

Economic intelligence as a mechanism to achieve competitive advantage in economic enterprise: analytical study of the French experience**L'intelligence économique mécanisme d'obtention d'un Avantage compétitif au sein de l'entreprise économique: étude analytique de l'expérience Française**سارة كنزة بوحسان¹، مبارك بوعشة²¹ جامعة قسنطينة 2 - عبد الحميد مهري الجزائر² جامعة قسنطينة 2 - عبد الحميد مهري الجزائر

تاريخ النشر: 2019/06/22

تاريخ القبول: 2019/04/25

تاريخ الإرسال: 2018/10/21

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح العلاقة بين الذكاء الاقتصادي و تنافسية المؤسسة الاقتصادية، وإبراز الدور الذي يلعبه الذكاء الاقتصادي في تحديد المعلومة الإستراتيجية التي أصبحت تشكل ميزة تنافسية للمؤسسات الناشطة في البيئة التنافسية. سيتم ذلك من خلال التطرق إلى مفهوم الذكاء الاقتصادي، تطبيقاته ومجالات استخدامه، وهذا من خلال الإشارة إلى التجربة الفرنسية كنموذج، عبر تحليل مراحل تطوره وتشخيص الواقع التنظيمي للمؤسسات الفرنسية في مجال الذكاء الاقتصادي و دوره في تحقيق الميزة التنافسية. حيث أفرزت نتائج الدراسة تطور تطبيق جهاز الذكاء الاقتصادي في المؤسسة رغم عدم وضوح بعض مكوناته و مدى فعاليته في تحقيق التميز.

الكلمات المفتاحية: الذكاء الاقتصادي، الميزة التنافسية، المؤسسة الاقتصادية، التجربة الفرنسية.

Abstract :

The objective of the present study is to clarify the relationship between economic intelligence and the competitiveness of economic enterprises. In addition, it aims to highlight the role of economic intelligence in identifying strategic information, which is considered as a competitive advantage especially for enterprises working in a competitive environment. These objectives will be achieved through the introduction of the concept of economic intelligence and its applications, through the experience of French enterprises. It will be shown how economic intelligence enhanced the competitive advantage of these enterprises. The study results reveal that the application of economic intelligence was carried out, despite the lack of some components clarity and its effectiveness to achieve excellence.

Keywords: economic intelligence, competitive advantage, economic enterprise, French experience.

Résumé :

L'objectif de cette étude consiste, à démontrer la relation entre l'intelligence économique et la compétitivité des entreprises économiques. A travers l'identification de l'information stratégique, qui joue un rôle majeur dans la réalisation de l'avantage compétitif pour les entreprises, surtout celles qui collaborent dans un environnement dynamique. Ce qui nous amène par la suite, à vouloir traiter le cadre conceptuel de l'intelligence économique et ses applications, tout en abordons l'expérience Française comme un modèle d'analyse et de diagnostic. L'étude a conclu que malgré le manque de clarté de certains composants de l'intelligence économique dans les entreprises Françaises, cette forme d'intelligence a démontré son efficacité à réaliser l'excellence.

Mots clés : l'intelligence économique, l'avantage compétitif, l'entreprise économique, l'expérience française.

* المؤلف المراسل: kenza.bouhacene@univ-constantine2.dz

شهدت بيئة الأعمال في السنوات الأخيرة تحديات وتغيرات كبيرة، خاصة مع اشتداد المنافسة والتطور التكنولوجي الذي ترافق مع الاعتماد على المؤشرات النوعية والمعرفة. فلقد أصبحت المؤسسة في ظل هذه البيئة، مجبرة على حيازة حلول وبدائل تمنحها القدرة على التنافس والاستمرار وكسب المزايا التنافسية .

