى تحتية عامة في حقل التقنية والتشفير وبقية الاحتياجات (التقنية في بيئتي الاتصال والحوسبة) .

ولتحقيق هذه الأغراض وما يندرج في نطاقها من أغراض فرعية لا يمكن أن يتم انجازها دون اعتماد استراتيجية حكيمة وواضحة في بناء الحكومة الإلكترونية , استراتيجية تنطلق من دراسة الواقع القائم ومشكلاته قبل المباشرة في نقل العمل الواقعي للعمل الرقمي , مما يؤدي لانتقال عيوب الواقع للبيئة الإلكترونية . (١)

---

[١]) د/عبد المطلب عبدالحميد , **مرجع سابق** , ص١٠٤-١٠٩

ثالثاً: مبادئ الحكومة الإلكترونية :

وضع مجلس التميز الحكومي الأمريكي عدداً من المبادئ الإرشادية للحكومة الإلكترونية وهي:(١)

- **سهولة الاستعمال** : وذلك بتسهيل وصول المستخدم للجهاز الحكومي إلكترونياً مما يلغي الحواجز الزمانية والمكانية مع مراعاة هذه الأجهزة لاختيارات المستخدمين و احتياجاتهم.
- **الوصول من أي مكان** : وذلك عن طريق تواصل المستخدم من أي موقع مناسب مع الحكومة الإلكترونية , وهذا يتضمن تنوع وتعددية منافذ الخدمات الإلكترونية وسلامة تغطيتها للمحيط الجغرافي
- **الخصوصية والأمان** : حيث توفر الحكومة الإلكترونية السرية المناسبة والأمن المعلوماتي والمصداقية , بما يساهم في بناء ثقة بين مقدم الخدمة والمواطن المستفيد منها
- **التحديث**: حيث أن سرعة مواكبة التطورات التقنية يمثل العمود الفقري لتطبيقات الحكومة الإلكترونية , وأيضا مواكبة التغيرات المتعلقة بظروف الخدمة , والتي تتمثل في كافة العوامل البينية الداخلية والخارجية.
- **التعاون المشترك** : وذلك يتم بمشاركة الهيئات الحكومية والخاصة والمنظمات غير الحكومية والبحثية في وضع الحلول المتطورة كلا حسب تجربته وخبرته.
- **استمرارية التغيير** : هي تغيير أسلوب عمل الحكومة التقليدية باستخدام التقنيات وتطبيقها وتفعيلها على المستوى الفردي والتنظيمي.

---

١) ITU, " **Electronic Government for Developing Countries**" , International Telecommunication Union , Switzerland , 2008, p 6-9

رابعاً : أهداف الحكومة الإلكترونية :

يهدف تحول الحكومة التقليدية إلى الحكومة الإلكترونية لتحقيق مجموعة من العناصر وهي: [١]

- تساهم الحكومة الإلكترونية في تعزيز الشفافية من خلال تقديم معلومات ذات درجة عالية من الموثوقية والالتزام القوي بنشر وتداول المعلومات .
- تحسين استجابة الحكومة لاحتياجات المستفيدين (من المواطنين وغيرهم) من خلال تجهيزهم بالمعلومات الوافية .
- توفير الوقت والمال والموارد المستخدمة من قبل إدارات الحكومة في إطار علاقتها بالمواطنين والمستثمرين وأصحاب الأعمال .
- خلق تأثير إيجابي في المجتمع من خلال ترويج وتنمية مهارات ومعارف تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات بين أفراد المجتمع .
- تسعى مشروعات الحكومة الإلكترونية لتحسين جودة الخدمات الحكومية العامة المقدمة للمستفيدين .
- مواكبة التطور التقني بما يحقق التكاملية مع التقنيات المتقدمة في هذا المجال وبما يخدم مصلحة الوطن ويسهل الإجراءات المتبعة في الجهات الحكومية والغير حكومية
- توفير بعض الخدمات التي تهم قطاعاً كبيراً من المستثمرين والجمهور على شبكة الإنترنت أو الهاتف المحمول أو على الهاتف الثابت .
- إتاحة مصدر واحد للمعلومات الحكومية يمكن للجمهور أن يتعامل معها .
- دعم النمو الاقتصادي بتوفير البيئة المناسبة من خلال تطبيقات الحكومة الإلكترونية .

خامساً : معوقات وتحديات الحكومة الإلكترونية

[١]) محمد حسام عبدالغفار فوزي , **مرجع سابق** , ص٦٢ – ٦٥

هناك مجموعة من المعوقات التي تجعل من الصعب على طالب الخدمة / المواطن الدخول على الموقع الإلكتروني الصحيح الذي يمكنه من الحصول على المعلومة أو الخدمة , ومن هذه المعوقات ما يلي : [١]

- كبر حجم وارتفاع درجة التعقيد في العمل الحكومي , فمعظم الإدارات المركزية لديها ما يقرب من ٧٠ إدارة مختلفة لكل منها الموقع الإلكتروني الخاص بها , إضافة إلى الإدارات على المستوى المحلي بمستوياته المختلفة , الأمر الذي يجعل من الصعب حصر أو إدراك أي الإدارات أو أي المواقع الإلكترونية سوف تقوم بتلبية رغبات طالب الخدمة , هذا إلى جانب كون بعض الخدمات تقوم بها مجموعة من الإدارات المختلفة والتي تستلزم كل منها استيفاء شكل مختلف من الاستثمارات .

مثل هذا المعوق يمثل تحدياً لبرنامج الحكومة الإلكترونية ممثلاً في كيفية قيامها بعرض خدماتها إلكترونياً بشكل يسهل استيعابه والتعامل معه . فمثلا من أجل تجديد رخصة السيارة , فإن المواطن لا يحتاج إلى معرفة الجهة أو الجهات الي ستقوم بتجديدها له بقدر ما يريد معرفة الكيفية التي سيتم بمقتضاها إتمام مهمته , بحيث يكتفي مثلا بكتابة كلمة (سيارة) من أجل تمكينه من دخول الموقع الإلكتروني الذي سيوفر له الخدمة التي يريدها , وهذه الحقيقة تفرض تحدياً عند تصميم المواقع الإلكترونية بحيث توفر نظم المعلومات المستخدمة عرضا للخدمات على نحو يحقق التكامل بين القطاعات الحكومية المختصة بتقديم خدمة ما بشكل يجنب المواطن الحاجة إلى ضرورة تفهمه للهياكل التنظيمية الداخلية للحكومة , وبعبارة أخرى لابد أن يراعي عند تصميم المواقع الإلكترونية استخدام معيار (العملية Process) بدلاً من المعيار (الوظيفي Functional) كأساس للتنظيم , وقد دعي هذا التحدي إلى تبني ما يعرف باسم (بوابة الحكومة

١) د/عبد المطلب عبدالحميد , **مرجع سابق** , ص١١٥-١١٩

الإلكترونيةGovernment Gateway) أو (الموقع الموحد للحكومةSingle Window to Government) [١]

- ضرورة الاعتماد على العنصر البشري , فليس من الممكن تحويل كافة الخدمات الحكومية إلى شكل رقمي , فالخدمات الحكومية الإلكترونية لا يمكن تفعيلها في بعض الحالات مثل : جمع القمامة, وتلقي شكاوي المواطنين , والاستعلام عن أرقام التليفونات , فمثل هذه الخدمات ليست مميكنة بشكل كامل ولكن تستفيد بدرجة أو أخرى من الدعم الإلكتروني على شبكة الإنترنت , فتصور أن مفهوم الحكومة الإلكترونية يعبر عن قيام الحكومة بجميع الأعمال الموكلة إليها عن طريق الإنترنت يعد تصوراً خاطئاً , فبعض الخدمات لا تزال بحاجة إلى الشكل التقليدي للحكومة , مثل جمع القمامة , بناء الكباري , تنفيذ الأحكام القضائية.

تحقيقاً لقدر أكبر من التفاعل بين الحكومة الإلكترونية وطالب الخدمة لابد من بناء قاعدة بيانات خاصة بالجمهور أو المواطنين بحيث تتضمن أماكن السكن , وحالتهم الاجتماعية والصحة وطبيعة العمل وعدد مرات السفر للخارج ...إلخ , من بيانات شخصية تساعد على تقدير الوضع الحالي لطالب الخدمة ومن ثم إمكانية إدراك احتياجاته المستقبلية وكذا سهولة قيامه بتغيير أية بيانات خاصة بوضعه الحالي بسهولة دونما الحاجة إلى الانتقال من مكانه.

مثل هذا التوجه يتفق مع ما يطلق عليه (إدارة العلاقة بالعميل Customer Relationship Management) أو (CRM) (٢) التي تسعى من خلالها الإدارة الحكومية الإلكترونية من بناء علاقات مع مواطنيها كل على حدة لتقديم الخدمة التي يريدها بأفضل صيغة تتفق وتفضيلاته , ويمثل هذا التوجه تحديا أمام برنامج الحكومة الإلكترونية في محاولة كسب ثقة المواطنين نظراً لما يتضمنه هذا التوجه من تهديد

---

١) **المرجع السابق** , ص١١٥-١١٩

٢) مريم خالص حسين , **الحكومة الالكترونية** , مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة , ٢٠١٣ , ص٤٤٩-٤٥١

لخصوصيات وأسرار المواطنين وخاصة في حالة اختراق قاعدة البيانات تلك أو في حالة استخدام ما بها من بيانات في غير مصلحتهم , كاستخدام المعلومات الخاصة بالدخل أو الثروة في التشكيك في الذمة المالية لصاحبها أو في اتهامه بالتحايل في إقراره الضريبي الأمر الذي يحتاج نوعاً ما من التوازن بين أحقية الأفراد في المحافظة على خصوصيتهم والحجة إلى الدخول بسهولة واستخدام قاعدة البيانات لتسهيل الحصول على الخدمة بالشكل الملائم , ويلاحظ أن تحقيق هذا التوازن هو أمر يختلف باختلاف الحكومات , فحكومة سنغافورة على سبيل المثال قطعت شوطاً كبيراً في بناء قاعدة البيانات هذه لتقليلها من أهمية (خصوصية) المواطنين , الأمر الذي لن يكون مقبولا في بلد كبريطانيا حيث يعد مجرد وضع صورة شخصية على رخصة القيادة انتهاكا للخصوصية ومجالاً لاستغلال ما بها من بيانات(١)

- تفعيل الوسائط الإلكترونية أو ما يطلق عليها البطاقات الذكية مثل بطاقات تحقيق الشخصية وبطاقات الائتمان التي تمكن طالب الخدمة من الدخول على المواقع الإلكترونية التي يريد الدخول عليها كما تمكنه من إتمام التعاملات بالدفع من خلال الإنترنت , وتلقى هذه الضرورة على الإدارة الإلكترونية مهمة تحويل المجتمع إلى مجتمع رقمي , ومن قبل هذا مهمة توفير أجهزة الكمبيوتر للمجتمع ككل وتثقيفه بأساسيات استخدامه , بحيث يحظى كل مواطن بفرصة ليكون جزءاً من المجتمع الإلكتروني بغض النظر عن ظروفه المالية والاجتماعية والثقافية
- وجود استراتيجية تكنولوجية شاملة تنظر إلى المكونات التالية بشكل فردي : القيادة , السياسة , التنافسية الاقتصادية (سواء بالنسبة للموارد التقليدية أو التعليم أو استخدام عمالة المعرفة) (٢)
- التباين الكبير بين مناطق العالم في إمكانية الوصول واستخدام التكنولوجيا الأمر الذي يثير قضية الفجوة بين من يعمل ويستخدم التكنولوجيا ومن لا يستطيع الوصول إليها

---

١) مريم خالص حسين , **مرجع سابق** , ص٤٤٩-٤٥١

٢) **المرجع سابق** , ص٤٤٩-٤٥١

- نقص المؤهلات : حيث يفتقد عدد كبير من العاملين في القطاعات الحكومية في الدول النامية للمعرفة التي تطلبها عملية التحول إلى الحكومة الإلكترونية , ويظهر ذلك على شكل مقاومة قوية للتغيير تقف حائلا أمام نشر هذه المعرفة , يؤازرها عامل هجرة الخبرات من القطاع العام لصالح القطاع الخاص , أو إلى خارج البلدان العربية , وهو ما يفاقم النقص .
- الفجوة الرقمية: تعاني العديد من الدول النامية من ضعف معدلات استخدام الإنترنت والحاسوب الشخصي, وتقدر إدارة الشئون الاقتصادية والاجتماعية في الأمم المتحدة (UNDESA) عدد هؤلاء المستخدمين ب ١٠ ملايين[١]

١) د/عبد المطلب عبدالحميد , **مرجع سابق** , ص١١٥-١١٩

المطلب الثالث
المدن الجديدة و المدن الذكية والمستدامة

يهدف التخطيط الاقليمي لحصر ودراسة كافة الموارد والامكانيات المتاحة وتحديد كيفية استغلالها لتحقيق الأهداف المرجوة من خلال فترة زمنية محددة , فلتهيئة الاقليم بأسلوب علمي لحل مشاكل الاقليم عمرانياً واقتصادياً واجتماعياً, وفي الأخير هو أداة تنظيمية لتتبع التخطيط العام للإقليم فضلاً عن المحافظة على عناصر البيئة الحضرية وتحسينها متمثلة بالمراكز التاريخية, المناطق الطبيعية, المناطق الأثرية والأماكن العامة (الحدائق ,ممرات المشاة , الأنشطة التجارية والثقافية ... الخ) (١)

لذلك تعتبر المدن الجديدة سياسة وطنية وأحد أهم أدوات التخطيط الاقليمي التي تتطلب بذل الجهود لتهيئتها بما يتلاءم ومتطلبات الحياة المعاصرة وجعلها ذات شخصية تجارية مستقلة من حيث البعد الاقتصادي , الاجتماعي , وخصائص التنمية المستدامة . لذلك يمكننا تقسيم المدن الى كلاً من :

الفرع الأول : سياسة المدن الجديد

١- تعريف المدن الجديدة

تعرف المدن الجديدة على انها : "تجمع حضري يقع بجوار مدينة كبيرة مهمتها تحويل الخدمات والتجهيزات من اجل هيكلة التجمع وتعتبر المملكة المتحدة رائدة في سياسة المدن الجديدة "New Towns" في سنوات الخمسينات , فقد كانت الثورة الصناعية في أوروبا سبباً في هجرة المناطق الريفية الى المراكز الحضرية انطلاقاً من بريطانيا, وفرنسا, وايطاليا, وألمانيا , وهولندا

---

[١]) صبري فارس الهيتي, **جغرافية المدن** , جامعة بغداد , دار صفاء للنشر , ٢٠٠٢ , ص ٨-٩

بينما في الوطن العربي فقد انتهجت مصر والسعودية سياسة المدن الجديدة منذ سبعينيات القرن الماضي بهدف فك الخناق عن المدن الرئيسية بالإضافة لتنمية المناطق النائية (١), حيث تتعلق المدن الجديدة بكل تجمع بشري ذو طابع حضري ينشأ من موقع خال أو يستند الى نواة سكنية موجودة وتشكل مركز توازن اقتصادي واجتماعي وبشري بما يوفره امكانيات التشغيل والاسكان والتجهيز.

٢- أهداف المدن الجديدة :

- **أهداف اقتصادية** : تحقيق فرص عمل جديدة عن طريق تنويع النشاطات الاقتصادية و الوظائف , وبرمجة التجهيزات المختلفة الضرورية للسكن .
- **أهداف بيئية** : تهوية مراكز المدن الكبرى عن طريق تخفيض عدد السكان وزيادة المساحات الخضراء مما يساعد على التقليل من التلوث الهوائي والضجيج .
- **أهداف عمرانية** : وتتمثل في تخفيض التركيز الحضري (تخفيف التكدس السكاني) على المدن الكبرى وخاصة العواصم وخلق بعض التوازن وتوفير السكن اللائق .
- **أهداف اجتماعية** : تتلخص في الحد من التمايز الاجتماعي السائد في المدن الكبرى وتوفير إطار حياتي مقبول لأغلبية شرائح المجتمع .

وقد أنشأت مدن جديدة مع تطور الشركات المتعددة الجنسيات ذات النشاط الدولي , مدن شاملة عالمية لها خصائص الدولة كالتمركز الكثيف بالمدن الكبرى لإدارة تلك الشركات ذات الأنشطة الدولية والنمو السريع لنشاطات

---

[١]) سميرة ديب , **سياسة التخطيط الحضري عبر فكرة شبكه المدن الجديدة في الجزائر** , مجلة دراسات وابحاث , جامعة زيان عاشور الجلفة , العدد ٨ , ٢٠١٢ , الجزائر , ص١٧١

القطاع الثالث الخدمي (الاستثمار , التخصص في الاستثمارات خارج المدينة والدولة , الامكانات المالية الكبيرة) , ومما لاشك فيه تؤثر هذه العناصر في المدن العالمية الأخرى الأقل نمواً وهناك ثلاث مدن تعبر عن النماذج التنموية الجديدة ما بعد الصناعية وهي طوكيو وبكين ونيويورك , حيث تقوم هذه المدن بدور– المدن الدولة– بصنع وإنتاج الجديد في كل المجالات ثم تقوم بتسويقه إلى العالم الخارجي , من حيث أنها تتوفر على أكبر مراكز البحوث العالمية التي لها قنوات ذات مستوى عالمي , وتقوم بوظائف اقتصادية اعلامية كبيرة وهي وسط مجدد يصنع الجديد ويبتكر ما هو غير موجود في مدن العالم الأخرى.

الفرع الثاني: المدن الذكية: نحو منهج ذكي للحياة في المدن

ظهر مفهوم المدن الذكية منذ تسعينات القرن الماضي بالموازاة مع تنامي موجة تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات , واتساع رقعة استخدامها حيث أصبحت التكنولوجيات الرقمية واحدة من العناصر المفتاحية للواجهة الحضرية المعاصرة , وادخال هذه التكنولوجيات ضمن المشاريع الاستراتيجية الحضرية الكبرى , وتجسيدها بالتوافق مع الفضاء المعماري للمدينة على شكل "تهيئة رقمية", فالمواطن يبحث بطبيعته عن المدينة المثالية , وتأتي تكنولوجيا الاعلام والاتصال لتغيير المجتمع الحضري بعمق نتيجة التلاحم بين الأبعاد الاقتصادية , التقنية , الادارية وحتى البيئية (١).

وعلى الرغم من عدم وجود اتفاق على تقدم مصطلح موحد للمدينة الذكية , وتنوع المقاربات التي تعالج هذا الموضوع (علم الاجتماع , الذكاء الاصطناعي , الشبكات الاتصالية إلا أن المدن الذكية تعتمد اليوم على خلق شبكة من الخدمات واستغلال الامكانيات الحالية والمستقبلية لتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات من أجل تحسين كفاءة الأطر التقنية والإنسانية للوظائف الاجتماعية

[1]) Komninos, N : "**The Architecture of Intelligent Cities**" , Paper presented to 2nd International Conference on Intelligent Environments , Institution of Engineerinng and Technology , Athens , 5-6 July , 2006 , pp17-20

, الاقتصادية والديموقراطية التشاركية لأنظمة المدن , حيث اصبح هذا النمط من المشاريع الحضرية الكبرى منهجاً رائجاً لدى الجماعات الاقليمية , لا تنحصر التنمية الاقليمية فقط فيما يتعلق بالتهيئة الحضرية والبنى التحتية بل تهدف لخلق شراكة مجتمعية قائمة على تفعيل المبادرات المحلية لمجموعة من الفاعلين يتقاسمون المصالح فيما لا يتشاركون نفس الخطط والسياسات(١)

لذلك من الصعب وضع تعريف محدد للمدن الذكية , وبالعودة للأدبيات العلمية والتكنولوجيا الاجتماعية والتي لها نصيب في تأسيسها أن المدن الذكية "هي أقاليم ذات قدرة عالية من التعلم والابتكار , ويتم تصميمها بناء على أعلى الامكانيات الابداعية للسكان , ومؤسسات خلق المعرفة لديها وبنيتها التحتية الرقمية للاتصال وإدارة المعرفة , وتتميز هذه الأخيرة عادة بأدائها العالي في ميدان الابتكارات .

ويمكننا تعريف المدن الذكية على أنها كيانات مدن افتراضية , للدلالة على المدينة الرقمية, مدينة الألياف , مدينة المعلومات, المدينة المبنية على المعرفة للمجتمعات الالكترونية , حيث تغطي جملة واسعة من التطبيقات الالكترونية المرتبطة بالفضاءات الرقمية والتي تعد شكلاً مسيطراً من الفضاءات الجماعية التي ترافق الإقليم , حيث تغطي وتسهل الشبكات الرقمية والتطبيقات البرمجية في مختلف أبعاد الحياة الاقتصادية والاجتماعية للمدن.

وانطلاقاً من مدن نيويورك الى باريس ثم طوكيو مروراً بسيول وبرشلونة, فقد بدأ الحديث عن ضرورة ادماج تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات في كافة جوانب الحياة اليومية وبناء المدينة المثالية , وذلك من أجل تفعيل الوعي والتصرفات الايجابية التي تصب لصالح تنمية اجتماعية واقتصادية مستدامة , انطلاقاً مما سبق يمكن الجزم بأن المدن الذكية تشكل بوابة لتنافسية الاقليم من خلال :

- التحفيزات المقدمة للمؤسسات : الشبكات التكنولوجية ذات التدفق العالي , ومناطق النشاط المبتكرة

[1]) Komninos, N : **Op-Cit** , pp17-20

- توجيه النسيج الاقتصادي لاستخدام تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات في تقديم الخدمات والحد من المخاطر الصناعية , وهدر الموارد [١]
- تكوين رأس المال البشري والكفاءات من خلال تعميم استخدام تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات في العملية التربوية , التكوين العالي فيما يتعلق بالأنشطة المرتبطة بالاقتصاد الرقمي والإبداع
- توفير إطار معيشي مناسب بفضل ممارسات التنمية المستدامة التي توفر التكنولوجيات المتقدمة (إعادة تدوير النفايات, الحد من التلوث بأنواعه , أنظمة السقي الذكية , تنقية المياه....)
- نظام رقمي للنقل , ذو كفاءة عالية وقليل التلوث
- هندسة معمارية خضراء , عقارات سكنية ذكية ومساحات مكتبية
- الحد من الفجوة الرقمية من خلال توسيع الدخول للإنترنت , وفضاءات ووسائط الاعلام المتعددة (Multimedia) , وتوزيع الأجهزة الرقمية للمدارس .
- استخدام تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات في إدارة الاقليم والتخطيط الحضري (SIG) , النماذج الثلاثية الأبعاد
- تطوير العمل عن بعد , والخدمات عن بعد , والتي تحد من تنقل الأشخاص (مكاتب رقمية , مراكز خدمات عن بعد) [٢]

وبذلك تبقى الايديولوجية الرقمية لكل دولة قاعدة قوية لتبين استراتيجيات المدن الذكية , ولا يمكن أن تكون معزولة عن الإطار الوطني لترقية استخدام تكنولوجيات الاتصالات والمعلومات , وعلى النقيض فان نضوج هذه الموجه

---

١) يأخذ برنامج مدينة PAULYWOOD الفرنسية مواصفات المدينة الذكية خاصة فيما يتعلق بالأبعاد البيئية للتنمية المستدامة كونه يضم مركزاً تكنولوجياً للاستغلال المقتصدة للطاقة , اعادة تدوير النفايات الصلبة , كونه يضم كلاً من : MICROSOFT , CISCOSYSTEMS , IBM , TOSHIBA , INTEL , CITROEN , SNCF

[2]) Blakely , E . J : "**Competitive Advantage for the 21st Century City : Can a Place-Based Approach to Economic Development Survive in a Cyberspace Age?**", in: APA Journal , VOL . 87 n , 10 , pp133-134

في كل من فرنسا والولايات المتحدة الأمريكية , فان الدول الصاعدة الآسيوية (الهند , الصين وكوريا) باستثناء اليابان التي تعد مرجعية في هذا المجال , لازالت تقطع أشواطاً كبيرة لتعميم استخدام تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات.

الفرع الثالث : المدن المستدامة

مع تبني مفهوم التنمية المستدامة , والاهتمام المتزايد بآثار التنمية على البيئة المادية والثقافية والاجتماعية, ظهر مفهوم "المدن المستدامة" الذي ينادي بإيجاد شكل جديد من المدن لتحقيق النمو الاقتصادي من خلال قاعدة اقتصادية لا تستنفذ الموارد الطبيعية بالاستخدام غير الرشيد ولا تلوثها , وتتبنى مبدأ إعادة استخدام المنتج , أي إعادة تدويره كمدخل في عملية إنتاجية أخرى , أو استعادة الطاقة المستثمرة في هذا المنتج .

وتعد المدن المستدامة هي الوسيلة المثلى لتحقيق العدالة الاجتماعية لسكانها بحيث تعزز مفاهيم الديمقراطية, والاعتماد على الذات , واستدامة المدينة تتأتى من اعتماد مجتمعها على ذاته, والمشاركة في صناعة القرار , والعمل على استيفاء وتلبية الحاجات الأساسية لأفراده , وتقليل الفجوة بين طبقات المجتمع ومستويات الدخل المختلفة , وضمان الحدود الدنيا من نوعية الحياة المقبولة لكافة أفراد المجتمع , وضمان المشاركة والمساءلة , مع استخدام التقنيات الفنية المتوافقة مع الظروف المحلية.(١)

وبناءاً عليه فإن المدينة المستدامة هي مدينة معاصرة تخطط وتبني وتدار لإشباع الحاجات المعيشية اليومية لسكانها , من مرافق مدنية وبنية تحتية وخدمات صحية وتجارية وتعليمية واجتماعية ونقل , ويتحقق ذلك من خلال

---

[١]) وسام داي , **الذكاء الاقتصادي في خدمة تنافسية الاقاليم "دراسة حالة الصناعة الصيدلانية والبيتكنولوجية في الجزائر"** , رسالة دكتوراه , كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير , جامعة باتنة ١ , الجزائر , ص١١٧ – ١١٨

مداخل وأساليب جديدة لتخطيطها التنموي والعمراني المتكامل , تجسد المبادئ والأطر البيئية والعمرانية والاجتماعية والاقتصادية في منظومة متكاملة تحكمها علاقات تكافلية , وبأسلوب نمو مختلف عن عملية النمو التقليدية للمدينة , وتصميمها وتشييدها , وتسويقها , وإدارتها , ومقاومتها للتدهور البيئي .

الفصل الثاني

اثر تطبيق الذكاء الاقتصادي على القدرة التنافسية مع دراسة لتجارب بعض الدول

تعددت مفاهيم القدرة التنافسية واختلافها حسب الآراء التي ترى منها القدرة التنافسية , وقد عرفت حسب منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD) القدرة التنافسية على أنها " المدى الذي من خلاله تنتج الدولة في ظل شروط السوق العالمية , وفي نفس الوقت تحقيق زيادة الدخل الحقيقي لأفرادها في الأجل الطويل(١) حيث يهدف الى تحسين نوعية المنتجات المحلية من أجل اكتساب مكانة في السوق الدولية , حيث ان ناتج القدرة التنافسية للمؤسسة والمنظمة يكمن في الحصول على مردودية أعلى من متوسط قطاع الصناعة , حتى وان كان هناك اختلاف في قياس وتقييم المردودية فان المنظمة ذات القدرة التنافسية يجب أن تكون متفوقة في مجال الربح الذي يعتبر الهدف النهائي العام لأية منظمة تعمل في سوق تنافسية (٢)

وسوف نتطرق في المبحث الأول لدور الذكاء الاقتصادي في رفع القدرة التنافسية للدول مع القاء الضوء على بعض النماذج التي استخدمت الذكاء الاقتصادي وساهم في دعم قدرتها التنافسية ومؤشراتها في المبحث الثاني ومن امثله تلك النماذج الولايات المتحدة الامريكية , والمغرب واليابان , واخيراً في المبحث الاخير سوف نتطرق للحالة المصرية والدور الذي لعبته الحكومة استخدام الذكاء الاقتصادي في سبيل التحول للاقتصاد الجديد , وسوف نتناول هذا الفصل بالتقسيم الي كلاً من :

المبحث الأول : ماهية القدرة التنافسية وأسس تطويرها

---

[١]) مليحو يزيد , **أصول وفصول التسويق** , دار هرمة للطباعة والنشر والتوزيع , الجزائر , ٢٠١٤ , ص١٢

[٢]) بومعروف الياس , **القدرة التنافسية للمنظمة الاستشفائية المفهوم والأبعاد** , كلية العلوم الاقتصادية والتجارية , جامعة فرحات عباس , ص١٥٤

المبحث الثاني: تجارب الدول في تطبيق الذكاء الاقتصادي

المبحث الثالث : الدروس المستفادة للاقتصاد المصري من تجارب الدول في استخدام الذكاء الاقتصادي

المبحث الأول
ماهية القدرة التنافسية وأسس تطويرها

تعد الميزة التنافسية قابلية المؤسسة على الأداء بأسلوب واحد أو عدة أساليب ليس بإمكان المنافسين إتباعها حالياً أو مستقبلاً , كما انها ترتبط بقدرة المنظمة على بنائها فقد تتمثل في توفير جودة أفضل للمنتج أو تقديم خدمات أفضل أو كلفة منخفضة أو إبداع في منتجاتها أو تمييز في المنتج أو الخدمة المقدمة أو المعرفة التي تمتلكها مقارنة بالمؤسسات الأخرى وتعد الميزة التنافسية بمثابة استغلال المؤسسة الاقتصادية قوتها الداخلية في أداء أنشطتها بحيث تخلق قيمة لا يستطيع المنافسون تحقيقها في أدائهم لأنشطتهم , وللميزة التنافسية أهمية كبيرة في حياة المنظمة بغض النظر عن طبيعة ونوع النشاط الذي تزاوله في موقع قوى السوق من خلال حصولها على حصة سوقية أكبر من منافسيها وكذلك تمثل معياراً مهماً للمنظمات الناجحة لأنها هي التي توجد نماذج جديدة للميزة التنافسية باستمرار (١) وسوف نتناول في هذا المبحث كلاً من :

المطلب الاول : مفهوم القدرة التنافسية ومبادئها الأساسية

المطلب الثاني : الجوانب الرئيسية والمحددات الأساسية للقدرة التنافسية

المطلب الثالث : العلاقة بين الذكاء الاقتصادي والميزة التنافسية

---

[١]) محسن أحمد الخضيري , **صناعة مزايا التنافسية** , مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع , الطبعة الأولى , القاهرة , ٢٠٠٤ , ص٨٣-٨٤

المطلب الاول
مفهوم القدرة التنافسية ومبادئها الأساسية

سنتطرق من خلال هذا المطلب الى مجموعة من المفاهيم التي تدور حول القدرة التنافسية وأسس تطويرها وهي على النحو التالي:

أولا : مفهوم القدرة التنافسية

تعرف القدرة التنافسية أيضاً على أنها قدرة القطاعات الاقتصادية على المنافسة في الأسواق وأن تكون قادرة على الحفاظ على حصتها في السوق المحلية في ظل نظم التجارة التنافسية المفتوحة , حيث توجد هناك ثلاثة مستويات من القدرة التنافسية تؤثر في نجاح مؤسسات الاعمال في بيئة تنافسية على صعيد عالمي : القدرة التنافسية للصناعة التي تعمل فيها الشركة , القدرة التنافسية للدولة التي يقع فيها العمل , القدرة التنافسية للشركة (١)

فالميزة التنافسية تخلق ويمكن اكتسابها من خلال قدرة عوامل الإنتاج على الانتقال وخاصة إمكانية انتقال التكنولوجيا , ورأس المال , والعمالة الماهرة لتدعيم القطاع الاقتصادي ككل , لتحقيق النمو واقتناص الفرصة في الأسواق العالمية , حيث يرى Porter أن الميزة التنافسية هي العنصر الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المؤسسة ربحية دائمة مقارنة بمنافسيها , كما يضيف بأن تحقيق الميزة التنافسية يكون في عدة جوانب (٢)

- التركيز على قطاعات سوقية معينة (التركيز)
- تقديم منتجات مختلفة عن منتجات المنافسين (التمييز)
- استخدام عمليات التصنيع ومنافذ توزيعية بديلة (السيطرة على التكلفة)

---

[١]) ظافر محمد حمود , **القدرة التنافسية للمنتجات القطنية السورية في أداء تحرير التجارة الدولية** , أطروحة دكتوراه في الاقتصاد , جامعة دمشق , ٢٠١٥ , ص١٨

[٢]) طه على نايل , **علاقة طرق التدريب بتحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية في الشركة العامة لصناعة الحراريات** , مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية , المجلد الخامس , العدد ١٠ , ٢٠١٣ ص٤٢٣

- استخدام هياكل مختلفة للتكلفة (السيطرة على التكلفة) [١]

لذلك نرى ان التنافسية من أهم العوامل التي تؤدي تنميتها الى تطور القطاعات والمؤسسات على تحقيق رضا العملاء وتلبية احتياجاتهم كنتيجة للارتقاء بمستوى الخدمات وتقديم المنتج الأفضل والمتميز دائماً

ثانياً : أسس تطور القدرة التنافسية

اعتمدت القدرة التنافسية على عدة أسس لتطورها ويمكن ابرازها في ما يلي :

١- **التطور التكنولوجي** : وتعني استعمال التكنولوجيا للوصول الى أعلى مستوى بداية من الإنتاج , التغليف , التخزين والحفظ

٢- **الاهتمام بالبحث والتطوير**: تفعيل العلاقة بين المؤسسات , الجامعات ومراكز الأبحاث

٣- **الالتزام بالمواصفات الدولية للجودة** : وتعنى الالتزام بمستوى ثابت من الجودة وليس التقلبات في نوعية الإنتاج

٤- **دراسة الأسواق الخارجية** : تعتبر الأسواق المحلية سوق محدودة ولابد من البحث عن اختيار أكثر تطور وتوازناً فالسوق المحلية محدودة المخاطر وهنا تبرز نوعية المخاطر التجارية التي يمكن التعرض لها داخل الأسواق

٥- **تكيف نظام التعليم مع متطلبات السوق** : وذلك يكون النظام التعليم متوافقة مع احتياجات سوق العمل وحسب الطلب المستقبلي على العمل والتوجيهات التكنولوجيا المستقبلية

---

[١]) ظافر حمود , **مرجع سابق** , ص١٨

٦- **تطوير اليد العاملة وتكوينها** : وبما يعني تدريب القوى العاملة المؤهلة التي تستجيب لمتطلبات السوق , والالتزام بالمواصفات الدولية للجودة (الايزو) [١]

٧- **تطور نظام المعلومات (تقنية المعلومات)** : إنتاج المعلومات وتداولها وتخزينها وتوثيقها يعتبر اليوم تقنية ذات تأثير كبير في الطريقة التي يعمل بها الاقتصاد , فالتحسينات الهائلة في تقنية الاتصال (الإنترنت) هي قوة فاعلة في نمو الانتاجية في عالمنا اليوم .

ثالثاً : المبادئ الأساسية لبناء القدرة التنافسية

توجد مجموعة من المبادئ التي تعتمد عليها المؤسسة الاقتصادية في زيادة قدرتها التنافسية وتتمثل في النقاط التالية: [٢]

١- **التبسيط** : يهدف الى تخفيض الفائض في كافة صوره ومجالاته من خلال خفض مدخلات النشاط مع الحفاظ على مستوى مخرجاته ويتحقق ذلك بالتعامل مع متطلبات ناتج اقل تكلفة وحسن التعامل مع المواد المختلفة

٢- **التنميط**: ولها مجالات للتطبيق وهي :

- وضع معايير ومقاييس ثابتة للتفاهم بين المنتجين والعملاء والموردين على سبيل المثال مواصفات المنتج
- توحيد بعض أجزاء المنتجات أو الموديلات بحيث يمكن استخدام هذا الجزء الموحد داخل جميع المنتجات

٣- **التقدم التكنولوجي** : في مجال التكنولوجيا الانتاج والمنتج ويمكن ان يكون هذا التقدم متدرج ومتواصل ويسري على ثلاث اتجاهات :

- توظيف تقنيات إدارة متقدمة مثل : مراقبة الجودة وتحسين العمليات
- تقديم منتجات جديدة أعلى كفاءة و أقل سعر مثلما يحدث في مكونات الحاسب الآلي

---

[١]) ظافر حمود , **مرجع سابق** , ص١٢

[٢]) مبادئ الإدارة وتطوير الصناعة , **دروس من الصناعة اليابانى** , تاريخ الاطلاع ٢٠٢١/١٢/٢٠ , ص١-٣

- تمكين تكنولوجيا التشغيل التحكم الآلي والكمبيوتر لتحسين دقة التشغيل

٤- التخصص :

- تقسيم العمل الى أجزاء وتخصيص فرد أو مجموعة أفراد لكل جزء , وتختلف المؤسسات فيما بينها في تنفيذ هذا النموذج
- تركيز مجال الاعمال في نطاق محدود وتوجيه كافة الموارد لهذا النطاق مثلاً : التخصص في صناعة واحدة

٥- **التوسع :** ذلك التوسع الحجمي في الأعمال يؤدي للتوسع في أداء الأنشطة المختلفة وهذا يؤدي بدوره الى خفض تكاليف التشغيل, الموارد , العمالة والتسويق مع احتمال حدوث سلبيات مثل : احتمال وقوع تدهور في جودة الخدمات [١]

[١]) مبادئ الإدارة وتطوير الصناعة , **مرجع سابق** , ص١-٣

المطلب الثاني
الجوانب الرئيسية والمحددات الأساسية للقدرة التنافسية

الجوانب الرئيسية للميزة التنافسية : وتتمثل في [١]

- **الجانب الأول** : تنافسية الكوادر البشرية من حيث الوفرة العددية والوفرة النوعية , أي من عدد الخريجين لكل من المعاهد العليا والكليات , وكذلك من حيث خريجي المدارس المتخصصة , وكذلك من حيث التأهيل العلمي , والتدريب الإلكتروني العملي

الجانب الثاني تنافسية الإنتاج, وكفاءة آليات التقدم والتطوير في إنتاج السلع والخدمات والأفكار , وأسرار الصناعة , وما تتيحه هذه التنافسية من مجالات امتياز و تفوق, فهي تنافسية لا تعترف بالعجز , ولا تقر أن هناك أي شكل من أشكال القصور حيث تتوفر عوامل الرغبة القوية الجامحة والتي من خلالها يتم تحسين الأداء , وذلك من خلال عنصر زيادة الإنتاجية وتخفيض التكلفة النسبية للإنتاج وعنصر تفعيل الرؤية المستقبلية من خلال الدراسات والبحوث وأجهزة التطوير المتقدمة , بالإضافة لعنصر زيادة التفاعلية بين المشروعات وربطها من خلال الحس القومي وتفعيل آلياته .

- **الجانب الثالث** : تنافسية التمويل من حيث عوامل الإتاحة والوفرة وسهولة الاستخدام , ومن حيث عوامل التكلفة , والقدرة على سداده واستقرار سعر الصرف والقوى الشرائية للعملة المحلية .