هذه الخلفيات فرضت على المؤسسة ضرورة استيعاب الكم الهائل من المعلومات السريعة والمتغيرة، من خلال اعتماد جهاز الذكاء الاقتصادي كوسيلة للتحكم في المعلومة الإستراتيجية، اتخاذ القرارات المناسبة وبالتالي تعزيز التنافسية على المستوى المحلي والدولي. من هنا تتجلى الإشكالية المراد معالجتها من خلال هذه الورقة البحثية، والمعبر عنها بالتساؤل الأساسي: ما هو دور الذكاء الاقتصادي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية وخاصة منها المؤسسة الفرنسية و في الرفع من تنافسيتها؟

فرضيات الدراسة:

وفي محاولة للإجابة على التساؤل الأساسي تمت صياغة فرضيتين أساسيتين هما:

الفرضية الأولى: تشكل اليقظة أهم تطبيقات الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الفرنسية وأكثرها استخداما.

الفرضية الثانية: يساهم الاستثمار في مجال الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الفرنسية في خلق و تنمية الميزة التنافسية.

أهمية و أهداف الدراسة:

تكتسي الدراسة أهميتها من خلال أهمية المعلومات و الحاجة المتزايدة لدورها في اتخاذ القرارات المناسبة وزيادة فعالية وأداء المؤسسة. إذ يعتبر الذكاء الاقتصادي أحد البدائل الإستراتيجية لتطوير المؤسسة. فنسعى من خلال هذه الدراسة إلى تبين دور الذكاء الاقتصادي في الرفع من تنافسية المؤسسة ومدى مساهمته في بناء و تعزيز المزايا التنافسية، وذلك من خلال التعرف على أهم تطبيقات الذكاء الاقتصادي في المؤسسة خاصة الفرنسية منها، وعلاقتها بخلق هذه المزايا.

أولا: الإطار النظري للذكاء الاقتصادي والميزة التنافسية

قصد التعمق في دراسة كل من الذكاء الاقتصادي والميزة التنافسية للمؤسسة، سنحاول في هذا المحور التطرق إلى أهم المفاهيم النظرية، الأسس، الأهداف والاستراتيجيات المتعلقة بمتغيرات الدراسة لإعطاء خلفية وقواعد نظرية تركز عليها الدراسة وذلك على النحو التالي:

1- التأصيل النظري للذكاء الاقتصادي

الذكاء الاقتصادي مصطلح حديث لكن جذوره تعود لليقظة الإستراتيجية وتطورها عبر الزمن، إذ يعتبر من المصطلحات التي برزت كنتيجة لظهور اقتصاد المعرفة، واعتماد الاقتصاد العالمي على تطبيقات المعرفة ذات القيمة المضافة العالية.

1-1 تعريف الذكاء الاقتصادي:

اعتبر الذكاء الاقتصادي كمصدر نقاش وبحث للعديد من الدراسات والأبحاث، فلقد ظهر مفهومه في منتصف ستينات القرن الماضي، عبر الأدبيات الإنجليزية التي كانت تفضل استخدام مصطلح Business intelligence والكتابات الأمريكية التي استعملت مصطلح الذكاء التسويقي أو الذكاء التنافسي. علما أن الذكاء الاقتصادي هو مصطلح فرنسي نتج عن تطور الأشغال حول محيط المؤسسة. (مغمولي نسرين، 2016، ص4) فرغم تعدد التعاريف التي تناولت هذا المصطلح فان مضمونها واحد يصب في إنتاج المعلومة الإستراتيجية. هذا وقد وقع الاختيار على أهم تعريف لـ Henri Martre باعتباره أول تعريف عملي، وذلك من خلال التقرير المقدم حول الذكاء الاقتصادي وإستراتيجية المؤسسات لمفهوم ذكاء الأعمال في بيئة الأعمال الفرنسية والذي تم نشره في فيفري 1994. حيث عرف الذكاء الاقتصادي على أنه "بمجموع الأنشطة المترابطة المختصة ببحث، معالجة وتوزيع المعلومات الضرورية للمتعاملين الاقتصاديين. حيث تتم هذه الإجراءات بطريقة شرعية مع توفر ضمانات الحماية اللازمة للمحافظة على ارث المؤسسة اللامادي. وذلك في ظل توفير أحسن الظروف (جودة، تكاليف ومواعيد)" (Henri Martre, 1994, p3).