- **الجانب الرابع :** . تنافسية التسويق وتطوير معلومات ومعارف وبحوث السوق والمستهلك في كل الأسواق , وأسرار عمليات الترويج والإعلان والبيع والإعلام , وأسرار عمليات التوزيع الإلكتروني

---

[١]) علاء الدين يوسفي , **مساهمة الذكاء الاقتصادي في تعزيز الميزة التنافسية في الأسواق العالمية : الصين نموذجاً** , جامعة المسيلة , الجزائر , مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة , المجلد ٤ , العدد ١ , مارس ٢٠١٩ , ص ٢٢٦ – ٢٢٧

ثانياً : المحددات الأساسية للقدرة التنافسية

ارتبطت المحددات التنافسية بصفة عامة بمنهج Porter الذي يمثل الأساس الذي استندت عليه أغلب الدراسات عن القدرة التنافسية حيث ينطلق Porter في تحليل القدرة التنافسية من المستوى الجزئي (المؤسسة) هي وحدة التحليل الأساسية فالشركات وليس الدول هي التي تتنافس في صناعة , وتستمد الدولة تنافسيتها بعد ذلك من تنافسية شركاتها والصناعات المتوطنة بها , اذا فالمحددات الرئيسية للقدرة التنافسية لمؤسسة ما هي :

١ – الطلب المحلي كأحد محددات القدرة التنافسية

تدفع أهمية عنصر الطلب المحلي كأحد محددات القدرة التنافسية للمؤسسة الى ضرورة دراسة خصائص الطلب المحلي , نوعيته , مدى تقدمه , قدرته وسرعة تشبعه على أن يعكس الأذواق العالمية , فوجود طلب أكثر تطوراً وتعقداً وسريع التشبع يتفق مع متطلبات السوق العالمي , مما يدفع على التجديد والتطوير الذي هو جوهر التنافسية [١]

٢ – عوامل الإنتاج كأحد محددات القدرة التنافسية

لا يمكن الاعتماد في خلق القدرة التنافسية للمؤسسة على عوامل الإنتاج فقط , فقد تقود الندرة النسبية لعوامل الإنتاج وتدفع المؤسسة الى الخلق والابتكار , بل أنها تشكل أحد محددات القدرة التنافسية والتي يمكن الحصول عليها من خلال الخلق والتجديد أو الاستيراد من الخارج عند الضرورة [٢]

---

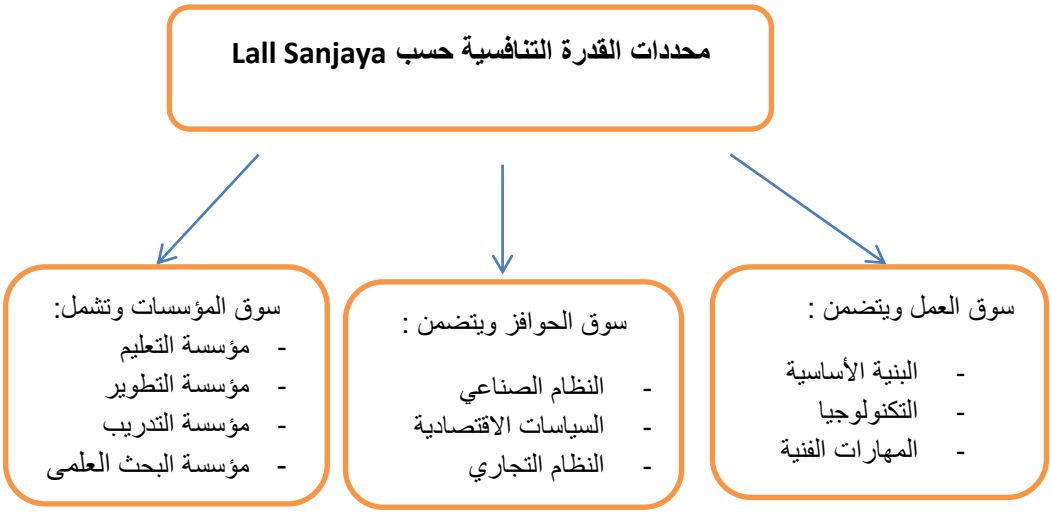
[١]) بلال بوجمعة , **دور الابتكار في خلق ميزة تنافسية للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة** , كلية العلوم الاقتصادية , الملتقى الدولي حول المؤسسات الاقتصادية الجزائرية والابتكار في ظل الألفية الثالثة يومي ١٦ – ١٧ نوفمبر ٢٠٠٨ , بمجمع سويداني بوجمعة , ص١٧٢

[٢]) منى طعيمة الجرف , **مفهوم القدرة التنافسية ومحدداتها** , مركز البحوث والدراسات الاقتصادية والمالية , سلسلة أوراق اقتصادية , جامعة القاهرة ص٩

حسب Lall Sanjaya يري إن محددات القدرة التنافسية تحدد في رأيه من خلال تعامل المؤسسة مع ثلاثة أسواق (سوق العمل , سوق الحوافز , سوق المؤسسات)

- يتضمن سوق العمل الأكثر تقدماً وتشمل التكنولوجيا والمهارات الفنية , فضلاً عن توفير البنية الأساسية
- يتضمن سوق الحوافز كلاً من السياسات الاقتصادية الكلية , النظام الصناعي والتجاري الذي تنتهجه الدولة بما يترك أثره على القدرة التنافسية المؤسسية , علاوة عن الطلب المحلي الذي جاء ليشمل حجم الطلب ومعدل نموه , الذي لا يتوقف على حجم الدخل وإنما أيضاً على نمط توزيعه ناهيك عن تقدم الطلب وتعقيده
- يتضمن سوق المؤسسات كل المؤسسات التي تتعامل معها المؤسسة , وتشمل مؤسسة التدريب , التطور والبحث العلمي وهي المؤسسات التي أكدته الأدبيات المختلفة أنها على قدر كبير من الأهمية لدعم القدرات الإنتاجية للمؤسسات ومن ثم قدرتها التنافسية [١]

الشكل رقم (٣) يلخص محددات القدرة التنافسية



[١]) منى طعيمة , **مرجع سابق** , ص٢٠

المصدر : من اعداد الباحث

يشير نموذج Brinkman على أن القدرة التنافسية هي نتيجة مجموعة من عوامل الوطنية وأخرى دولية , فعلى المستوى الوطني تتمثل العوامل المحددة لتنافسية الصناعة أو المؤسسة في المحددات التالية: [١]

- **وفورات الحجم** : تنمي هذه الوفورات قدرة المؤسسة على البيع بأسعار تنافسية , الأمر الذي يرفع من قدرتها التنافسية مقارنة بالمنافسين
- **تكنولوجيا:** ان التطور التكنولوجي يعتبر عامل أساسي لتحسين فعالية الإنتاجية
- **خصائص المنتج** : ينطبق بشكل خاص على المنتجات التي تحمل خصائص مميزة عن منتجات المنافسين وتشمل هذه الخاصية عوامل غير سعرية مثل الصيانة وخدمات ما بعد البيع وغيره.
- **تخصيص الموارد:** ويركز على الموارد الطبيعية ورأس المال البشري
- **التنظيم والسياسات العامة** : إن تدابير السياسة العامة للدولة لها أيضاً تأثيرات جد مهمة على القدرة التنافسية , وذلك بفعل آليات كل من السياسات النقدية , الضريبية والاقتصادية للدولة

أما على الصعيد الدولي , فان القدرة التنافسية تتحدد تحت تأثير عدد من العوامل أهمها سعر الصرف , ظروف السوق الدولية , تكلفة النقل الدولي وغيره [٢]

---

[١]) خياري زهية – شاوي شافيه , **القدرة التنافسية للصناعة التحويلية دراسة حالة الجزائر** , ورقة بحثية مقدمة في الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة الاستراتيجية التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية , جامعة الشلف , الجزائر , ٢٠١٠ , ص٧

[٢]) خياري زهية – شاوي شافيه , **مرجع سابق** , ص٨-٩

ثالثاً : مؤشرات قياس تنافسية المؤسسة

١- **الربحية** : تشكل الربحية مؤشراً كافياً على التنافسية الحالية , وكذلك تشكل الحصة من السوق مؤشرات على التنافسية , اذا كانت المؤسسة تعظم ارباحها أي انها لا تتنازل عن الربح بمجرد عرض رفع حصتها في السوق , واذ كانت ربحية المؤسسة تريد البقاء في السوق ينبغي ان تمتد الى فترة من الزمن , فإن القيمة الحالية لأرباح المؤسسة تتعلق بالقيمة السوقية , أي أن هذه النسبة ورؤوس الأموال الخاصة للمشروع على تكلفة استبدال اصول تسمي (مؤشر توبن) وان كانت هذه النسبة اصغر من الواحد فإن المشروع ليس تنافسياً .

٢- **تكلفة التصنيع:** إن تكلفة الصنع المتوسط بالقياس بما يتكلفه مقارنة مع المنافسين تمثل مؤشر كافياً عن التنافسية في فرع نشاط إنتاج متجانس ما لم يكن ضعف التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمشروع , ويمكن لتكلفة وحدة العمل إن تمثل بديلاً جيداً عن تكلفة الصنع المتوسط عندما تكون اليد العاملة تشكل النسبة الأكبر من التكلفة الاجمالية

٣- **الإنتاجية الكلية للعوامل:** تقيس الإنتاجية الكلية للعوامل (PTF) الفاعلية التي تحول المؤسسة من مجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات ولكن هذا المفهوم لا يوضح مزايا ومساوئ تكلفة عناصر الإنتاج , ومن ممكن مقارنة الإنتاجية الكلية للعوامل أو نموها لعدة مؤسسات محلية ودولية , ويمكن إرجاع نموها سواء إلى التغيرات التقنية أو تحرك دالة التكلفة نحو الأسفل , أو الى تحقيق وفورات الحجم , كما يتأثر دليل النمو (PTF) بالفروقات عن الأسعار المستندة الى التكلفة الحدية , ويمكن تفسير الانتاجية الضعيفة بإدارة أقل فاعلية وبدرجة من الاستثمار غير فعالة أو كليهما معاً [١]

---

[١]) وديع محمد عدنان , **سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الأقطار العربية** , العدد الرابع والعشرون , ديسمبر ٢٠٠٣ , السنة الثانية , ص١١

المطلب الثالث
العلاقة بين الذكاء الاقتصادي والميزة التنافسية

أولا: الذكاء الاقتصادي والمنافسة

يمكن ربط العلاقة بين الذكاء الاقتصادي والمنافسة عل الشكل الآتي : [١]

ان تنوع الاقتصادات والقضايا الاستراتيجية كان لهما أثر كبير على أشكال الذكاء الاقتصادي , فأصبح مرحلة تابعة لعملية صنع القرار وأداة للإدارة في حد ذاتها , فهذا التفاعل المباشر بين المؤسسة والبيئة يقوم على السيطرة على المعلومات وإنتاج المعرفة في إطار أفضل لفهم البيئات الاقتصادية , وأفضل توقع للمتغيرات والمساهمة الرئيسية للذكاء الاقتصادي هي دعم اتخاذ القرار , بالتمعن في المبهمات من خلال فهم المعلومات الخارجية و الداخلية , ومعظم مديرين المؤسسات يعتبرون أن الغرض الرئيسي للذكاء الاقتصادي هو تسهيل اتخاذ القرارات الاستراتيجية عن طريق تقديم سيناريوهات حقيقية لمختلف الخبرات الاستراتيجية لصانعي القرار , ويتم تحديد هذه السيناريوهات من خلال التعود على ممارسة الذكاء الاقتصادي الذي من خلاله يتم تحليل البيئة بغية المساعدة في الكشف عن الإجراءات ونوايا المنافسين , استعلامات الذكاء الاقتصادي تسمح بتطوير قدرة مسيرو المؤسسة على التأثير في محيطها , كمثال نشر شائعات تؤدي لعدم استقرار المنافسين وكذلك تطوير قدرة التأثير في المنظمات المهنية أو السلطات العامة هو كذلك من أهم الأنشطة الرئيسية للذكاء الاقتصادي .

ويعتبر هذا التعريف للذكاء الاقتصادي هو بالأساس ضمن علاقات تنافسية بين المؤسسات , فيجب على رؤساء المؤسسة الحذر والحرص أثناء جمع المعلومات من مناورات منافسيها الحاليين والمحتملين , وكذلك أثناء التلاعب

---

[١]) محمد رقامي , **الذكاء الاقتصادي بين المنافسة والتعاون وتأثيره على تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية** , مجلة العلوم الإنسانية , جامعة محمد خضيرة بسكرة , الجزائر , ٢٠١٦ , ص ٥٨٦-٥٨٧

بالمعلومات عليهم والعمل على تطوير قدرتهم على إحداث ضرر لمنافسيها , و تزداد ممارسة الذكاء الاقتصادي أهمية عندما تنشط المؤسسة في بيئة تتميز بشدة المنافسة , فالذكاء الاقتصادي له أهمية في الصفقات في هذه النظرية فإن المنافسة تعتبر أمر مفيد .

ثانياً : الذكاء الاقتصادي كمدخل متكامل لصناعة تنافسية المؤسسة الاقتصادية

تهتم المؤسسات الاقتصادية المعاصرة في سعيها للدخول في ساحة التنافسية المحلية والدولية إلى تبني مفاهيم وممارسات إدارية مستجدة باستمرار , لطبيعة بيئة الأعمال التي تعمل ضمن متغيراتها المتعددة والمعقدة في نفس الوقت , ولعل الذكاء الاقتصادي يعد بجدارة الآلية التي بفضلها تتمكن المؤسسة الاقتصادية من الحصول على قدرة تنافسية متميزة , فهذه القدرة التنافسية تتحدد بمدى قدرة المؤسسة الاقتصادية على دراسة السمات المعاصرة والاستفادة منها , وتحويلها لأفكار وممارسات وقيم إدارية متمثلة في استراتيجيات جديدة.

ويمكن التوصل الى أن التنافسية يمكن صناعتها وبناؤها على أساس الذكاء الاقتصادي كممارسة إدارية ناجحة لأسباب متعددة , ولعل أهمها يتمثل في تضمن الذكاء الاقتصادي لآليات وتقنيات هامة وهي تعتبر كاستراتيجيات من خلال اليقظة الاستراتيجية , والتأثير وحماية المعلومات كبعد ثالث

ثالثاً : الذكاء الاقتصادي كوسيلة حوار بين المنظمة ومحيطها :

تقود استراتيجيات التمييز في المنظمة لطرح منتجات ذات تنافسية عالية في الأسواق , معتمدة في ذلك على المعلومة , التي تعد سلعة غير مادية تستخدم عند الحاجة , وبذلك تعد المعلومة مصدر للأرباح وضماناً لاستمرار وبقاء المنظمة للحفاظ على الميزة التنافسية بين منافسيها , حيث يجب على المنظمة أن تكون سباقة في الحصول على الإشارات والمعلومات التي تسمح لها بالتنبؤ بالاحتياجات , وردة فعل السوق مثلاً: التغيير في التشريعات , إطلاق منتج جديد , اكتشاف بعض التطورات والتكنولوجيا الحديثة...إلخ , فتطور الذكاء

الاقتصادي يعتبر أقوى وسيلة معرفة تحت تصرف المنظمة , كما أن تطبيقه بطريقة غير مباشرة بواسطة متخصصين , يعتبر عامل لتطوير إدارة المعلومات وتدفقها داخل المنظمة

رابعاً: اليقظة الاستراتيجية كأداة للميزة التنافسية :

يمكن استخلاص أن اليقظة الاستراتيجية أداة للميزة التنافسية من الأسباب الآتية :[١]

السير الحسن لنظام اليقظة الاستراتيجية , يؤثر إيجاباً على المؤسسة ونشاطاها , حيث تساعد اليقظة الاستراتيجية على البحث والتطوير , وعلى اتخاذ القرارات الاستراتيجية كما تضيف للمعلومة قيمة ناتجة عن تحليل هذه الأخيرة واستخراج نتائج تتطابق مع حاجات المؤسسة .

فالمؤسسة التي تعتمد على اليقظة الاستراتيجية هي المؤسسة التي تقوم بعملية جمع المعلومات عن البيئة وعناصرها المختلفة , وهذا على أساس الأهداف المحددة مسبقاً , وتحليل تلك المعلومات وتحويلها الى أفعال , وعلى هذا الأساس فإنه يمكن اعتبار اليقظة الاستراتيجية على أنها عملية تسمح بتزويد المؤسسة بالمعلومات الخاصة بمتغيرات البيئة الحالية والمحتملة , وتحليل تلك المعلومات , بغرض استغلالها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية , وتستطيع المؤسسة من خلال اليقظة الاستراتيجية , أن تنمي العديد من مزايا التنافسية نذكر منها :

- التحسين المستمر في السلع والخدمات
- البحث عن المميزات التنافسية وتطويرها والحفاظ عليها
- الفهم الجيد للتغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال
- القدرة على البحث والتطوير والابتكار
- الوعي في اتخاذ القرارات الاستراتيجية
- التسيير الجيد للوقت في كل نشاطاته

---

[١]) حسان بوبعاية , **فعالية نظم المعلومات الاستراتيجية في ترشيد القرارات ودعم القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية** , دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة , رسالة دكتوراه في العلوم التجارية , جامعة محمد بوضياف مسيلة , كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير , ص٢٢٧-٢٢٨

- التوصل الى حل المشاكل بصفة سريعة
- اعادة توجيه استراتيجية المؤسسة
- رفع القدرة الابتكارية للمؤسسة

خامساً : أهمية الذكاء الاقتصادي في دعم التنافسية:

ان للذكاء الاقتصادي أهمية كبيرة في نمو و توسع وبقاء الاقتصاد في ظل اشتداد المنافسة وسرعة التطور التكنولوجي , وبالتالي فهو يعد بمثابة حماية من التهديدات الخارجية واستغلال الفرص والتكيف مع مختلف التغيرات الخارجية , حيث أنه يعمل على تحقيق النقاط التالية: [١]

- زيادة جودة الخدمات والإنتاج , والذي يؤدي الى كسب رضا العميل وبالتالي زيادة كمية المبيعات ومن ثم زيادة الأرباح مما يزيد من القدرة التنافسية
- الاستعانة بالتقنيات الحديثة , فالعامل يرغب دائماً في الاستعانة بكل ما هو جديد للتجديد في المواصفات والتصميم والإنتاج
- زيادة الفعالية التنظيمية بحيث يعزز الذكاء الاقتصادي قدرة العمل الجماعي وتحسين الاتصالات
- يستخدم الذكاء الاقتصادي في تطوير منتج جديد وتحسين الأداء , واتخاذ القرارات والحصول على ميزة تنافسية
- الحصول على مورد وافر من المعلومات والمعارف
- التحسين الدائم في العلاقات بين الموردين والعملاء
- المعرفة المعمقة بالأسواق
- خلق التعاون بين المتعاملين الاقتصاديين
- الحصول على حصة سوقية أكبر وتحقيق الأرباح من خلال توسيع نشاطاتها(٢)

سادساً: أثر الذكاء الاقتصادي في تحقيق القدرة التنافسية

---

[١]) آمنة بلحاج , **واقع الذكاء الاقتصادي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع دراسة حالة** , رسالة ماجستير في علوم التسيير , جامعة تلمسان , ص٨٥

[٢]) خيرة طبوش – رجاء زعطوط , **دور الذكاء الاقتصادي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة** , ادارة الأعمال , جامعة الجيلالي بونعامة , بخميس مليانة , ٢٠١٥/٢٠١٤ , ص٤٨

أصبح ضرورياً على المنظمات أن تعمل على ايجاد مزايا تنافسية صعبة التقليد نتيجة للتقدم الملحوظ في تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات ولا يمكن ذلك إلا ببناء نظام قائم على الذكاء الاقتصادي والذي يعمل على :

- مد المؤسسة بدراسات معمقة عن تغيرات أذواق المستهلكين تطور رغباتهم واحتياجاتهم عبر الزمن فتمكنها بذلك من تقديم منتجات متميزة تحول دون محاكاة المنافسين لها وهذا ما يرفع من مركزها التنافسي في السوق وتضمن بذلك تحقيق تنافسية دائمة
- توفير المعلومات المتعلقة بمنتجات المنافسين للمؤسسة , وخدماتهم المقدمة من حيث الجودة النوعية والسعر وهذا ما يمكنها من تحقيق ميزة تنافسية بالتفرد في إنتاج منتج معين للسيطرة على السوق ومواجهة المنافسة , بحيث لا يمكن للمنافسين تقليدها , فتتمكن بذلك من تحقيق مركز تنافسي
- تمكين الذكاء الاقتصادي للمؤسسة من تفادي التهديدات , واعتداءات المنافسين في قطاع النشاط بتحفيز رواد الأعمال على تبني استراتيجية دفاعية تمكنهم من تأمين المؤسسة من المخاطر المفاجئة التي تظهر في بيئتها أو بتبني استراتيجية هجومية تمكنها من التركيز على ميزة تنافسية لمواجهة المنافسين والتقدم عليهم .