حيث قدم Henri Martre من خلال هذا التعريف المبادئ الأساسية التي يعتمد عليها الذكاء الاقتصادي سواء كان ذلك على مستوى المؤسسة، أو على المستوى الكلي، فاهتم بكل الأنشطة المتعلقة بالمتعاملين الاقتصاديين، تحديد متخذي القرار وكذا التحكم في المعلومات الإستراتيجية، فوضع بذلك الأساس النظري للذكاء الاقتصادي. وبعد هذا التعريف اختلف الكتاب في وضع وتحديد مبادئ الذكاء الاقتصادي و لذلك نورد في الجدول الموالي أهم المبادئ وتطورها عبر الزمن.

الجدول رقم (01): المبادئ التي يركز عليها الذكاء الاقتصادي حسب تطورها التاريخي

الكاتب	التاريخ	أهم مبادئ الذكاء الاقتصادي
Luhn	1958	القدرة على التحكم في المعطيات، نظام اتصال
Harorld Wilensky	1967	تجميع، معالجة، ترجمة وبث المعلومة
Michael Porter	1980	تحليل، تقلص المعلومة المناسبة في الوقت المناسب، للشخص المناسب، اتخاذ القرار المناسب
Baumard	1991	جمع ، معالجة واستثمار المعلومة
Henri Martre	1994	بحث، جمع وتوزيع المعلومة
Besson et Possin	1996	امتلاك المعلومة: الجمع، المعالجة، البث و التوزيع
Bernard Carayon	2003	التحكم الاستراتيجي للمعلومة الدولية
Alain Juillet	2004	حماية المعلومة الإستراتيجية والتحكم فيها
Besson et Possin	2006	اكتساب، إنتاج وتحويل المعلومة و التحكم فيها.

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على الدراسات المتضمنة بالجدول (بتصرف).

فنستنتج من خلال المبادئ والمرتكزات السابقة، أن الذكاء الاقتصادي عموما يشمل مجموع الأنشطة المتناسقة والمترابطة في مجال البحث، التحليل، الترجمة والمعالجة لبث وتوزيع المعلومة الملائمة للمتفاعلين الاقتصاديين لاتخاذ القرار المناسب، سواء تعلق الأمر بالتكيف مع المحيط أو لمواجهة المنافسة.

1-2 خصائص الذكاء الاقتصادي

يتميز الذكاء الاقتصادي بمجموعة من الخصائص والتي يمكن ذكر أهمها فيما يلي (فرج شعبان وآخرون، 2015،

ص10):

- الاستخدام الاستراتيجي والتكتيكي للمعلومات ذات المزايا التنافسية في اتخاذ القرار.
- وجود إدارة قوية لتنسيق جهود الأعوان الاقتصاديين.
- وجود علاقات قوية بين المؤسسات والجامعات والإدارات المركزية والمحلية.
- إدماج المعارف العلمية، التقنية، الاقتصادية، القانونية والجيوسياسية.
- السرية في نشر المعلومات والحصول عليها بطريقة شرعية.
- دراسة الحاضر لاستقراء المستقبل و تشخيص الأحداث والعوامل التي من شأنها ربط المكان والزمان.

ومما تقدم يتضح بأن أهم الخصائص التي يتميز بها الذكاء الاقتصادي، تتجلى في دعمه لصناع القرارات لصياغة

الاستراتيجيات من خلال إنتاج المعلومة الإستراتيجية والتحكم فيها والمحافظة عليها.