المبحث الثاني
تجارب الدول في تطبيق الذكاء الاقتصادي

اتجهت العديد من الدول في وقتنا الحالي الى الاعتماد على الذكاء الاقتصادي لأهميتها في التحول نحو الاقتصاد المعرفي لمواكبة التطور في الاقتصاد العالمي وسوف نتناول في هذا المبحث كلاً من التجربة اليابانية , والأمريكية , والمغرب كالآتي :

المطلب الاول : تجربة اليابان المبنية على نظام الذكاء الاقتصادي

المطلب الثاني : تجربة الولايات المتحدة الامريكية في استخدام الذكاء الاقتصادي

المطلب الثالث : تجربة المغرب في استخدام الذكاء الاقتصادي

المطلب الاول
تجربة اليابان المبنية على نظام الذكاء الاقتصادي

ابتعدت اليابان عن التحالفات العسكرية واللعبة السياسية , وتوجهت للتركيز على المنحنى الاقتصادي حيث وضع اليابانيون جهازاً تجارياً وصناعياً وفقاً لقاعدة قائمة على الاستعمال الكثيف للمعلومة الاقتصادية وجعلها في خدمة السيادة الوطنية وهذا يظهر من خلال حجم الاستثمار في المعلومة بنسب ملحوظة من رقم أعمال المؤسسات , بفضل ثقافة تقاسم المعلومة التي تشكل أحد أهم أدوات التنافسية الصناعية في اليابان من خلال شبكة تغطي مختلف الأسواق العالمية وتعمل في الوقت الحقيقي على اقامة علاقة قوية وشراكة ايجابية تجمع المؤسسات والإدارة عن طريق مركز جمع المعلومات وهي وزارة الصناعة والتجارة الدولية (MITI)** , كما أن Sogo – soshas , وهي من كبرى الشركات اليابانية التي تمول مؤسسات Think Tanks باعتبارها تضم أكبر عدد من الخبراء اليابانيين من شتى دول العالم, أرباب العمل , النقابات والهيئات ذات طابع البحث العلمي , وهي تعتبر موجهاً نحو استقطاب تعظيم عوائد الاستثمارات ومساعدة المتربصين اليابانيين في الخارج , وعليه يتسم بنظام الذكاء الاقتصادي في اليابان بجملة من المميزات: [١]

- الأخذ بعين الاعتبار دور النخب اليابانية في تصميم وبناء مجال دوران تدفق المعلومة
- التنسيق العالي والتكامل بين الاستراتيجيات القطاعية

**) وزارة التجارة الدولية والصناعية , تنسيقية للربط بين المعلومات الاستراتيجية , ودورها الأساسي في مساعدة المؤسسات اليابانية وتوجيهها وإعلامها , ترتبط بكل من الجامعات اليابانية , الشركات التجارية العظمى التي تمول مراكز البحث والتطوير , المنظمات المهنية والهيئات الادارية ذات الطابع البحثي والعلمي , كما تتميز بعثات MITI بالتغير وفقاً للاحتياجات الجديدة للاقتصاد الياباني , وتضع من بين أولوياتها تقنيات جمع المعلومة , العمليات التثقيفية حول التكنولوجيات الجديدة والتوقع حول أنماط الاستهلاك

[١]) وسام داي , **مرجع سابق** , ص٣١-٣٢

- عدم الاعتماد فقط على تجميع المعلومات بل هيكلتها وتوجيهها نحو أغراض دفاعية وهجومية وصناعية
- اتباع سياسة الافصاح والشفافية

حيث تعتبر الحكومة اليابانية بأن المعلومة ضرورية في التطوير و الإبداع الاقتصادي والتقني والعلمي ووضعت ميكانيزمات لضمان جمع ومعالجة ونشر المعلومة لتتحول اليابان من نظام اقتصادي يرتكز على التقليد إلى نظام موجه نحو الإبداع وغزو الأسواق الخارجية بحيث كانت ٩٢% من المنظمات اليابانية في ١٩٧٠ تمارس المراقبة على براءات الاختراع الى أن أصبحت اليابان تحتل المرتبة الثانية في العالم في الإبداع بعد الولايات المتحدة الأمريكية, وقبل الثمانينيات كانت ٥% من المنتجات اليابانية ناجمة عن تكنولوجيا أصلية والباقي صادر عن تكنولوجيا أو أفكار قادمة من الخارج أو مشتقة أو مطور من تكنولوجية مستوردة من الخارج حيث توصل اليابانيون ما بين ١٩٥١ و ١٩٨٤ الى ابرام ٤٢٠٠٠ عقد استيراد لتكنولوجيا وتنعكس الوضعية بعد سنوات وأصبحت اليابان لا تستورد سوى ١٠% من التكنولوجيا مع بقاء اهتمام المنظمات اليابانية ببراءات الاختراع.

وقد ذكر كلاً من Zartarian & Hunt (١) عام ١٩٩٠ كلفت شركة ميتسوبيشي ٣٠ فرد لمراقبة براءات الاختراع و ٥٠ فرد آخر لمتابعة التطورات التكنولوجية فقط وهذا خير دليل على أن اليقظة التكنولوجية من العناصر الأساسية في النظام الياباني الذي لا يترك براءة اختراع أو طلب براءة اختراع بدون دراسة ., حيث تكمن قوة الذكاء الاقتصادي في اليابان في اهتمام الجميع بدورة المعلومة من المرؤوس الى المسئول مع التركيز على المعلومة الصحيحة و الجيدة الى المخاطب بالإضافة الى التعاون والمشاورات والتزام اليابان بالحضور في المعارض التجارية والبعثات والاجتماعات , كما يستثمر اليابانيون الكثير من الوقت لمعالجة المعطيات من حيث الكمية و النوعية حول الأسواق العالمية ويعتبرون بأن المعلومة سلاح استراتيجي ويذكر Rouach بأن المنظمات اليابانية تستثمر ١.٧% من رقم أعمالها في

[1]) Chrles Hunt & Vahe Zartarian : **Le Renseignement Strategique au Service de entreprise : L'information pour gagner** , Editio First , Paris , 1990 ,p28

مجال الذكاء الاقتصادي ويخصص المستخدمين ٥% من وقتهم للمعالجة ونشر المعلومة التي تم جمعها.

يتمحور الذكاء الاقتصادي في اليابان حول الوزارة الأولى والوزارات الاقتصادية وعالم الأعمال الذي يساهم في تحديد الاستراتيجية العامة والشاملة للبلاد مع هيئات التفكير Think Tanks والتي تشمل المنظمات التي تساهم في تطوير البحث والإبداع مع الدور الأساسي لوزارة الاقتصاد والتجارة والصناعة(*) (Ministry on Economy Trade and Industry : METI) في مساعدة المنظمات اليابانية وتوجيهها واعلامها بالإضافة الى أن الذكاء الاقتصادي في اليابان حسب Rouach (١) يرتكز على عدة قنوات تبادل المعلومات وسيرورة التشاور المبنية على ثلاثة أقطاب لضمان التجانس والتقييم المستمر للتوجهات الوطنية وهي:

- **القطب المهني** الذي يخص مختلف الجمعيات المهنية التي تشكل قاعدة التبادل الغير رسمي للمعلومات
- **القطب العلمي** الذي يضم جالية الباحثين ويشاركها خبراء المنظمات الذين يقدمون أعمالهم بصفة منتظمة في إطار اللجان التقنية inkai , فكل هؤلاء المتعاملون مرتبطون بعدة ممثلين في الخارج الباحثون للمعلومة والمعارف والذين يشكلون شبكات على مستوى عالمي
- **القطب الوزاري** الذي ينشط Shingikai والذي يخص اللجان الاستشارية التي تجمع كل من الدولة والبنوك والجامعات والشركات التجارية والمنظمات الصناعية

*) وزار الصناعة والتجارة الدولية (Ministry of international Trade and Industry : MITI) سابقاً وتم إنشائها عام ١٩٢٥ من قبل أعوان الاستعلام اليابانيين ويقارنها الأمريكيون بوكالة المخابرات وتركز الوزارة في جلب المعلومات بخصوص المنافسين الأجانب من منظمات وجمعيات خاصة وهيئات مهنية ودوائر وزارية أخرى وتحولت هذه الوزارة في ٢٠٠١ الى وزارة الاقتصاد والتجارة والصناعة (Ministry of Economy Trade and Industry : METI)

[1]) Rouach Daniel , **La Veille Technologique et Intelligence Economique** , PUF , France , 2005 , p126

الهيئات الرسمية التي لها دور في الذكاء الاقتصادي في اليابان تتمحور حول الوزير الاول ويساعده ديوان البحث Naicho وهي عبارة عن وكالة مركزية للمعلومة ويهتم بالمعلومة ذات القيمة الاستراتيجية العالية ويساعد الوزير الأول الدوائر الوزارية التي تحدد الأهداف مع الهيئات التالية:

- **وزارة الخارجية** ويساعد مكتب Jahachasa Kyoku والمكلف بتحليل المعلومات والبحث والتخطيط ومختص في الشئون الدولية ويقوم بتحقيقات واستطلاعات الرأي بخصوص الدول الأجنبية وكذا التخطيط المدمج لصياغة السياسة الخارجية العامة.
- **مؤسسات مخازن الأفكار** (Think Tanks) ويقدر عددها ٤٠٠ ومعظمها أنشأت في الستينات ومع بداية التسعينات بدأت الجماعات المحلية تبادر بإنشاء مؤسسات مخازن الأفكار ومعظمها كانت تحت مراقبة الحكومة بالنظر الى المصادر المالية الحكومية التي تستفيد منها هذه المؤسسات مما جعل دورها محدود (١) لأنه كان من الصعب عليها انتقاد الحكومة, مؤسسات مخازن الأفكار تلعب دور في جمع
- وتحليل المعلومات وإنتاج المعارف لخدمة المنظمات وعلى عكس نظرتها الأمريكية مشاركتها في الحوار السياسي هامشي أو في مجال اقتراح قوانين أو نشاطات التأثير , وتعتمد مؤسسات مخازن الأفكار غالباً على المنظمات التي قامت بإنشائها كمعهد Nomura Research Institute التي تم تأسيسه في ١٩٦٥ من طرف Nomura Securities أو معهد Mitsubishi Research Institute الذي تم إنشاؤها من طرف شركة ميتسوبيشي في ١٩٧٠
- **التكوين:** أولت اليابان الاهتمام بصناعة المعلومة بحيث أشار Arikawa بأن من بين ١١ برنامج للبحث التي تم تحديدها من ضمن أولويات البحث من طرف وزارة التربية الوطنية MOUBOSHO نجد مشروع اكتشاف المعارف انطلاقا من

[1]) Jean Claude Prager , **Le Management Strategique des Grandes Metropoles des pays Avances** , etude comparative , Agence pour la diffusion de l'information technique , 2007 , p147

المعلومات الاقتصادية والعلمية, كما أن خصصت الحكومة اليابانية ميزانية سنوية للحصول على المعلومة وكانت تعادل عند نهاية الثمانينات ما بين ١.٥ الى ١.٨٥ مليار يورو والميزانية السنوية المخصصة لليقظة التكنولوجية تعادل ما بين ٠.٧ الى ١ مليار يورو لتمثل من ١٠% الى ١٥% من ميزانية البحث والتطوير [١] , كما يوجد في اليابان اجماع من غالبية الأحزاب السياسية لتغيير التعليم لإدراج الدروس الخاصة بإدارة التكنولوجيا والعلوم مع مراعاة الملكية الفكرية وهذا ما يعني التوجه نحو تعميم تدريس اليقظة التكنولوجية

[1]) Talal Bouchakor , **Dispositif d'intelligence economique pour le secteur de l'offshoring au Maroc "Strategie et mise en oeuvre-cas de Casa shore"** , these de master professionnlle en management des services publics , ISCAE et ESSEC , Maroc , 2006 , p60

المطلب الثاني
تجربة الولايات المتحدة الامريكية في استخدام الذكاء الاقتصادي

شهد مجال الذكاء الاقتصادي في الولايات المتحدة الأمريكية تحولاً كبيراً في التسعينيات من القرن الماضي بالنظر الى حجم التنمية الاقتصادية التي حققتها كلاً من اليابان واوروبا باعتبارهما منافسين رئيسيين للولايات المتحدة في مختلف مجالات التنمية الاقتصادية والتكنولوجية , ليعمل الامريكيون على ايجاد أسواق رائجة للمعلومات والتي أصبحت رائدة فيما بعد , حيث السوق التي تضم العديد من متعاملي المعلومات كالسماسرة والجامعات وهيئات البحث والتفكير والمكتبات وهيئات الأمن الخاصة , أما الهدف الأساسي لعملية الذكاء الاقتصادي في الولايات المتحدة فيتمثل في دعم التأثير وعمل جماعات الضغط لتحقيق أهداف المصلحة العامة في الداخل والخارج , كما تشترك كافة الهيئات والمؤسسات في إعداد الاستراتيجية الوطنية ذات الأولوية بالنسبة للبلد والتخطيط لتنفيذها وفقاً لآليات عمل محكمة الدقة. (١)

وفي هذا الإطار تندرج أهداف فرعية كتسهيل عملية الحصول على المعلومات ذات القيمة الاقتصادية والاستراتيجية للجميع , دعم وتحسين التلاحم الوطني , التخصيص الجيد للموارد بغرض التحكم في تكنولوجيا المعلومات , التفكير المتواصل في حماية الشبكة الوطنية للمعلومات , لتحقيق هذه الأهداف وتعمل المؤسسات حول المركز الرئيسي لهذا النظام وهو البيت الأبيض ومجلس الأمن القومي حيث يتم تشكيل ما يسمى بغرفة الحرب خاصة بكل سوق يتم اعتبارها استراتيجية بقصد جمع وتركيز وتوزيع المعلومات الخاصة بها بين الأعوان الاقتصاديين العموميين والخواص على حد السواء .

---

[١]) ثابت حسان ثابت , **الاطار النظري للذكاء الاقتصادي (آثار الذكاء الاقتصادي على ادارة المعرفة واقتصادها)** , ورقة بحثية مقدمة لندوة قسم الاقتصاد العلمية في كلية الادارة والاقتصادي بجامعة الموصل , ابريل ٢٠١٩ , العراق , ص١٢-١٣

وتتميز شركات الذكاء الاقتصادي الأمريكية بحجمها الضخم والممتد لكافة أنحاء العالم , وتستخدم طاقات مادية وبشرية هائلة كمؤسسة Kroll International التي توظف ما بين ٥٠٠٠-٦٠٠٠ موظفاً في ٦٠ مكتب حول العالم وتحقق رقم أعمال يقدر بحوالي ١٠ مليار دولار سنوياً , حيث تعمل هذه المؤسسة على تحليل الخطر الاقتصادي والتجاري بناء على ستة عوامل وهي الاستعلامات والاعمال والتحقيقات والتحقق من السوابق المهنية وخدمات الأمن والحماية وأمن شبكات المعلومات , والمساعدة القضائية والتحليل الاستراتيجي والتنافسي (١)

وقد عرف المشهد الامريكي في مجال الذكاء الاقتصادي تحولاً كبيراً في عقد التسعينيات من القرن السابق , نتيجة للتحولات الدولية من بينها حجم التنمية الاقتصادية التي حققتها كلاً من اليابان وأوروبا باعتبارها منافسين أساسيين للولايات المتحدة وعلى سبيل المثال واجهت شركة بوينغ الامريكية منافسة شديدة من طرف "ايرباص" , والادارة الامريكية للطيران والفضاء (NASA) من قبل محطة "أريان" للفضاء .

ولهذا عمل الامريكيون على إيجاد سوق رائجة للمعلومات والتي أصبحت رائدة فيما بعد إذ تضم هذه السوق أنواعاً عديدة من متعاملي المعلومات كالسماسرة , الجامعات , هيئات البحث والتفكير , المكتبات , هيئات الأمن الخاصة.

أما الهدف الأساسي لعملية الذكاء الاقتصادي في الولايات المتحدة فيتمثل في دعم التأثير وعمل جماعات الضغط لتحقيق أهداف المصلحة العامة في الداخل كما في الخارج وضمن هذا الإطار تندرج أهداف فرعية منها:

- تسهيل عملية الحصول على المعلومات ذات القيمة الاقتصادية والاستراتيجية للجميع .
- دعم وتحسين التلاحم الوطني .

---

[١]) ثابت حسان ثابت , **مرجع سابق** , ص١٢-١٣

- تقليص هدر الموارد بغرض التحكم في تكنولوجيا المعلومات .
- إعادة التفكير في حماية الشبكة الوطنية للمعلومات .

بالإضافة الى ذلك , تشترك كافة الهيئات والمؤسسات في إعداد الاستراتيجية الوطنية ذات الأولوية بالنسبة للبلد , والتخطيط لتنفيذها وفقاً لآليات عمل محكمة الدقة , ولتحقيق هذه الاهداف تعمل المؤسسات في أمريكا حول المركز الرئيسي لهذا النظام وهو البيت الأبيض ومجلس الأمن القومي , حيث يتم تشكيل ما يسمى بغرفة الحرب (War room) خاصة بكل سوق يتم اعتبارها استراتيجية وذلك لجمع وتركيز وتوزيع المعلومات الخاصة بها بين الأعوان الاقتصاديين العموميين والخواص .[١]

كما تساهم العديد من الهيئات في تحديد الأهداف ذات الأولوية للدولة , إذ أن نظام الذكاء الاقتصادي الامريكي يدور حول البيت الأبيض ومجلس الأمن القومي , ويعتمد استراتيجية غرف الحرب (War Room) في كل سوق , حيث تعمل على تجميع وتوزيع المعلومات بين القطاعين العام والخاص , والتي تكون في اتصال مباشر مع مركز الدفاع , كما نلاحظ مساهمة المؤسسات الخاصة أيضاً في إطار الاستخبارات , والكونغرس الذي يتصل مباشرة مع البيت الأبيض ومختلف الهيئات التي يتعامل معها , من وكالة الذكاء المركزية CIA , البنتاغون , هيئة التجارة , مكتب التحقيقات الفيدرالي FBI , وكالة الأمن القومي NSA , ومراكز العلوم والتكنولوجيا .