1-3 أهداف الذكاء الاقتصادي

يعتبر الذكاء الاقتصادي أداة إستراتيجية لاتخاذ القرار في المجال التنافسي، فهو نظام يسمح بالتعرف على المحيط التنافسي وأيضاً على حماية الإرث المعلوماتي والعلمي للمؤسسة. فمن خلال عمليات الجمع، التحليل، البث و الحماية، فهو يسمح بتوقع و تحليل اتجاهات قطاع النشاط للمؤسسة (Laurène Rimondi, 2016). كما أنه يهدف إلى التحسين الدائم للتنافسية من خلال (François Jackobiack, 2006, p86):

- توقع الأسواق المستقبلية.

- فهم والتعرف على إستراتيجية المنافسين.

- ضمان توفير أمن اقتصادي للمؤسسات.

ومهما تعددت الأهداف فهي تصب في منطق واحد ألا وهو توفير المعلومات القيمة الضرورية لاتخاذ أحسن القرارات وتحقيق أحسن المراكز التنافسية للمؤسسات.

1-4 مكونات الذكاء الاقتصادي

يتكون الذكاء الاقتصادي من ثلاثة عناصر أو سياسات مترابطة: اليقظة الإستراتيجية أو التنافسية، الحماية أو الأمن الاقتصادي و التأثير.

أ- اليقظة الإستراتيجية: تلعب اليقظة دوراً متكاملاً في نظام الذكاء الاقتصادي حيث تعرف على أنها "النشاط الذي يفسح المجال أمام المؤسسة الاقتصادية للتعرف على منافسيها الحاليين والمحتملين في السوق، وذلك من خلال الرصد والمراقبة المستمرة لنشاطاتهم والتنبؤ بها" (عبد الله فاضل الحياي، 2011، ص143). ويعطي هذا النشاط للمؤسسة تصوراً واضحاً عن منافسيها، وعلى ضوء ذلك يتم وضع الخطط والإستراتيجيات لاغتنام الفرص وتجنب التهديدات الناجمة عن المنافسة. وتعتمد هذه اليقظة على أربعة أنشطة أساسية (خلفاوي شمس ضيات، 2013، ص235):

- التوقع: يعني توقع نشاط المنافسين أو تغيرات المحيط

- الاكتشاف: اكتشاف منافسين جدد أو محتملين، التطوير (تحالفات مع مؤسسات أخرى)، اكتشاف فرص في السوق.

- المراقبة: مراقبة تطورات عرض المنتجات في السوق، التطورات التكنولوجية، طرق الإنتاج

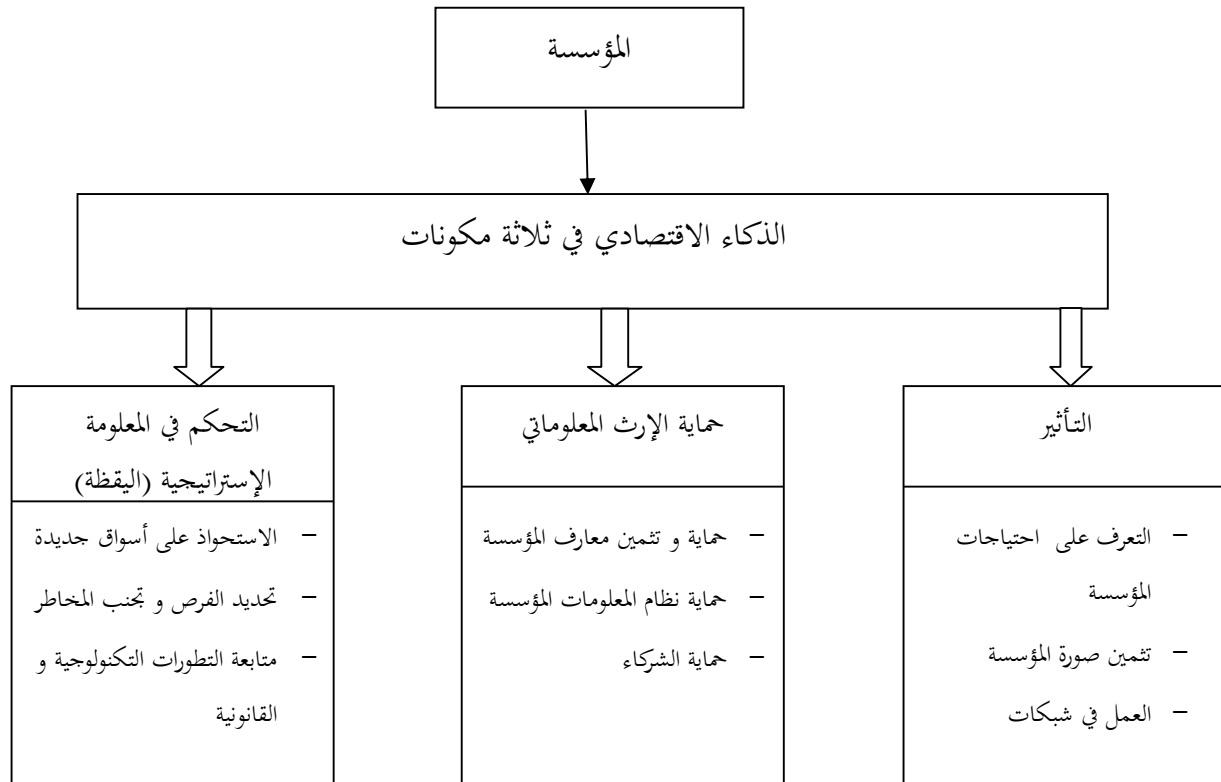
- التعلم: تعلم خصائص الأسواق الجديدة، أخطاء أو نجاح الآخرين (المنافسين) مما يسهل تقدير المشاريع، وضع أساليب جديدة للتسيير.

مما تقدم يتضح بأن نظام اليقظة يعتمد على أسلوبين متكاملين، الأول يركز على الإنذار والحذر من الظواهر الجديدة. والثاني يهتم بمتابعة التطورات.

ب- الحماية: إن نشاطات الذكاء الاقتصادي المتضمنة جمع المعلومات، تحليلها، توزيعها واستغلال النافع منها لصالح مشروع ما، تتطلب توفير ضمانات الحماية اللازمة للحفاظ على المعلومات (كإرث للمؤسسة) والدفاع عنها في ظل ظروف المنافسة وشروط الجودة (شيرين بدري توفيق البارودي، 2014، ص 66). حيث يمكن تعريف أمن المعلومات على أنه "الوسائل والإمكانات النشطة والدفاعية لضمان حماية التراث المعلوماتي للمؤسسة و نشاطاتها" (خلفاوي شمس ضيات، 2013، ص 235). إذ تهدف هذه السياسة إلى الحفاظ على الموارد المعرفية للمؤسسة و حمايتها من التهديدات الإعلامية بشكل عام والاقتصادية بشكل خاص.

ت- التأثير: تستخدم سياسة التأثير خاصة في الهيئات المعروفة بإعدادها للنظم والمعايير الضرورية للحياة الاقتصادية من خلال ما يعرف بالعمل الضغطى Lobbying، والذي يعرف على أنه "كل الأنشطة الموجهة للتأثير على إعداد السياسات وعمليات اتخاذ القرار، يعني قدرة التأثير على إعداد القرارات السياسية والاقتصادية دون تحديد تمثيلها (Charles de Marcily, 2012, pp375-376)، وبالتالي يكمن هدف هذه الوظيفة في ضمان للمتعامل الاقتصادي التحكم في محيط القرارات وفي حالات الضرورة تطبيق أنشطة التأثير التي تخدم مصالحه. وينحصر مجال الذكاء الاقتصادي خصوصا في الأسواق التي تعتبر مصدرا للقيمة المضافة ويتعدى الأمر ذلك لتكون مصدرا للتأثير وللقدرة ومن الأمثلة على ذلك : مشاريع الطيران والفضاء، التسليح، الطاقة، صناعة الأدوية، تكنولوجيا المعلومات والاتصال والأمن... الخ (زرزار العياشي، 2015، ص 216)، وهذا ما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم (01): مكونات الذكاء الاقتصادي (Gloaguen, 2014, P.73)