سياسة الذكاء الاقتصادي في الولايات المتحدة تستند على :

---

[١]) المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية , المجلة الدولية للدراسات الاقتصادية دورية دولية علمية محكمة , المجلد (٠٣) , العدد (١٣) , نوفمبر ٢٠٢٠ , ص٧٦

- منهجية منظمة لتشارك المعلومات مثل Network Centric Warfare(NCW) والتي تعمل على تزويد المؤسسات في المجال الاستراتيجي بقدره كبيره على البحث , التحقيق واتخاذ القرار
- جماعة ضاغطة "Lobbying" أمام عدد كبير من المنظمات العالمية , مثل : WBCSD , OMC , Union Europeane , OECD , ONU
- أنشطة منسقة للاتحاد والضغط أمام المنظمات الدولية للتجارة (غرفة التجارة الدولية , BASD)
- استخدام اللغة الانجليزية
- نظام قضائي مرن (Soft Law)
- قدرة مالية ضخمة (١)
- آلية للحماية ضد شراء المؤسسات الأمريكية , هذه الآلية لا تتدخل إلا نادراً في عمليات التملك أو الشراء , والتي تتابعها "لجنة الاستثمار الأجنبي في الولايات المتحدة الأمريكية" والتي ترصد كل عمليات البيع لمشتري أجنبي , يشتبه في مساسها بالأمن القومي
- بيئة تشريعية تحمي دائرة النشاط فالقانون الامريكي يعمل على حماية بعض مجالات النشاط , كالأعمال المتعلقة بالبنية التحتية للموانئ والإصلاحات البحرية والممنوعة على المؤسسات الأجنبية
- بيئة تشريعية تشجع وتساعد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

حقق الذكاء الاقتصادي في الولايات المتحدة تطوراً ملحوظاً لحجم التنمية الاقتصادية واشتداد المنافسة مع اوروبا واليابان في مجالات التنمية الاقتصادية والتكنولوجية ' حيث يستند النموذج الأمريكي على المؤسسات المتخصصة في البحث والتطوير والأعوان الاقتصاديين في القطاعين العام والخاص , فضلاً عن الوكالات والمكاتب والاقسام التي ترتبط فيما بينها ومع مؤسسات البحث

[1]) Christian ,H: "**La Machine de Guerre economique , Etats-Unis , Japon , Europe**" , Editions Economica , 2009 , p47

والأعوان الاقتصاديين لتشكل مع بعضها نموذج الذكاء الاقتصادي الأمريكي ونستعرض مكونات النموذج كما يلي [١]:

١ –مؤسسات البحث والتطوير

يشتمل النموذج الأمريكي على ثماني مؤسسات يناط بها مهمة البحث والتطوير في النموذج ومنها (مجلس البحوث القومي – الشركات الأمريكية المتخصصة بالأمن الصناعي – مؤسسة راند Rand Corporation – مجمع الدراسات للذكاء الاقتصادي واليقظة – معهد الدراسات للذكاء الاقتصادي واليقظة – معهد الاستراتيجية الاقتصادية – مجلس المنافسات – معهد السياسات الاقتصادية) وتقدم المؤسسات اعلاه خدماتها في مجالات البحث والتطوير لكل مكونات النموذج من خلال التواصل الشبكي وتستقبل المقترحات والمبادرات من المكونات الاخرى العاملة في هيكل النموذج .

٢ –هياكل الأعوان الاقتصاديين في القطاعين

تعد هياكل الأعوان الاقتصاديين في القطاعين العام والخاص الركيزة الثانية في هيكل نظام الذكاء الاقتصادي الامريكي , وتقوم بمهمة الدعم والتأثير وتكوين جماعات الضغط لغرض تحقيق المصالح العامة داخلياً وخارجياً , من خلال التفاعل والتعاون مع بعضها ومع المؤسسات البحثية والوكالات والمكاتب والأقسام المكونة لنموذج الذكاء الاقتصادي وتشتمل هياكل الأعوان الاقتصاديين على ما يأتي (هيكل الذكاء الاقتصادي في المؤسسات الكبرى , خدمات المعلومات المستخلصة , النقابات العمالية والجمعيات , غرف التجارة والصناعة الأمريكية , الهيئات الاستشارية الاقتصادية والقانونية , السماسرة في مجال المعلومات)

---

[١]) محمد نعمة محمد الزبيدي , **مرجع سابق** , ص١٨٨–١٩١

٣-الوكالات والمكاتب والاقسام

تتسم الركيزة الثالثة لمكونات النموذج الأمريكي بسيادة الوكالات الأمنية والاستعلامات والاستخبارات والأمن القومي , وترتبط بشبكة معقدة مع بعضها , وترتبط برئيس الولايات المتحدة الأمريكية , وفقاً لفلسفة النظام السياسي الأمريكي , نظاماً رئاسياً مع وجود مجلسي النواب والشيوخ , وتتضمن الوكالات كلاً من : [١]

- وكالة الاستخبارات الامريكية (CIA) وترتبط بشكل مباشر برئيس الولايات المتحدة والبنتاغون
- وكالة الامن الوطنية (NSA) وترتبط بالمكاتب التنفيذية وقسم الخارجية
- وكالات الاستعلامات والتي تقوم بمهمة التعرف على الأهداف
- مجلس الأمن القومي , ويرتبط بشكل مباشر بمركز الادعاء العام والفرقة المختصة ويطلق عليها (War Room) , والتي تقوم بالإضافة لمهامها بمتابعة الأسواق وجمع وتحليل وتوزيع المعلومات
- المكاتب التنفيذية للعلوم التكنولوجية والعلوم الوطنية المرتبطة بقسم الخارجية والوكالة الوطنية للأمن

فضلاً عن وجود الأقسام المتمثلة بقسم التجارة الخارجية والخزينة التي ترتبط كل منها بوكالة أو مكتب وجميعها ترتبط مع بعضها لتشكل مع المؤسسات البحثية وهياكل الأعوان الركائز الاساسية لنموذج الذكاء الاقتصادي الامريكي.

[١]) محمد نعمة محمد الزبيدي , **مرجع سابق** , ص١٩٠-١٩١

المطلب الثالث
تجربة المغرب في استخدام الذكاء الاقتصادي

بدأت المغرب منذ سنوات الاتجاه نحو وضع الأسس الخاصة بالذكاء الاقتصادي من سياسيين , مسؤولين , والجامعيين ورؤساء الأعمال ويعتبرونها أداة للسيطرة على المعلومة الاستراتيجية تساعد على تنمية المنظمة وتقرر في المغرب تجهيز الهيئات لكي تمكن من تنظيم الذكاء الاقتصادي على المستوى الاقليمي والوطني دون ان تكون نسخة لتجارب الدول الفراكنفونية أو الانجلوسكسونية نظرة المسؤولين في المملكة المغربية لمفهوم الذكاء الاقتصادي والباحثين حسب ما أشار إليه وزير الشئون الاقتصادية والعامة بالمملكة المغربية أداة للأداء الاقتصادي وعامل التنافسية وتوطيد اشعاع المغرب في محفل الدول العصرية وأداة التأثير كما يعتبر وضع أجهزة للمراقبة لتقديم المعلومات الموثوقة تمكن من التمعن في المنافسين ومعرفة فرص الأعمال والتكنولوجيات وأدوات الانتاج الجديدة (١)

وقد خاضت المغرب تجربة رائدة على المستوى النظري في مجال الذكاء الاقتصادي ففي سنة ١٩٧٥ تم إنشاء مدرسة الذكاء الاجتماعي "ليدخل مفهوم الذكاء الاجتماعي" والذي يعرف بأنه مجموع نشاطات المجتمع المرتبطة مع الذكاء وفكرة الاستجابة والتأقلم لظروف التغيير بغرض تحقيق أهداف التنمية المعتمدة على فعالية الذكاء الاجتماعي والذي يرتكز حول حجم وديناميكية نشاطات الإنتاج وتطوير المعارف وكذا على كثافة شبكات المعلومة والخبرة , وكانت بداية الممارسة الفعلية للتجربة بداية من التسعينات من خلال إنشاء خلية للتفكير الاستراتيجي والمشكلة من ١٤ عضو والتي أسندت لها قيادة تفكير استراتيجي وطني حول الاشكاليات الاقتصادية الكبيرة والمجتمع ضمن إجراء استشرافي والذي يناسب المخاطر والرهانات التي تهدد الاستقرار والأمن الشامل للمجتمع المغربي في محيط أصبح يغلب عليه الشك (٢) .

---

[1]) www.elubentreprendre.ma/page-eve.php?id=9

[2]) Driss Guerraoui , **intelligence economique et dynamique des territoires** , "quells enseignements pour le maroc" , Revue Oriental.ma , decembre , 2008 , p23-24

وقد تم إنشاء مركز للاستثمار في عام ٢٠٠٢ لمساعدة المستثمرين في إنشاء مشاريعهم ومرافقتهم وترقية الجوانب الاستثمارية لدى المستثمرين ولتحقيق هذا الغرض تم تكوين مسئولون هذه المراكز على تقنيات اليقظة والذكاء الاقتصادي في مقياس تم إنشاؤه على مستوى معهد التجارة وإدارة المنظمات (١), وبغرض مرافقة الشباب أصحاب الأعمال Entrepreneur في إنشاء الوكالة الوطنية لترقية المنظمات الصغيرة والمتوسطة في عام ٢٠٠٢ تم إنشاء الوكالة الوطنية لترقية المنظمات الصغيرة والمتوسطة ANAPME والتي تعمل على عصرنة وتطوير هذا الصنف من المنظمات ومن بين وسائل الترقية التي اعتمدتها الوكالة نجد نشرات اليقظة التي تنشرها الوكالة من خلال خلية اليقظة التي تم إنشاؤها في إطار التعاون التقني الألماني GTZ لدعم كل ما يتعلق بالتفاعل والاستباق الخاص بالمنظمات الصغيرة والمتوسطة من خلال نشرات YAKADA التي تستجيب لاحتياجاتهم ضمن أهم مجالات اليقظة .

كما قامت الوكالة بتقديم الدعم للمنظمات الصغيرة والمتوسطة مالياً والغير مادي من خلال مجال الاتصال والذي يسهل بدوره من مرافقة استراتيجيات اليقظة الذي تتبناه المنظمات الصغيرة والمتوسطة (تطوير نظام محاسبي والسيطرة على تكاليف الانتاج وإدراج تقنيات معتمدة على التكنولوجيا الحديثة) كما توفرت لهذا الصنف من المنظمات إمكانية الاستفادة من المشروع الثاني والذي يحمل اسم (امتياز) الموجه للمنظمات التي تحمل مشاريع التطوير لتستفيد من علاوة الاستثمار المادي والغير مادي والتي تغطي نسبة ٢٠% من مبلغ الاستثمار الاجمالي ومن ضمن الاستثمارات الغير مادية المدعمة نجد الإجراءات التي تهدف لتسهيل هذا الصنف من المنظمات إدراج التقنيات والبرمجيات التي تساعد على دمج وظيفة اليقظة عندما تبلغ الحجم الحرج (٢)

---

[1]) Phliipe Clerc , **Op-Cit ,** 121

[2]) Driss Alaoui Madaghri , **intelligence economique : La CGEM veut sengager** , Journal Economiste du 2/6/2009 , edition n 3037 , p5

كما أشار Harbulot الى بدأ الاهتمام بالذكاء الاقتصادي المغرب في ٢٠٠٤ فقد وضعت مركز اليقظة الاستراتيجية التي تتواجد على مستوى الوزير الأول مهمتها الأساسية تتمثل في ملاحظة تدفقات رأسمال الاستثمارات الأجنبية الخارجية في العالم والعلاقة مع المغرب ثم حولت الى وزارة الشئون الاقتصادية والعامة (على مستوى مديرية الاستثمارات) لمتابعة البلدان المنافسة للمغرب في القطاعات الهامة وكان ذلك عام ٢٠٠٥ بعد دراسة الجدوى الاقتصادية لمشروع مركز (خلية) اليقظة الاستراتيجية الذي تحصل عليه مكتب الدراسات الفرنسي Spin Partners , كما تقوم مديرية الاستثمارات بتحليل المنافسة الدولية للاقتصاد المغربي وكانت البداية مع ثلاثة قطاعات (الصناعة الغذائية و التوريد للخارج offshoring والنسيج) وتقدم من خلال أعمال اليقظة أيضاً أخبار اقتصادية , العمل الأول لخلية اليقظة كان على شكل رسائل شهرية موجهة للقطاعات المعنية والمتضمنة معلومات حول ما يقوم به المنافسين كما تقترح معلومات حول المنظمات العالمية وبطاقات شخصية خاصة عن المنافسين وبطاقات النشاط المنافسة للمغرب ودعمت بميزانية قدرها ٢ مليون درهم ثم توسعت أعمالها لتمس القطاعات الالكترونية والسيارات والمنتجات البحرية والسياحة ثم تحولت الى الوكالة الوطنية للاستثمار , على اثر الأزمة المالية العالمية عام ٢٠٠٨ وقد اهتمت لجنة اليقظة الاستراتيجية بمتابعة آثارها على الاقتصاد المغربي وأسندت لها مهمة تقديم اقتراحات للحكومة على شكل (إجراءات عملية واستعجالية) موجهة للتقليل من آثار الأزمة على الانتاج الصناعي الموجه للتصدير وكانت تعمل اللجنة تحت رئاسة وزير المالية في مقر وزارة الاقتصاد والمالية وكانت تحتوي اللجنة على لجان قطاعية وممثلين لقطاعات عمومية وخاصة وبنوك , والتي تمحورت اجتماعاتها حول اجراءات دعم القطاعات التي مستها الأزمة .

أما فيما يخص الذكاء الاقليمي فقد تم إنشاء المرصد لدراسات وأبحاث الذكاء الاقتصادي عام ٢٠٠٤ لتسند له مهمة تسليط الضوء على المشاريع

المهيكلة وعلى كل ما يتعلق بالبحث والابداع والمنشورات الجديدة والتجارب المبدعة والممارسات الجدية في مختلف أبعاد التطوير الاقتصادي (١)

وقد قامت المغرب إنشاء معاهد وهيئات غايتها إنتاج ونشر المعلومة العلمية والتقنية والتجارية والمتمثلة في :

- **المعهد المغربي للإعلام العلمي والتقني (IMIST)** (**) الذي ينبه ويخطر عن الفرص العلمية والتكنولوجية الوطنية والدولية ويرسل نشرة للمتعاملين الاقتصاديين والباحثين في الشبكة ويعرض خدمات اليقظة مشخصة بناء على طلب من المنظمات
- **المركز الوطني للبحث العلمي والتقني (CNRST)** (***) ومن مهامه تنفيذ برامج البحث ونشر المعلومة العلمية والتقنية وأعمال البحث وضمان اليقظة التكنولوجية ومن مهامه تنفيذ برامج البحث ونشر المعلومة العلمية والتقنية وأعمال البحث وضمان اليقظة التكنولوجية
- **المركز المغربي لترقية الصادرات (CMPE)** (****) الذي يوجه ويساعد المصدرين ويوفر لهم معلومات تجارية مفيدة ضمن الجهود الرامية للتنقيب عن حصص في الأسواق الخارجية
- **المركز الوطني للتوثيق (CND)** (*****) للمندوبية السامية للتخطيط ويضمن اليقظة لعشرة نشاطات والجمع ومعالجة ونشر الأدبيات العلمية كما يقدم خدمة البحث عن الخارج من خلال اشتراكه مع أكثر من ٣٠٠ بنك معطيات ومن أهمها (EMBASE – FSTA – PASCAL) (٢)

---

1) Phiipe Clerc , **Op-Cit ,** p57

) **IMIST: Institute Marocain de l'information scientifique et technique

***) **CNRST** : Centre de Recherche scientifique et technique

****) **CMPE** : Centre Marocain de l'exportation

*****) **CND** : Centre National de documentation

2) www.cad.ned.nep.ma

وقد برزت أهمية الذكاء الاقتصادي لدى السلطات العمومية في المغرب عندما أراد المغرب تطوير النشاطات المصدرة ذات قيمة مضافة وبالتالي توفير العمل والنمو للاقتصاد وترقية النشاطات المصدرة مع استراتيجية تطوير المهن الجديدة , واتضح من خلال الدراسة بأن الفروع الصناعية الاستراتيجية شملت في المرحلة الاولى (النسيج والجلود والصناعة الغذائية والسيارات) التي تمكن من أن تجعل المغرب قاعدة للإنتاج والتصدير المفضلة في البحر المتوسط[١] ولتتوسع في المرحلة الثانية الى الفروع الصناعية الاستراتيجية لتمس صناعة الطيران والنانو تكنولوجي التي تضم منظمات من الخارج والتي تعمل على توفير المعلومات العلمية ومن ١٤ جامعة ومركز بحثي [٢] ولتسهل الولوج الى المعلومات العلمية والتقنية والتكنولوجية أمضى المعهد المغربي للإعلام العلمي والتقني والمركز الوطني للبحث العلمي والتقني و١٣ جامعة مغربية و Elsevier اتفاق والذي يتم بموجبه تسهيل الولوج الى المصدرين الالكترونين (Scien de Direct) و (Scopus) كما يدرس المعهد المغربي طرق اقتناء مصادر أخرى عملية وتقنية وينشر رسالة الكترونية كما توصل الى انشاء فهرس وطني للأطروحات والمذكرات [٣]

وقد قام المعهد المغربي للإعلام التقني والعلمي بأول تحقيق موجه لتحديد الاحتياجات من المعلومات العلمية واليقظة التجارية والتكنولوجية والتنافسية والقانونية عبر استبيان تم ارساله للمنظمات التي تنشط في خمسة قطاعات صناعية وتحويلية واستنتج المعهد بأن رؤساء المنظمات الصناعية الصغيرة على دراية بأهمية المعلومة ودورها في تطوير المنظمة وأن ممارسة اليقظة أصبحت أساسية ولكن مزاولتها كانت بطريقة عشوائية وقليلة الانضباط وظرفية مع نقص في الوسائل والتنظيم والأدوات كما تبين بأن المنظمات

---

[1]) Talal Bouchakor , **Op-Cit** , p78

[2]) Phiipe Clerc , **l'intelligence economique au Maroc: innover dans le developpement** Op-Cit , p57

[3]) Claude Delesse , **Regard sur l'intelligence economique marocaine:la paris en compte d'un devenir social inscrit dans un contexte de securite globale** , Cahiers de recherché , Centre de Recherche de Bordeaux , Ecole de Management , n 136-10 fevrier 2010 , p13

تتعامل مع المعلومة الغير مهيكلة وتبدأ الصعوبة في تحديد الحاجات من المعلومات العلمية والتقنية لأن مفهوم اليقظة غير معروف لدى المنظمات الصغيرة والمتوسطة وتمارسها بدون معرفة لتقنيات خاصة بذلك مع العلم أن النسيج الصناعي في المغرب تشكله المنظمات الصغيرة والمتوسطة بنسبة ٩٠% وأن مرونتها تجعلها قابلة للاستجابة لمختلف متطلبات الأسواق الجديدة وأنها شكلت مصدر الاستراتيجية الجديدة للتنمية التي اعتمدتها المغرب.

أما على مستوى التعاون الخارجي المؤسساتي فقد تعاونت وزارة الصناعة المغربية على وضع جهاز اليقظة الصناعي من خلال تحويل التجارب الفرنسية التي تكتسبها مراكز اليقظة في المجال التكنولوجي والصناعي من خلال تكوين الاطارات المغربية في مجال نشر المعلومات كجمع ومعالجة المعلومات الخاصة ببراءة الاختراع كما حاولت وزارة الصناعة المغربية التوصل الى ضبط قياس لليقظة مثلما قامت به الوكالة الفرنسية للقياس (AFNOR) كان الهدف من هذه المحاولة التمكن من الترويج لليقظة بعد ما يقوم المهنيون بالمصادقة على قياس اليقظة وما يتم استنتاجه من خلال النقاش والتقييم ومعرفة العمل المنتظر .