لبناء نظام متكامل في الذكاء الاقتصادي يركز على ممارسة اليقظة وحماية الممتلكات اللامادية للمؤسسة وكذا تطبيق سياسات التأثير، يعتمد نظام الذكاء الاقتصادي على أربعة وظائف أساسية تتطلب مجموعة من الحاجات:

- **التحكم في المعرفة:** تتضمن هذه الوظيفة البحث عن التحكم في المعرفة وحماية الإرث العلمي للمؤسسة ، إذ يحتاج تطبيق هذه الوظيفة إلى (Derfouf Mouhamed, 2013, p56):

- معرفة وحماية ركائز ودعائم المؤسسة في مختلف الميادين (البحث والتطوير، الإنتاج، التسويق، الإدارة اللوجيستكية) ومن ثمة تطويرها. حتى يتسنى للمؤسسة تحديد وتقييم نشاطها أمام الأهداف الإستراتيجية الموضوعة.

- التحسين الدائم من خلال التطوير الداخلي والخارجي للمؤسسة. وبشكل عام يعتمد القيام بهذه الوظيفة على ذاكرة المؤسسة والتراكم المعرفي كركيزة أساسية وكميزة تنافسية ومحتملة.

- **الكشف عن الفرص وتوقع التهديدات والمخاطر:** من أجل تحديد فرص التطوير وفي نفس الوقت الكشف عن المخاطر التي تهدد المؤسسة ، يتطلب من هذه الأخيرة معرفة وفهم جيد لمخاطرها (بصورة مباشرة وغير مباشرة) من أجل إثراء الإرث المعرفي للمؤسسة الذي يساعد على تقليص حالة عدم التأكد. كما أن توقع التهديدات (من منافسة وتشريعات) والفرص من (تحالفات، تطور المنتج) يحتاج إلى دراية وتحكم في تقنيات وممارسات اليقظة (التكنولوجية، التنافسية، التجارية والاجتماعية) (Jean Louis Levet, 2008, pp58-60)

- **التنسيق بين المتعاملين، الأنشطة والاستراتيجيات:** يعمل الذكاء الاقتصادي الفعال على التنسيق بين المتعاملين الاقتصاديين، الأنشطة والاستراتيجيات. حيث تعتبر هذه الوظيفة قلب الذكاء الاقتصادي كنظام وكحركة. كما تعتبر الشرط الأساسي لتطبيق وتنفيذ الذكاء الاقتصادي كنموذج فكري وعملي للمؤسسة لأنها تسمح بالتنسيق بين مختلف الأنشطة المعزولة الموضوعية بشكل شخصي من قبل المتعاملين، من خلال تفضيل واختيار الاقتراحات الجماعية كما تقترح النقاط التالية: (Derfouf Mouhamed, 2013, p57)

- وضع نموذج للمحادثات والاتصال للذكاء الجماعي الذي يسمح بتحديد القوة المحتملة ودرجة المشاركة في اتخاذ القرار.

- إحصاء المكملات المعرفية من كفاءات وتنسيق بين الأنشطة، سواء داخل المؤسسة أو بين المؤسسات.

- ثقافة جماعية للمعلومات، ووضع قنوات محددة لتداول المعلومات (لإشباع الحاجات من المعلومات).

- وضع استراتيجيات التأثير: التأثير بالفائدة أو الربح، وهو برنامج و إستراتيجية موجهة للتغيير الإيجابي للمعاملات المتبادلة بين المؤسسة والمحيط، من خلال نشر المعلومة المستهدفة المراد التأثير عليها. إذ يكمن المعنى الحقيقي للذكاء الاقتصادي في الانتقال من الحالة أو الوضعية الساكنة إلى الحالة النشطة ، التي تكون فيهما كل من المعلومة والمحيط كمتغيرين استراتيجيين تعتمد عليهما المؤسسة في نشاطها. وبالتالي لا يكون الذكاء الاقتصادي فعال في المؤسسة إلا إذا استطاعت هذه الأخيرة ممارسة حركة وتأثير على المحيط. (Jean Louis Levet, 2001, pp90-91)

2- الإطار النظري للتنافسية و الميزة التنافسية:

تشغل الميزة التنافسية مكانة هامة وحيزا كبيرا لدى المؤسسات في العصر الحالي، خاصة وأن هذه الأخيرة تنشط في ظل بيئة شديدة التقلب والتغير، تتميز بالتعقيد وحالة عدم التأكد. وعليه فإن تسعى المؤسسة لتحقيق التميز من خلال استغلال مواردها وإمكانياتها، لتطوير وتحسين أدائها. فامتلاك ميزة تنافسية يكسبها فرصة جوهرية في تحقيق ربحية متواصلة مقارنة بمنافسيها، وبالتالي تحسين وضعيتها التنافسية وتوسيع حصصها السوقية.

2-1 التنافسية

يختلف تعريف التنافسية باختلاف المؤسسات والمجالات التي تعنى بها، وكذا بين الدول أو القطاعات. حيث يعرف قاموس العلوم الاقتصادية الفرنسي التنافسية، على المستوى الجزئي، على أنها "قدرة المؤسسة، في منطقة ومكان معين، على الحفاظ وتحسين مكانتها أمام منافسة الوحدات الاقتصادية الأخرى" (Marie Delaplace, 2011, p3). كما يمكن تعريف التنافسية على أنها "قدرة المؤسسة على تلبية حاجات ورغبات المستهلكين وذلك من خلال توفير منتجات وخدمات تحقق بها كفاءة أكبر من المؤسسات المنافسة". (محمد الصلح الحناوي وآخرون، 2000، ص ص28-29) وترتكز التنافسية بين المؤسسات على أحد العناصر التالية:

- تحديد أسعار مناسبة للمنتجات مقارنة بالمنافسة مما يساعد المؤسسة على الحفاظ على عملائها.
- تقديم المنتجات والخدمات بأفضل مستوى، أي إبراز عنصر الجودة في عرض المنتجات والخدمات.
- التجديد والابتكار في المنتجات بهدف إشباع احتياجات المستهلكين، وخلق فرص جديدة للاستثمار.
- تطوير المنتجات وتقديم خدمات جديدة، فبمجرد قيام مؤسسة ما بطرح منتجها في السوق، تتسابق المؤسسات المنافسة إلى تقليده وهذا ما يشكل خطرا على المؤسسة والمنتج.

2-2 مفهوم الميزة التنافسية

ظهر مصطلح الميزة التنافسية في أواخر السبعينات، من طرف شركة "ماكينزي" للاستشارات، نتيجة للنجاح الذي حققته الشركات اليابانية ذلك الوقت. فرغم الظروف المتغيرة للأسواق التي كانت تنشط فيها، تمكنت بفضل حسن اختيارها لمجالات التنافسية من السيطرة وامتلاك حصة مهمة في السوق. وانتشر هذا المفهوم أكثر في سنوات الثمانينات خاصة بعد الإسهامات التي قدمها "مايكل بورتر" (هشام حروز وآخرون، 2014، ص111).