ولتوطيد الذكاء الاقتصادي الدفاعي تم إنشاء لجنة للأمن على أنظمة المعلومة والتي أسندت لها مهام التوجه الاستراتيجي في مجال أمن أنظمة المعلومات لضمان أمن ونزاهة الهياكل الحرجة وإبداء الرأي فيما يخص مشاريع القوانين الخاصة بهذا المجال والقياسات المتعلقة بمجال نظم المعلومات بحيث تم إنشاء اللجنة الاستراتيجية لأمن أنظمة المعلومة وتساعدها في أعمالها مديرية عامة والمتضمن إنشاء المديرية العامة لأمن نظم المعلومات لدى وزير الدفاع . [١]

[1]) Philipe Clerc , **L'intelligence economique au Maroc : innover dans le development** , **op-cit** , p118

المبحث الثالث
التجربة المصرية في استخدام الذكاء الاقتصادي

تعد مصر من أوائل الدول العربية التي أنشأ فيها مركزاً للمعلومات ودعم اتخاذ القرار ويتبع المركز لمجلس الوزراء , إذ تم انشاؤه في العام ١٩٨٥ , لغرض دراسة المتغيرات الاقتصادية والمالية , فضلاً عن تحديد المشكلات الرئيسية وتحليلها , ويقوم المركز بتقديم المقترحات الفاعلة من خلال اصدار القيم ذات الطابع الكمي والكيفي .

وطبقت مصر نظاماً رقابياً جديداً في مصانعها للتأكد من السلامة والكفاءة والحماية وتشجيع الابتكار , وجذب الاستثمارات الأجنبية المباشرة , والذي يشير الى أن أدوات الاتصال وتكنولوجيا المعلومات فضلاً عن البحث والتطوير أضحت جزءاً أساسياً من التنمية الاقتصادية والاجتماعية , والعنصر الفاعل في جذب الاستثمارات الأجنبية المباشرة [١], وقد سعت مصر وبجهود فردية وبالتعاون مع بعض المنظمات الدولية والاقليمية كالاسكوا اوالانكتاد , لتهيئة البني التحتية لاعتماد التجارة الالكترونية على الصعيدين الحكومي والخاص [٢]

وسعت مصر لإعداد وتنفيذ برامج لمواكبة التطورات الجديدة للانتقال للاقتصاد المعرفي , حيث تم انشاء مركز الحكومة الالكترونية وتنفيذ برنامج متكامل لإصدار أول الخرائط الالكترونية لمعايير الجودة وتواصلت عمليات التأهيل للمتخصصين في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات , والعمل ببرنامج محو أمية الحاسوب والانترنت وبالتعاون مع منظمات المجتمع المدني وتم وضع اطار جديد لتطوير التعليم الجامعي في التخصصات التكنولوجية

---

[١]) محمد مصطفى عمران , **الاستثمارات الأجنبية المباشرة** , معهد السياسات الاقتصادية , ابوظبي , ٢٠٠٣ , ص٤٨

[٢]) وزارة الاتصالات والمعلومات المصرية , **تقارير ومؤشرات الانترنت** , للمزيد راجع : www.mtit.gov.psiguest.asp?current.page3

واطلقت هيئة تنمية المعلومات مبادرات لتطوير أدوات التوقيع الالكتروني , وعلى الرغم من ارتباط مصر بالإنترنت منذ عام ١٩٩٣ , لكنه لم ينعكس ايجابياً على تطوير الواقع في هذا الشأن .

يتضح مما تقدم تواضع المحاولة المصرية في مواكبة التغيرات التي يشهدها الاقتصاد العالمي وانتشار تكنولوجيا المعلومات والاتصالات , والاستفادة من تطبيقات الاقتصاد المعرفي المتمثلة بالحكومة الالكترونية والذكاء الاقتصادي وهو ما يشير اليه تراجع معدلات النمو التي يشهدها الاقتصاد المصري لاعتماده على الأساليب التقليدية في عمليات التنمية , لذلك سوف نتناول في هذا المبحث كلاً من :

المطلب الأول : الحكومة الالكترونية ودورها في التحول الرقمي

المطلب الثاني :اهم النماذج لتطبيقات الذكاء الاقتصادي في مصر

المطلب الثالث : الدروس المستفادة للاقتصاد المصري من تجارب بعض الدول في استخدام الذكاء الاقتصاد

المطلب الأول
الحكومة الالكترونية ودورها في التحول الرقمي

تسعى وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات لبناء (مصر الرقمية) وتحويل المجتمع المصري الى التعامل رقميًا في كافة مناحي الحياة , ولذلك تسعى لتعزيز تنمية البنية التحتية لتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات وتحسين الخدمات الرقمية في الجهات الحكومية ، وذلك لتحسين أداء الهيئات والمؤسسات الحكومية والوزارات، ورفع كفاءة وجودة الخدمات من خلال توفير الدعم اللازم لعملية صناعة القرار وتحسين بيئة العمل، وإيجاد حلول للقضايا التي تهم المجتمع .

التوجه الاستراتيجي للتحول الرقمي في الدولة المصرية

- تمكين الدولة من الحكومة الإلكترونية وتعزيز قيم المراقبة والشفافية والمحاسبة لكافة الأعمال من خلال التفاعل والتشارك بين عناصر المجتمع المختلفة، بما في ذلك الجامعات والقطاع الخاص والمجتمع المدني وغيره
- التحول من الحكومة التقليدية لحكومة مترابطة رقميًا من خلال تحسين العمل داخل الجهاز الإداري للدولة ليعمل بفاعلية وكفاءة وربط الأنظمة الرقمية الحكومية ببعضها
- تحسين جودة حياة المواطن من خلال تقديم خدمات إلكترونية متعددة من خلال كافة المنافذ الرقمية وغير الرقمية و تحسين ظروفه المعيشية (١)

تعريف الحكومة الالكترونية المصرية

هو نظام حديث تبنته الحكومة المصرية باستخدام الشبكة العنكبوتية العالمية والإنترنت في ربط مؤسساتها بعضها ، وربط مختلف خدماتها بالمؤسسات الخاصة والجمهور عموماً، ووضع المعلومة في متناول الأفراد وذلك لخلق علاقة شفافة تتسم بالدقة والسرعة تهدف للارتقاء بجودة الأداء وذلك من أجل رفع مستوى الفعالية والكفاءة للعمليات والإجراءات داخل القطاع الحكومي،

---

(١) الموقع الرسمي لوزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات , التوجه الاستراتيجي للتحول الرقمي في الدولة المصري

https://mcit.gov.eg/ar/Digital_Government

ورفع مستوى رضا المستفيدين عن الخدمات المقدمة لهم وتقليل التكاليف الحكومية، ومساندة برامج التطوير الاقتصادي وقد انتهت الحكومة المصرية من ميكنة البوابة الالكترونية للحكومة خلال مارس ٢٠١٨، والتي تقدم كل الخدمات الحكومية للمواطنين بشكل إلكتروني، وتضم أيضاً خدمات التوثيق والشهر العقاري والتنسيق الإلكتروني للطلاب و المرور ، إضافة لخدمات استخراج الأوراق المهمة للمواطن، من شهادات الميلاد والوفاة وبطاقات الرقم القومي وغيرها[١]

وتعكس دراسة الأمم المتحدة للحكومة الإلكترونية عام ٢٠٢٠ المزيد من التحسن في الاتجاهات العالمية في تنمية الحكومة الإلكترونية وانتقال العديد من الدول من المستويات الدنيا للمستويات الأعلى للاستثمار الاجنبي المباشر, وفي هذا الصدد يمكننا الاشارة توجه مصر الملحوظ في التحول للحكومة الرقمية في العديد من مؤسساتها وهيئاتها الحكومية ويمكننا الاشارة الى بعضها على سبيل المثال منها :

هيئة البريد المصرية

قامت هيئة البريد بضم ٤٠٠٠ مكتب بريد بالقاهرة والمحافظات لمنظومة تحصيل المستحقات الحكومية إلكترونياً , بما يساهم في سرعة اكتمال المنظومة على النحو الذي يحقق أهداف الشمول المالي , لتيسير حصول المواطنين على الخدمات الحكومية بقيمتها الفعلية , وذلك في إطار خطة الدولة للتحول الرقمي[٢]

وقد أشارت وزارة المالية أن المشروع الاستراتيجي (للرقمنة) يُعد أكبر ضمانة لتعزيز الحوكمة Governance وحسن إدارة موارد الدولة، حيث يُسهم بشكل فعَّال في ميكنة الخدمات العامة المُقدمة للمواطنين، وتيسير الحصول عليها بقيمتها الفعلية دون تحميلهم أي أعباء إضافية، وترسيخ دعائم الشفافية وتكافؤ الفرص بين المواطنين وفقا لمبادئ الحوكمة Governance.

---

١) https://arwikipedia.org

٢) د/ محمد معيط , وزير المالية , **التقرير النصف سنوى عن الأداء الاقتصادي والمالي** , وزارة المالية , الاصدار الثالث , فبراير ٢٠٢٠ , ص١٢

فقد تم تخصيص ٧,١٢ مليار جنيه في العام المالي لسنة ٢٠٢١ لمشروعات التحول التدريجي إلى (مصر الرقمية) ، بما يؤكد حرص الحكومة على تعزيز الخطوات التنفيذية لتعميم آليات التحصيل الإلكتروني، كبديل للطرق التقليدية لترقية أداء الخدمات الحكومية، وفي هذا الصدد ينبغي الإشارة الى أن أزمة (كورونا) ضاعفت من أهمية التحصيل والدفع الإلكتروني في ظل تطبيق التدابير والإجراءات الوقائية والاحترازية اللازمة للتعامل مع تداعيات جائحة كورونا (Covid-19) , حيث أن المتحصلات الحكومية الإلكترونية ارتفعت من مليار جنيه شهريا إلى ٤ مليارات جنيه شهريًا خلال العام الماضي في ظل تداعيات جائحة كورونا(Covid-19)، وشهدت نمواً سنوياً بنسبة ٢٥٠٪ بما يعكس الأداء القوي لمنظومة الدفع والتحصيل الإلكتروني، وخضوعها للتطوير بشكل مستدام وفقًا لأحدث الخبرات العالمية .

كما ان منظومة الدفع والتحصيل الإلكتروني ساهمت بشكل فعَّال وقوي في توفير التأمين المتكامل للبيانات والعمليات المالية المتبادلة بين المؤسسات والهيئات الحكومية مع القطاع المصرفي ، بحيث أنها تمتلك بنية تحتية إلكترونية مزودة بأحدث التقنيات العالمية، وتوفر شبكة مشفرة لإتاحة الدفع والتحصيل الإلكتروني الآمن بواسطة شتى المنصات الإلكترونية بما لا يضر بالمواطن ويحافظ على سرية بياناته[١]

الصحة الالكترونية

ان مفهوم الصحة الالكترونية واستخدام تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات من أجل الصحة يتيح فرصة فريدة لتعزيز وتطوير النظم الصحية من خلال زيادة كفاءة الخدمات الصحية وتحسن إمكانيات الحصول على خدمات الرعاية, لاسيما في المناطق النائية والمصابين بالعجز والمسنين . وسيكون لها الأثر الكبير على تكاليف الرعاية نتيجة للحد من تكرار الفحوص وازدواجيتها .

فتوفير خدمات صحية ذات جودة عالية ونوعية متميزة برفع كفاءة ومستوى أداء الجهات المقدمة للخدمات الصحية، وكذلك زيادة إنتاجيتها من خلال تسهيل

---

[1]) https://www.sis.gov.eg/Story/215165/وزير-المالية--رقمنة..-أكبر-ضمانة-لتحسين-الخدمات-الحكومية-للمواطنين?lang=ar

وتيسير الوصول للسجلات الطبية وأتمتة أنظمة المعلومات الصحية في تلك الجهات والاستفادة منها[١]

وفي ظل اتجاه الدولة لمواكبة التطور التكنولوجي فقد أطلقت وزارة الصحة بالتعاون مع وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات تطبيق "صحة مصر" (٢) وهو عبار عن برنامج للتوعية والإرشاد عن كيفية وطرق الوقاية من فيروس كورنا المستجد (COVID-19) والتعامل أيضاً مع حالات الاشتباه بالإصابة بالمرض , كما أتاح هذا لتطبيق خاصية التواصل مع فريق طبي لمتابعة أعراض الاشتباه بالفيروس وإعطاء الإرشادات الصحية المناسبة للحالة [٣]

[١] موقع مجلس الصحة لدول مجلس التعاون
http://ghc.sa/ar-sa/Pages/icehealth.aspx

[٢] https://mcit.gov.eg/ar
الموقع الرسمي لوزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات بمصر

[٣] https://www.egcovac.mohp.gov.eg/#/home
الموقع الرسمي لوزارة الصحة والسكان المصرية

المطلب الثاني
اهم النماذج لتطبيقات الذكاء الاقتصادي في مصر

١- مشروع الكروت الذكية للحيازة الزراعية (كارت الفلاح)

أخذت الدولة على عاتقها حماية الفلاح والحفاظ على حقوقه، فأطلقت منظومة الحيازة الإلكترونية "كارت الفلاح"، وهى إحدى الآليات الجديدة التي تنفذها وزارة الزراعة التي تتيح تحديد الأرض وحجم الإنتاج، ويحد من إهدار منظومة الدعم الورقي للمزارعين وأصحاب الحيازات الورقية.

وقد أطلقت وزارة الزراعة مركز الخدمات الزراعية بالوزارة، حيث يضم أحدث أجهزة الحاسب الآلي وأجهزة الاتصال وشاشات العرض والطابعات ، وذلك بهدف تنفيذ منظومة ميكنة الحيازة الزراعية وكارت الفلاح الذكي، إضافة إلى دعم الفلاح بالمعلومات الإرشادية والمعلومات الدقيقة.[١]

٢- مشروع الكروت الذكية الخاصة بدعم المنتجات البترولية

بدأت مصر المنظومة الالكترونية لتوزيع المنتجات البترولية عام ٢٠١١ , وذلك في اطار اهتمام الحكومة المصرية بضرورة التيسير على جمهور المواطنين في الحصول على الخدمات بطريقة حضارية وبما يضمن وصول الدعم لمستحقيه بالإضافة الى القضاء على ظاهرة تهريب المواد البترولية , فقد تم تصميم وإعداد المنظومة الالكترونية لتوزيع المنتجات البترولية باستخدام الكارت الذكي لأحكام الرقابة على نقل وتداول هذه المنتجات وتتحدد الملامح الرئيسية لهذه المنظومة في الآتي : [٢]

- توزيع هذه المنتجات على المواطنين , ومن أهم هذه المنتجات السولار والبنزين
- يوجد كارت ذكي لصرف السولار وكارت ذكي لصرف البنزين , وذلك وفق نوع الوقود المستخدم لكل مركبة أو معدة

---

[1] الموقع الرسمي لوزارة الزراعة https://moa.gov.eg/)

[٢] معهد التخطيط القومي , **تفعيل استراتيجية الذكاء الاقتصادي على المستوى المؤسسي , مرجع سابق** , ص١٠٠-١٠١

- سيتم توزيع المواد البترولية (السولار – البنزين) باستخدام الكارت الذكي فقط ومن جميع محطات الوقود
- للحفاظ على حق المواطن , سيقوم المواطن بإتمام عملية صرف الوقود باستخدام الكارت والرقم السري الخاص به من خلال نقاط البيع (POS) المتواجدة بمحطات الوقود
- نجاح هذا المشروع القومي سيؤدي لتوفير الموارد المالية التي يمكن توجيهها لتحسين الخدمات الأساسية للمواطنين مثل : التعليم , الصحة , النقل وغيرهم

وقد وقعت شركة تكنولوجيا تشغيل المنشآت المالية "إي فاينانس" إحدى شركات مجموعة "إي فاينانس للاستثمارات المالية والرقمية"، تعاقدًا لتزويد شركة "مصر للبترول" إحدى شركات قطاع البترول المصري، بمنظومة بطاقات ذكية لتوزيع حصص الوقود للجهات المتعاقدة معها، لتكون تلك المنظومة المتطورة بديلاً لنظام "البونات" المعمول به حالياً، وذلك في إطار سعي "مصر للبترول" لتطوير آليات عملها وضمن جهود الطرفين لتعزيز استراتيجية التحول الرقمي التي تنفذها الدولة في جميع القطاعات. (١)

وبموجب التعاقد ستتولى "إي فاينانس" تطوير وإدارة وتشغيل منظومة إلكترونية متكاملة لتزويد أساطيل السيارات التابعة للجهات المتعاقدة مع شركة مصر للبترول، بالوقود من خلال محطات الشركة وباستخدام البطاقات الذكية.,

وتتيح المنظومة الجديدة لشركة "مصر للبترول" ضمان عمليات صرف الوقود الى المستحقين من خلال محطات الوقود التابعة لها، وتنظيمها والرقابة عليها وعلى توزيع الوقود لأساطيل السيارات الخاصة بالجهات التي تتعامل معها وذلك باستخدام بطاقات ذكية مخصصة لمستخدميها من مركبات أو أشخاص.

وستشمل المنظومة الإلكترونية من "إي فاينانس" كافة المراحل المتعلقة بالخدمة، بداية من تسجيل العملاء (جهات و أفراد) وإصدار فواتير البيع واستخراج الكروت الذكية للمركبات والمعدات التابعة لها وإمكانية توزيع

[1]) https://www.dostor.org/3680596

أرصدة المنتجات على الكروت وتحويل الأرصدة بينها واستخراج كافة التقارير اللازمة لمتابعة العمليات في النظام ومحطات البنزين.

وبذلك سيتسنى للشركة سهولة تخصيص وتوزيع حصص المنتجات البترولية مع إمكانية إعادة توزيع حصص الوقود بين السيارات من خلال شاشات المنظومة مباشرة عند الحاجه لذلك بدلا من النظام القديم الذي كان يتطلب استعادة البونات من سائق لإعطائها لسائق آخر.

وتسهم المنظومة أيضا في تقليل الوقت والجهد اللازمين لشركة مصر للبترول من أجل إجراء عمليات التسوية مع المحطات من خلال تقارير التسويات، فضلا عن تسهيل عميلة شراء وتخصيص حصص الوقود، بالإضافة إلى إتاحة إمكانية إعداد برامج مكافآت لجذب المزيد من العملاء.[١]

٣- مشروع الكروت الذكية الخاصة بدعم الخبز والسلع التموينية (مشروع بطاقة الأسرة)

أن مشروع بطاقة الأسرة هو احد المشروعات القومية التي تهدف إلي توجيه الدعم إلي المستحقين من خلال استخدام رقم تعريفي واحد وهو الرقم القومي ، ويتم ذلك من خلال إصدار بطاقة ذكية لكل أسرة يمكن من خلالها الحصول علي الخدمات المختلفة مثل صرف خدمات التموين المدعمة – صرف المعاش الضماني – صرف اسطوانة البوتاجاز – صرف الخبز المدعم والحصول علي الخدمات الصحية... وغير ذلك من الخدمات , وبالتالي يمكن توفير بيانات ومعلومات دقيقة عن الأسرة المصرية وتصنيفها بناءاً علي معايير محددة يمكن من خلالها تحديد الأسر التي تستحق إلي دعم وقيمة هذا الدعم. [٢]

الإطار: منظومة بطاقة الأسرة تم بناؤها لتكون مسئولة عن صرف خدمات الدعم التي تقدمها الحكومة للأسر والأفراد في مصر – حيث تم تنفيذ مشروع بطاقة الأسرة ليكون هناك بنية فنية لنظام تقديم خدمات الدعم المختلفة (صرف خدمات التموين المدعمة – صرف المعاش الضماني – صرف اسطوانة

---

[1]) https://www.dostor.org/3680596
[2]) https://www.alexcham.org/c2016/Articles

البوتاجاز – صرف الخبز المدعم – ...) قادر علي إضافة أي خدمات أخري تراها القيادة السياسية باستخدام بطاقة ذكية واحدة تمكن المواطن من تلقى خدمات الدعم المختلفة باستخدام بطاقة ذكية واحدة وبأسلوب حضاري ومتطور يمكن من الرقابة والتحكم ويدعم منظومة اتخاذ القرار , وتعمل المنظومة علي تحقيق الشفافية وتوفير آلية لتفاعل المواطن مع الحكومة في عملية ترشيد وإدارة الدعم وتوفير آليات لإحكام الرقابة والسيطرة علي معدلات الفقد والتسريب وتدعم منظومة اتخاذ القرار.

الرؤية:

تقديم الخدمات الحكومية المتعددة للأسرة المصرية من خلال بطاقة ذكية واحدة بقواعد تختلف طبقاً لإطار الأسرة بأسلوب حضاري ومتطور يمكن من الرقابة والتحكم ويدعم منظومة اتخاذ القرار. [١]

أهداف المشروع:

- ضمان وصول الدعم الحكومي للمستحقين .
- توفير مناخ حضاري لصرف الخدمات المتعددة للمواطنين .
- تحديد أنماط الاستهلاك للأسرة المصرية جغرافياً ونوعياً وكمياً .
- المساهمة في دفع الأسرة المصرية إلي التخلص من العادات السلبية (المشاركة السلبية في تسريب الدعم)
- توفير بيانات دقيقة ومحدثة وموقوتة لدعم متخذ القرار (بيانات تستخرج من قاعدة بيانات الأسرة المصرية وتعطي حين طلبها محدثة)

المبادئ العامة للمشروع:

- استخدام بطاقة واحدة لصرف خدمات متعددة .
- البدء بتنفيذ مشروع استرشادي يتم تعميمه عند نجاح التجربة .
- عدم فرض أي تكلفة علي المشاركين بالنظام .
- إضافة الخدمات المختلفة علي البطاقة تباعا .

---

[1]) https://www.alexcham.org/c2016/Articles

الغرفة التجارية المصرية بالإسكندرية

- الشراكة مع القطاع الخاص لبناء وإدارة وتشغيل وصيانة النظام.
- يمكن استخدام شبكة تبادل البيانات الحكومية G2G Gateway عند تطبيق سياسات الاستهداف المختلفة لتبادل هذه المتغيرات التي تمكن متخذ القرار من تحديد الفئات المستحقة لهذه الخدمات(١)

وبالنظر الى تلك المشروعات التي حملتها الدولة المصرية على عاتقها في سبيل تسهيل الحياة لمواطنيها فيمكننا القول ان هناك تحول ملحوظ في سياسات الحكومة المصرية في الاعتماد على الذكاء الاقتصادي والذي بدوره يحسن من القدرة التنافسية للاقتصاد المصري.

[1]) https://www.alexcham.org/c2016/Articles
الغرفة التجارية المصرية بالإسكندرية

المطلب الثالث
الدروس المستفادة للاقتصاد المصري من تجارب الدول في استخدام الذكاء الاقتصادي

من واقع التجارب التي تم الرجوع اليها من الدول التي استخدمت الذكاء الاقتصادي فينبغي لنا الاشارة أنه في ضوء مسيرة التطور العلمي والتكنولوجي الذي يشهده العالم يومنا هذا فإنه يجب على الدولة المصرية ان تعمل على الاستفادة من تلك التجارب واستغلالها الاستغلال الأمثل لمواردها ويمكن اجمالها في الآتي : [١]

- يجب على الحكومة أن تراقب بدقة حجم المؤسسات الاقتصادية الكبرى المزمع التحول إليها بعد اتمام مراحل الخصخصة , لأن حجم المؤسسات الاقتصادية الخاصة قد يتناسب طردياً مع مركز قوتها في المعادلة السياسية والاقتصادية , بمعنى أنه كلما زاد حجم أي مؤسسة تعمل في المجال الاقتصادي كلما زادت قوتها أمام الدولة , وقد يكون مصادر هذه القوة حجم العمالة المستغلة في هذه المؤسسات , نسبة المساهمة في التصدير كهدف أساسي من أهداف الدولة , نسبة المشاركة في الاستثمار المحلي , القدرة على اجتذاب رؤوس الأموال الأجنبية أو الطاقة المنتجة للسلع الاستهلاكية الأساسية , فإذا وصلت أي مؤسسة اقتصادية خاصة لمركز قوة تفاوضية حيال الدولة , تستطيع مثل هذه المؤسسة إلزام الدولة باتخاذ مواقف معينة , أو اصدار تشريعات تهدف لخدمة مصالح المؤسسة أولا وربما تعارض مصلحة الدولة [٢]

---

[١]) سلوى محمد مرسي , **التجارب التنموية في كوريا الجنوبية , ماليزيا والصين : الاستراتيجيات والسياسات –الدروس المستفادة** , سلسلة قضايا التخطيط والتنمية , رقم٢١١ , معهد التخطيط القومي , القاهرة , نوفمبر , ٢٠٠٨ , ص٨٩

[٢]) سلوى محمد مرسي , **مرجع سابق** , ص٨٩

- أثبتت التجربة الأمريكية مدى أهمية الاعتماد على الذكاء الاقتصادي والذي ساعد بشكل ملحوظ لا يمكن اغفاله في الربط بين مؤسسات الدولة والذي تم تجسيده في ما يسمى بغرفة الحرب (War Room) خاصة بكل سوق يتم اعتبارها استراتيجية وذلك لجمع وتركيز وتوزيع المعلومات الخاصة بها بين الأعوان الاقتصاديين العموميين والخواص.

وما يمكن ملاحظته على هذا النظام تبنيه لنشاط الوكالات الخاصة للاستعلامات كما توجد هيئات اقتصادية أخرى كالمجلس الاقتصادي الوطني الذي أسس سنة ١٩٩٣والذي يعتبر تأسيسه ثورة في مجال تقديم الدعم والاستشارة لمختلف الهيئات وتتميز شركات الذكاء الاقتصادي الأمريكية بحجمها الضخم والممتد الى كافة أنحاء العالم وتستخدم طاقات بشرية هائلة , كل ذلك ساعد على جعل الاقتصاد الأمريكي المهيمن على الاقتصاد العالمي بفضل الاعتماد على الذكاء الاقتصادي وتكنولوجيا المعلومات.

- أما بالنسبة للتجربة اليابانية فيمكن لنا الاشارة الى ضرورة الانطلاق مما انتهى اليه الاخرون بمعنى اخر نقل التكنولوجيا الأجنبية على خيار الانتاج الذاتي الأصيل للتكنولوجيا الوطنية , وذلك حتى تتأهل القاعدة الإنتاجية والعلمية – التكنولوجية لإمكان تحقيق الاعتماد على النفس
- اما بالنسبة للتجربة المغربية فيمكن القول بأنها من افضل تجارب الدول النامية في العصر الحديث لما لها من أثر ملموس على الاقتصاد فقد اهتمت المغرب بإنشاء مراكز وهيئات تساعد على استخدام الذكاء الاقتصادي بطريقة أمثل وتعمل على ربط اجهزة الدولة ومؤسساتها بعضها ببعض ومنها على سبيل المثال لا الحصر إنشاء مركز للاستثمار في عام ٢٠٠٢ لمساعدة المستثمرين في إنشاء مشاريعهم ومرافقتهم وترقية الجوانب الاستثمارية لدى المستثمرين , بالاضافة الى قيام جمعية البحث والتطوير المغربية بتنظيم عدة لقاءات دورية حول الابداع واليقظة التنافسية , لجنة للأمن على أنظمة المعلومة والتي أسندت لها مهام التوجه الاستراتيجي في مجال أمن أنظمة المعلومات...إلخ
- يجب على الدولة المصرية الاعتماد بداية على نقل التكنولوجيا وذلك لعدم القدرة على انتاج التكنولوجيا المتقدمة كلها نظراً لارتفاع التكاليف

وصعوبة التقنيات وعدم وجود المهارة لدى العاملين بالقطاعات التكنولوجية نظراً لاجتذابهم في الدول الغربية لذا هناك قنوات لنقل التكنولوجيا المتاحة منها : [١]

- ✓ ابتعاث المهندسين والخبراء للخارج
- ✓ الهندسة العكسية (رغم قيود الجات الجديدة على حقوق الملكية الفكرية)
- ✓ استخدام البراءات الواقعة حيز (الملك العام) أو (الدومين) أي المنقضية مدتها
- ✓ تراخيص شراء (سر الصنعة) Know–How

وفي هذا الصدد ينبغي الاشارة الى أنه في ضوء سعي مصر للاستفادة من تلك التجارب فقد قامت بإنشاء مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار التابع لمجلس الوزراء وهو أحد مؤسسات الفكر في مصر، التي من مهامها الرئيسة دعم متخذ القرار في قضايا الإصلاح الاقتصادي والاجتماعي والسياسي، ويسعى المركز – وفق أجندة عمل ديناميكية – إلى تناول القضايا ذات الأولوية لدفع مسيرة الإصلاح المؤثرة على مسار التنمية في الأجلين القصير والمتوسط , وذلك من خلال رصد الواقع وتحليل الوضع الراهن لبحث التغيرات التي ظهرت في شتى المجالات، وتحديد المشكلات الرئيسية وتحليلها، وصولاً لصياغة مقترحات فعالة لعلاج تلك القضايا.

ويتبنَّى المركز العديد من سياسات وآليات العمل للارتقاء بدرجة كفاءة وفاعلية جهوده البحثية المختلفة , حيث يحرص المركز على تحقيق التوافق مع الاحتياجات الفعلية لمجتمع المستفيدين، وذلك من خلال مراجعة برامج عمل الحكومة وتوجهاتها، ومشاركة المجتمع المدني في صياغة أجندة عمل المركز ودراسة تجارب المراكز المثيلة، بالإضافة إلى التوافق مع المستجدات على الساحتين المحلية والدولية , كما يحرص المركز على تعظيم قيمة إصداراته من خلال تعزيز استخدام منهجيات كل من التحليل الكمي والكيفي ومشاركة المستفيد النهائي، فضلاً عن التعاون مع المراكز البحثية الأخرى , ويعمل

---

[١]) **المرجع سابق** , ص٥٣–٥٤

المركز على التطوير المستمر لمنهجيات عمله سعياً نحو الارتقاء بمستوى جودة إصداراته شكلاً ومضموناً. [١]

الأهداف الاستراتيجية:

- توفير بنية معلوماتية تتسم بالحداثة والدقة والجودة .
- دعم عمليات صنع السياسة العامة لتعزيز الاداء التنموي .
- تعزيز الثقة بين المواطن والحكومة وترسيخ مبادئ الحكومة المستجيبة .
- رفع الوعي المجتمعي وتعميق مشاركة المواطنين في جهود التنمية.
- دعم جاهزية الدولة في مواجهة الأزمات والكوارث والحد من اخطارها.
- بناء شبكة من علاقات التعاون الفعالة مع الشركاء الاستراتيجيين محلياً ودولياً.
- تقديم الدعم الفني والتكنولوجي لمؤسسات الدولة ؛ لمواكبة التحول الرقمي
- ترسيخ الصورة الذهنية بما يعكس التميز المؤسسي كمركز فكر [٢]

مهام مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار

- **خدمة ورضا المواطن:** المساهمة في تحقيق رضا المواطن من خلال تعظيم دور وفاعلية منظومة الشكاوى لتصبح المنبر الأول لتلقى مختلف شكاوى المواطنين وذلك عبر الارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة وبناء جسور التعاون مع مختلف الجهات.
- **المتابعة والتطوير:** دعم متخذ القرار في تبني سياسات تصحيحية متكاملة ومتطورة في القضايا ذات الاولوية لضمان تحقيق التكامل بين مختلف مؤسسات الدولة وتفاديا لوجود تشابكات وفجوات فيما بينها.

---

[١]) الموقع الرسمي لمركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار https://www.idsc.gov.eg/

[٢]) الموقع الرسمي لمركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار بمجلس الوزراء
https://www.idsc.gov.eg/IDSC/StaticContent/View.aspx?cid=1

- **تطوير الجهاز الإداري وتعزيز العلاقات المؤسسية** :رفع كفاءة الجهاز الإداري بالدولة عبر إمداده بأحدث التقنيات والأساليب العلمية لدعم اتخاذ القرار على كافة المستويات بداية من رفع واقع سليم ومتكامل معتمداً على معلومات دقيقة وموثقة وصولاً إلى توصيات وسيناريوهات مختلفة للحلول.
- **التواصل الاجتماعي** :خلق بيئة تفاعلية من خلال بناء وتعزيز قنوات للتواصل بين المواطن والحكومة يتم في اطارها تبادل الرسائل بشفافية ومصداقية لإيجاد رأى عام مشارك في عملية صنع القرار ورسم صورة واقعية لمستقبل مصر. [١]
- **إدارة الازمات**: الحفاظ على الأرواح وتقليل الخسائر المادية والبشرية الناجمة عن وقوع الازمات والكوارث وذلك عبر الارتقاء بالمنظومة الوطنية لإدارة الأزمات والكوارث والحد من المخاطر على المستوى القومي.
- **دعم التنمية** :المساهمة في رفع واقع متكامل يتم في اطاره تحديد أولويات وفجوات التنمية القطاعية والمكانية والعمل على تقليصها من خلال تقديم الرؤي التنموية قصيرة ومتوسطة وطويلة الاجل وطرح سلسلة من التوصيات والبدائل والسيناريوهات التي تدعم متخذ القرار في مصر.
- **الإنذار المبكر** : بناء وتدعيم منظومة متكاملة تسمح بالتنبؤ بمختلف الأزمات السياسية والاقتصادية والاجتماعية وذلك بهدف وضع الرؤى المستقبلية والسيناريوهات اللازمة لمواجهة مختلف الأزمات قبل وقوعها[٢]

وينبغي الاشارة الى دور هذا المركز المهم في دعم الحكومة في تحقيق التنمية المستدامة حيث تم تصنيفه ضمن أفضل ٢٠ مركز فكر على مستوى العالم في التعامل مع أزمة فيروس كورونا , كما حصل المركز على الترتيب ال

2) https://ar.wikipedia.org/wiki/(مصر)_ودعم_اتخاذ_القرار_مركز_المعلومات

1) https://ar.wikipedia.org/wiki/(مصر)_ودعم_اتخاذ_القرار_مركز_المعلومات

٣٠ كأفضل مركز فكر حكومي من إجمالي ٧٣ مركز فكر حكومي على مستوى العالم حصل مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار بمجلس الوزراء على شهادة (ملتزمون بالتميز) التي تمنحها المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة ، ليصبح بذلك أول مؤسسة حكومية مصرية وإفريقية تحوز على تلك الشهادة التي تمنح للمؤسسات الأكثر تميزاً وفقاً لمعايير التميز المؤسسي الأوروبية[١]

[١]) الموقع الرسمي للهيئة العامة للاستعلامات

https://www.sis.gov.eg/?lang=ar

خاتمة

تناولنا في هذا البحث دور الذكاء الاقتصادي وأهميته في النهوض بالاقتصاديات الحديثة لما له من دور محوري هام – لا يمكن اغفاله – على كافة المستويات سواء المؤسساتية بالاعتماد على اليقظة الاستراتيجية بجميع انواعها من يقظة قانونية , يقظة تجارية , يقظة تكنولوجية واخيراً يقظة بيئية .

كما تناولنا الدور المهم الذي تلعبه الحكومة الالكترونية من خلال ربط جميع الهيئات والمؤسسات والقطاعات المختلفة بعضها ببعض بالاضافة الى تقديم الخدمات للمواطنين بسهولة ويسر مما يوفر عليهم الوقت والجهد والمشقة بالاضافة الى تخفيف التكدس في المصالح الحكومية والهيئات والمؤسسات العامة , بالاضافة الى الدور المهم الذي لعبته المدن الحديثة لما لها من اهمية واهداف اقتصادية واجتماعية وبيئية وعمرانية .

كما أشرنا في البحث الى اهمية العلاقة بين الذكاء الاقتصادي ودورها في تحسين القدرة التنافسية من حيث رفع قدرة المؤسسات والهيئات والقطاعات الاقتصادية في التنبؤ بالمستقبل ومراقبة المنافس مما يزودها بقدرات دفاعية في مواجهة ما قد يطرأ في السوق بالاضافة الى استباق المنافسين بسياسات هجومية مما يزيد من جودة وكفاءة الخدمات والمنتجات المقدمة التي تؤدي الى زيادة القدرة التنافسية للمؤسسات والهيئات والقطاعات الاقتصادية التي تؤدي بالتبعية الى رفع القدرة التنافسية لاقتصاد الدولة , وقد تناولنا في هذا البحث عدة تجارب لدول مختلفة اعتمدت اقتصاداتها على الذكاء الاقتصادي وكان له أثر ملموس في كافة المجالات ومنها الولايات المتحدة الامريكية واليابان والمغرب .

وأخيراً تناولنا الدور الذي لعبته الدولة المصرية في الاعتماد على الذكاء الاقتصادي سواء من حيث تطبيق مشروعات او انشاء مراكز مختصة بتطبيقه والعمل على رقمنة كافة قطاعات الحكومة مما ييسر الأمر على المواطنين وخير مثال على ذلك مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار بمجلس الوزراء بالاضافة الى مشروعات الكروت الذكية وغيرها .

أولا : النتائج

- الذكاء الاقتصادي ما هو الا فلسفة ومنهجية عمل يساعد على تحسين مناخ الاستثمار والتنمية من خلال التحكم في المعلومة الاستراتيجية وذات فاعلية اقتصاية للمتعاملين اقتصادياً من حيث انتاجها وتداولها واستغلالها وحمايتها
- يعد الذكاء الاقتصادي أقوى وسيلة معرفية لحفز الاقتصاد وأفضل أداة داعمة للتطوير والابداع والابتكار , كما أصبح يشكل ركيزة أساسية من الركائز الضرورية التي تقوم عليها الاستراتيجية الصناعية لجعل المؤسسة الاقتصادية تستجيب للتحولات التقنية الحديثة المرافقة والناجمة عن العولمة الاقتصادية
- تعد تجربة كلاً من اليابان والولايات المتحدة الامريكية والمغرب :
  - ✓ اعتمدت اليابان في تجربتها بالتركيز على القطاعات المختلفة عن طريق تحفيز وتشجيع المؤسسات الخاصة بالاعتماد على الذكاء الاقتصادي بالاضافة الي الاهتمام بصناعة المعلومات بالاضافة الى مخازن الافكار
  - ✓ اما بالنسبة للولايات المتحدة الأمريكية فقد اعتمدت على استراتيجية ربط المؤسسات بكافة قطاعات الدولة وذلك بانشاء (Wa Room) والتي تقوم بالإضافة لمهامها بمتابعة الأسواق وجمع وتحليل وتوزيع المعلومات
  - ✓ تعد التجربة المغربية في انجح التجارب في الدول العربية في مجال الذكاء الاقتصادي والفضل في ذلك يرجع لانتهاجها سياسة الاعتماد على اليقظة الاستراتيجية والتي تعمل كمنبه للحكومة بالاساليب الهجومية او الدفاعية في الاقتصاد عن طريق جمع المعلومات ومثال على ذلك انشائها عدة هيئات منها :المعهد المغربي للاعلام العلمي والتقني , المركز الوطني للتوثيق ...الخ
- توجهت مصر في الاونة الاخيرة الى التحول الرقمي بالتحول الى الحكومة الالكترونية للحد من الروتين والبيروقراطية مما يساعد على تحسين أداء وكفاءة الاقتصاد ويعد أحد أهم أذرع الذكاء الاقتصادي مما تشجع على جذب الاستثمارات
- توجهت مصر لمواكبة التطور التكنولوجي للعمل على تحسين القدرة التنافسية للاقتصاد المصري ولعل ذلك ملموساً في العديد من مشروعات ومؤسسات تم انشاؤها بالاعتماد على الذكاء الاقتصادي

وعلى سبيل المثال : مشاريع الكروت الذكية في كلاً من (دعم الخبز والسلع التموينية , الحيازة الزراعية , المنتجات البترولية)

الثاني : التوصيات

- ان للدولة دور في تفعيل استراتيجية الذكاء الاقتصادي بمصر ويمكن تحديد آلياته وطرق تنفيذه مثل :
  - ✓ رفع الوعي بدور المعلومات المؤثرة في العملية الاقتصادية وتطوير بيئة عمل متعاونة في المجالات الاقتصادية
  - ✓ تخصيص ميزانية وموارد كافية لتحقيق الذكاء الاقتصادي وتبني نماذجه وآلياته
  - ✓ إعداد العاملين بالمؤسسات المعنية بالتعامل مع ثقافة الذكاء الاقتصادي بحيث تتوفر لديهم خصائص مثل : الفضول الثقافي العالي , والقدرة على العمل في فريق متعدد الاختصاصات
- دعم الجانب التشريعي والنظام القانوني عن طريق استخدام سياسات وآليات الذكاء الاقتصادي على المستويات الادارية المختلفة , بالإضافة الى اقامة بنوك معلومات لخدمة أغراض التنمية والتخطيط الاستراتيجي.
- ان تطبيق الذكاء الاقتصادي يتطلب لمعدات وأجهزة وبرمجيات وبنية تحتية تكنولوجية مع وجود دعم مالي ووسائل اعلام واتصالات , فمن الضروري الاعتماد على النظم والتقنيات الذكية المتطورة لمعالجة وتحليل المعلومات والتعامل مع المعارف
- استحداث حزمة قرارات جاذبة للاستثمارات الاجنبية الضخمة للشركات التكنولوجية وذلك بعد العمل على تعليم جيل جديد ذو مواهب في التكنولوجيا بالاضافة الى تخفيض الضرائب وتيسير الاجراءات على المستثمرين الاجانب وتشجيع العقول المهاجرة للعودة مرة اخرى ونقل خبراتهم وتجاربهم العلمية والعملية .

المراجع العربية

- آمنة بلحاج , **واقع الذكاء الاقتصادي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع دراسة حالة** , رسالة ماجستير في علوم التسيير , جامعة تلمسان , ٢٠١٥
- بلال بوجمعة , **دور الابتكار في خلق ميزة تنافسية للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة , كلية العلوم الاقتصادية**, بمجمع سويداني بوجمعة , الجزائر , الملتقى الدولي حول المؤسسات الاقتصادية الجزائرية والابتكار في ظل الألفية الثالثة يومي ١٦ – ١٧ نوفمبر ٢٠٠٨
- بو معروف الياس , **القدرة التنافسية للمنظمة الاستشفائية المفهوم والأبعاد , كلية العلوم الاقتصادية والتجارية** , جامعة فرحات عباس , ٢٠١٠
- ثابت حسان ثابت , **الاطار النظري للذكاء الاقتصادي (آثار الذكاء الاقتصادي على ادارة المعرفة واقتصادها)** , ورقة بحثية مقدمة لندوة قسم الاقتصاد العلمية في كلية الادارة والاقتصادي بجامعة الموصل, العراق , ابريل ٢٠١٩
- جمال الدين سحنون , **نحو تبني استراتيجية الذكاء الاقتصادية , الملتقى الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي** , كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير , الجزائر , ٢٠٠٩
- حسان بوبعاية **, فعالية نظم المعلومات الاستراتيجية في ترشيد القرارات ودعم القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية , دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة** , رسالة دكتوراه في العلوم التجارية , جامعة محمد بوضياف مسيلة , كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير , الجزائر , ٢٠١٤

- حسين العلمي , **"دور الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحقيق التنمية المستدامة , دراسة مقارنة بين ماليزيا وتونس والجزائر"** , رسالة ماجستير , كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة فرحات عباس سطيف , الجزائر , ٢٠١٢/٢٠١٣
- خديجة بوخريصة , **اليقظة الاستراتيجية ودورها في تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية** , رسالة ماجستير في إدارة الاعمال , جامعة وهران٢ , ٢٠١٥
- خياري زهية – شاوي شافيه , **القدرة التنافسية للصناعة التحويلية دراسة حالة الجزائر** , ورقة بحثية مقدمة في الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة الاستراتيجية التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية , جامعة الشلف , الجزائر , ٢٠١٠
- خيرة طبوش – رجاء زعطوط , **دور الذكاء الاقتصادي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة**, ادارة الأعمال , جامعة الجيلالي بونعامة , بخميس مليانة , ٢٠١٤/٢٠١٥
- د/سمية أحمد , د/ فاطمة دغفل **, واقع ومعوقات الذكاء الاقتصادي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية** , الملتقى الدولي حول : التحول الرقمي للمؤسسات والنماذج التنبؤية على المعطيات الكبيرة , كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير , جامعة محمد بوضياف المسيلة , ٢٠١٧
- د/سهام بوفلفل – د/ محمد بوقموم , **الذكاء التنافسي والذكاء الاقتصادي كآلية لدعم تنافسية المؤسسة ,** مجلة الدراسات الاقتصادية المعمقة , المجلد ٤ , العدد ٢ , ٢٠١٩
- د/شيرين بدري توفيق البارودي , **"أثر الذكاء الاقتصادي في تحقيق متطلبات تنمية المشاريع الصغيرة – دراسة قياسية لعينة من المشاريع**

الصناعية الصغيرة في محافظة بغداد" , مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة , العدد التاسع والثلاثون , العراق , ٢٠١٤

- د/عبد المطلب عبدالحميد , **الاقتصاد المعرفي** , الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع , القاهرة , ٢٠١١
- سارة زرقوط **, الذكاء الاقتصادي كسبيل لتحقيق الميزة التنافسية – مقاربة مفاهيمية**– , المجلد ٤ , العدد ١ , الجزائر , ٢٠٢٠
- سلوى محمد مرسي , **التجارب التنموية في كوريا الجنوبية , ماليزيا والصين : الاستراتيجيات والسياسات –الدروس المستفادة** , سلسلة قضايا التخطيط والتنمية , رقم٢١١ , معهد التخطيط القومي , القاهرة , نوفمبر , ٢٠٠٨
- سميرة ديب **, سياسة التخطيط الحضري عبر فكرة شبكه المدن الجديدة في الجزائر** , مجلة دراسات وابحاث , جامعة زيان عاشور الجلفة , العدد ٨ , الجزائر , ٢٠١٢
- صبري فارس الهيتي, **جغرافية المدن** , جامعة بغداد , دار صفاء للنشر , العراق , ٢٠٠٢
- طه على نايل , **علاقة طرق التدريب بتحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية في الشركة العامة لصناعة الحراريات** , مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية , المجلد الخامس , العدد ١٠ , العراق , ٢٠١٣
- ظافر محمد حمود , **القدرة التنافسية للمنتجات القطنية السورية في أداء تحرير التجارة الدولية**, أطروحة دكتوراه في الاقتصاد , جامعة دمشق , ٢٠١٥
- عبد الرازق خليل , **الذكاء الاقتصادي في خدمة منظمة الأعمال** , المؤتمر العلمي الدولي –جامعة الزيتونة–كلية الاقتصاد والعلوم الادارية , الاردن , ٢٠٠٥

- عبدالقادر مطاي , **متطلبات إرساء التكنولوجيا المصرفية في دعم الذكاء التنافسي بالبنوك الجزائرية** , الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية , العدد ١٠ , جامعة الشلف , ٢٠١٣
- عبدالله بلوناس , **اهمية الذكاء الاقتصادي ودوره في دعم المعلومة الاستراتيجية** , ندوة تطوير قطاع المعلومات الصناعية في الدول العربية , المعلومات الصناعية : وسيلة لتحقيق تنافسية صناعية, الجزائر , ٤-٦ ديسمبر ٢٠١٢
- علاء الدين يوسفي , **مساهمة الذكاء الاقتصادي في تعزيز الميزة التنافسية في الأسواق العالمية : الصين نموذجاً** , جامعة المسيلة , الجزائر , مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة , المجلد ٤ , العدد ١ , مارس ٢٠١٩
- كريمة علي الجوهر – خديجة جمعة مطر , **دور نظم المعلومات المحاسبية في تعزيز الذكاء الاقتصادي دراسة تحليلية** , العدد ١٠٧ , مجلة الادارة والاقتصاد , جامعة واسط , العراق , ٢٠١٦
- محسن أحمد الخضيري , **صناعة مزايا التنافسية** , مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع , الطبعة الأولى , القاهرة , ٢٠٠٤
- محمد حسام عبدالغفار فوزي , **دراسة علاقة العمران والثورة الرقمية (نحو رؤية مقترحة لتفعيل دور تكنولوجى المعلومات والاتصالات كمحرك للتنمية العمرانية الشاملة) بالتطبيق على أحد المدن الجديدة** , كلية الهندسة , جامعه القاهرة , ٢٠١٤ م
- محمد رقامي , **الذكاء الاقتصادي بين المنافسة والتعاون وتأثيره على تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية** , مجلة العلوم الإنسانية , جامعة محمد خضيرة بسكرة , الجزائر , ٢٠١٦
- محمد صالحي , عبدالفتاح بوخمخم , **الذكاء الاقتصادي سياسة حوار بين المنظمة ومحيطها** , المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر , ذكاء الأعمال

واقتصاد المعرفة , جامعة الزيتون الاردنية , كلية الاقتصاد والعلوم الادارية , الاردن , عمان , ٢٣-٢٦ ابريل ٢٠١٢

- محمد مصطفى عمران , **الاستثمارات الأجنبية المباشرة** , معهد السياسات الاقتصادية , ابوظبي , ٢٠٠٣
- محمد نعمة محمد الزبيدي , **الذكاء الاقتصادي مشروع عراقي مقترح وإمكانية مساهمته في تنمية الاقتصاد العراقي** , رسالة دكتوراه في فلسفة العلوم الاقتصادي , جامعة القادسية , العراق , ٢٠١٧
- **المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية** , المجلة الدولية للدراسات الاقتصادية دورية دولية علمية محكمة , المجلد (٠٣) , العدد (١٣) , نوفمبر ٢٠٢٠
- مريم خالص حسين , **الحكومة الالكترونية** , مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة , العراق , ٢٠١٣
- مليحو يزيد , **أصول وفصول التسويق** , دار هرمة للطباعة والنشر والتوزيع , الجزائر , ٢٠١٤
- منال صبحي , **الاستراتيجية الآمنة للحكومة الالكترونية** , المؤتمر السادس لجمعية المكتبات والمعلومات السعودية , جامعة الملك سعود, الرياض , السعودية , ٢٠١٠
- منى طعيمة الجرف , **مفهوم القدرة التنافسية ومحدداتها** , مركز البحوث والدراسات الاقتصادية والمالية , سلسلة أوراق اقتصادية , جامعة القاهرة , ٢٠٠٢
- نجوى حبة , عبدالوهاب بن بريكة , **الذكاء الاقتصادي كمدخل لبناء الأفضلية التنافسية** , مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية , مجلة علمية كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير جامعة المسيلة – الجزائر , العدد١١ , ٢٠١٤

- وديع محمد عدنان , **القدرة التنافسية وقياسها** , سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الأقطار العربية , العدد الرابع والعشرون, السنة الثانية , ديسمبر ٢٠٠٣
- وسام داي , **الذكاء الاقتصادي في خدمة تنافسية الاقاليم "دراسة حالة الصناعة الصيدلانية والبيتكنولوجية في الجزائر"** , رسالة دكتوراه , كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير , جامعة باتنة ١ , الجزائر , ٢٠١٦

مراجع اجنبية

- Blakely , E . J : "**Competitive Advantage for the 21st Century City : Can a Place-Based Approach to Economic Development Survive in a Cyberspace Age?**", in: APA Journal , VOL . 87 n , 2001
- Bruno . M et Yves-Michel .M, : "**l'intelligence economique: Comment donnner de la Valeur Concurrentielle a l'information**" , 3eme edition , editions d'Organisation , Paris , 2008
- Christian ,H: "**La Machine de Guerre economique , Etats-Unis , Japon , Europe**" , Editions Economica , 2009
- Chrles Hunt & Vahe Zartarian : **Le Renseignement Strategique au Service de entreprise : L'information pour gagner** , Editio First , Paris , 1990
- Claude Delesse , **Regard sur l'intelligence economique marocaine:la paris en compte d'un devenir social inscrit dans un contexte de securite globale** , Cahiers de recherché , Centre de Recherche de Bordeaux , Ecole de Management , n 136-10 fevrier 2010
- Driss Guerraoui , **intelligence economique et dynamique des territoires** , "quells enseignements pour le maroc" , Revue Oriental.ma , decembre , 2008
- Henri Hivernat , **intelligence economique et intelligence territorial application a la commune de rousset**

(Bouches du Rhone) , these de doctorat en sciences de l'information et de la communication , Universte de driot et d'economie et des sciences , Aix Marseille III , 2004

- Herbaux ,P - Bertacchini , Y : " **Tic et territoires quell developments?"** , In ISDM , n:30 , document telechargeable sur le lien, http://archivesic.ccsd.cnrs.fr/docs/00/18/62/PDF/commTICet Territoires
- ITU, " **Electronic Government for Developing Countries**" , International Telecommunication Union , Switzerland , 2008
- J.H.A.M Rodenberg, "**Competitive Intelligence and Senior Management**" , Eburon Publishers , Delftp, , 2008,
- Jakobiak . F : "**L'intelligence economique" , Edition d'Organisation** , Paris , 2006 ,
- Jean Claude Prager , **Le Management Strategique des Grandes Metropoles des pays Avances** , etude comparative , Agence pour la diffusion de l'information technique , 2007
- Komninos, N : "**The Architecture of Intelligent Cities**" , Paper presented to 2nd International Conference on Intelligent Environments , Institution of Engineerinng and Technology , Athens , 5-6 July , 2006
- Lesca H, Kriaa . S,Casagrande,A : **" Veille Strategique : Ub Facteur d'echec paradoxal Largement avere : La Surinformation Causee par L'Internet** , Cas Concrets, retours d'experience et piste de Solutions" , VSST , Universite de Nancy , 2009
- Masson,H **: L 'intelligence Economique – quelles perspectives ?** , 2eme edition , L'Harmattan , Paris , 2010
- MONINO J.L , "**Intelligence Economique et Gestion des Connaissances**" Maison des Science de L'Homme Montpellier , L'Universite Hassan II , Mohammedia , 2010
- Phiipe Clerc , **l'intelligence economique au Maroc: innover dans le developement** ,Les cahiers de l'orient ,

Special France-Etats Unis , la guerre d'influence , septembre 2006

- Philippe .C, : **Intelligence economique et development territorial** , papier presente au Rencontres internationals de TETOUAN : "Experimentations et dynamiques Locales : experience compares , 25-26-27 novembre 2004
- Rouach Daniel , **La Veille Technologique et Intelligence Economique** , PUF , France , 2005
- ROUACH. D, : "**L 'intelligence Economique: Comment Donner de la Valeur Concurrentielle a l'information**", 2eme edition , editions d'Organisation , Paris , 2008
- Seigle. C , Coissard Steven & Echiniod .Y : "**Economic Intelligence and National Security**" , War, Peace and Security . Contributions to Conflict Management " in Peace Economics and Development, Vol: 6, , 2008
- Talal Bouchakor , **Dispositif d'intelligence economique pour le secteur de l'offshoring au Maroc "Strategie et mise en oeuvre-cas de Casa shore"** , these de master professionnlle en management des services publics , ISCAE et ESSEC , Maroc , 2006

مواقع الكترونية

https://nosi.gov.eg/ar/news/Pages/29-1-2021.aspx
https://ppo.gov.eg/webcenter/portal/PPOPortal
https://www.idsc.gov.eg/IDSC/StaticContent/View.aspx?cid=1

- الصفحة الرسمية للنيابة العامة بجمهورية مصر العربية
- الغرفة التجارية المصرية بالاسكندرية

https://www.alexcham.org/c2016/Articles

- الموقع الرسمي لبنك الاسكندرية

https://www.alexbank.com/retail

- الموقع الرسمي لبنك القاهرة

https://www.bdc.com.eg/bdcwebsite/home.html

- الموقع الرسمي لبنك مصر

https://www.banquemisr.com/en/home

- الموقع الرسمي للبنك الأهلي
https://www.nbe.com.eg/NBE/E/#/EN/Home
- الموقع الرسمي للهيئة العامة للاستعلامات
https://www.sis.gov.eg/?lang=ar
- الموقع الرسمي للهيئة القومية للتامين الاجتماعي والمعاشات بجمهورية مصر العربية , تفعيلا لخطة الدولة للتحول الرقمي .. البنك الاهلي المصري يوقع اتفاقية خدمة التحصيل الالكتروني مع الهيئة القومية للتامين الاجتماعي لخدمة المستفيدين العاملين المصرين بالخارج
- الموقع الرسمي لمركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار بمجلس الوزراء
- الموقع الرسمي لوزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات , التوجه الاستراتيجي للتحول الرقمي في الدولة المصري
https://mcit.gov.eg/ar/Digital_Government
- الموقع الرسمي لوزارة الزراعة https://moa.gov.eg/
- الموقع الرسمي لوزارة الصحة والسكان المصرية
https://www.egcovac.mohp.gov.eg/#/home
- موقع مجلس الصحة لدول مجلس التعاون http://ghc.sa/ar-sa/Pages/icehealth

الملخص

يهدف هذا البحث الى ابراز أهمية الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الاقتصادية بالنظر الى الحاجة للتميز في ظل المتغيرات البيئية التنافسية المعقدة وسعياً للنمو وتعزيز مركزها السوقي وتحقيق ميزة تنافسية تمكنها من مواجهة منافسيها , فيمكن لأي مؤسسة ان تنشط في قطاعها وتحقق أهدافا ربحية , فضمان الاستمرار لا يتحقق إلا إذا كانت تتبع ميكانيزمات الذكاء الاقتصادي الذي يؤهلها إلى خلق مكانة في المحيط واكتساب تنافسية وعلى هذا الأساس أصبحت المؤسسات مجبرة على تبني نظام جديد يضمن لها الاستمرار والاستقرار والقدرة على المنافسة من خلال التحكم في البيانات والمعلومات , نقلها , وتخزيها وتوزيعها ثم استغلالها من طرف المتعاملين الاقتصاديين , وذلك من خلال تبنيها للذكاء الاقتصادي الذي يمكن المؤسسة من التحكم في المعارف والخبرات عن طريق تخزين محكم للمعلومات , ويمكنها أيضاً من رصد المخاطر والتهديدات الناجمة عن المحيط الخارجي , وهذا ما تطرقنا إليه في هذا البحث مع توضيح الدور الذي يلعبه الذكاء الاقتصادي في تحقيق الميزة التنافسية .

Abstract

This study aims to highlight the importance of economic intelligence in the economic institution in view of our need for excellence in light of the complex competitive environmental changes and in pursuit of growth and strengthening of its market position and achieving a competitive advantage that enables it to face its competitors, so any institution can be active in its sector and achieve profitable goals, ensuring continuity is achieved only If they follow the mechanisms of economic intelligence that qualifies them to create a position in the ocean and gain competitiveness, and on this basis, institutions have become forced to adopt a new system that guarantees them stability and ability to compete by controlling information, transferring it, distributing it and then exploiting it by economic operators , And that is through its adoption of economic intelligence, which enables the institution to control knowledge and experiences through a tight storage of information, and it can also monitor the threats posed by the external environment, and this is what we discussed in this research while clarifying the role that economic intelligence plays in achieving competitive advantage.