يعرف "مايكل بورتر" الميزة التنافسية على أنها "قدرة المؤسسة على اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستخدمة من قبل المنافسين، أين يكون بإمكانها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً." (هشام حروز وآخرون، 2014، ص112)، بمعنى آخر هي القدرة على إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع. كما تعرف الميزة التنافسية على أنها "استغلال المنظمة لنقاط قوتها الداخلية في أداء الأنشطة الخاصة بها، بحيث تخلق قيمة لا يستطيع المنافسون الآخرون تحقيقها في أدائهم لأنشطتهم" (أثير عبد الأمير حسوني، 2008، ص104)، كما أن هناك من يعتبر أن الميزة التنافسية هي الوسيلة التي تستطيع المؤسسة من خلالها الفوز على منافسيها الآخرين.

إنطلاقاً من التعاريف السابقة، نستنتج أن الميزة التنافسية تمثل ما تنفرد به مؤسسة ما وما يميزها ويخلق لها قيمة ومنفعة خلافاً عن المنافسين سواء من ناحية السعر، التكلفة أو الجودة، وذلك باستخدام كل مواردها المتاحة، من أجل تحسين وضعيتها التنافسية.

2-3 مصادر الميزة التنافسية

تسعى أغلب المؤسسات جاهدة للحصول على ميزة تنافسية ولتحقيق ذلك لابد البحث في مصادرها، إذ حددت هذه الأخيرة على العموم في ثلاثة مصادر أساسية (عز الدين علي سويسي وآخرون، 2014، ص ص 73-75):

- **التكنولوجيا والابتكار:** تزايد اهتمام المؤسسات بالابتكار وتم التركيز عليه إلى درجة اعتباره الحد الأدنى من الأسبقيات التنافسية، وذلك راجع للدور المهم الذي لعبته القدرات التكنولوجية الحديثة في مسار نمو وتطور المؤسسة. حيث أن المؤسسات الأكثر إبداعاً وابتكاراً لها الأفضلية في تقديم المنتجات والخدمات، فالاكتشافات العلمية ونتائج الأبحاث تؤدي إلى كفاءة استخدام الموارد بشكل يجعل المؤسسة تحصل على ميزة تنافسية في المدى البعيد.

- **الموارد البشرية والكفاءات:** تعتبر سياسات الموارد البشرية، الهادفة إلى تطوير مواردها البشرية والمحافظة عليها، مصدراً هاماً للميزة التنافسية المستدامة مقارنة مع المصادر التقليدية الأخرى كالموارد المالية، الطبيعية والتكنولوجية. ويمكن تلخيص أهم الممارسات الإستراتيجية للموارد البشرية في:

- يوفر نظام التدريب فرص تدريبية مكثفة.

- عمليات التنشئة الاجتماعية التي تخلق المهارات المطلوبة.
- الأمن الوظيفي الذي يعكس الشعور بالأمان والاستمرار.
- مشاركة العاملين في صنع واتخاذ القرار.

- **الهيكل التنظيمي:** تمثل الضغوط التنافسية المتزايدة في بيئة الأعمال، سببا لتحديد الهيكل التنظيمي للمؤسسة. حيث تعكس هذه الضغوط في تغيير الهياكل التنظيمية حتى تركز أكثر على الكفاءات الأساسية التي تدعم ميزتها التنافسية. والهياكل التنظيمية الفعالة هي تلك التي تربط علاقات العمل المختلفة وتهدف لتنظيم وتحسين كفاءة الوحدات التنظيمية، حتى تكون ذات مرونة عالية لتطبيق الإبداع وتوسيع الأعمال.

3- الذكاء الاقتصادي كأداة للتنافسية

يعتبر الذكاء الاقتصادي الخطوة المنظمة والموجهة لخدمة الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة ولتحسين تنافسياتها. (Frunck Bulinge et al, p59) خاصة مع ظهور تقلبات الاقتصاد العالمي التي تعددت ما بين عوامة التبادلات، والاعتماد على المؤشرات النوعية وكذا قوانين التجارة العالمية، التي سمحت للمؤسسة بالولوج إلى الأسواق العالمية. حيث أصبحت هذه الأخيرة مطلوبة، ولمواجهة هذه التغيرات، بالبحث على الوسائل والسياسات التي تعتمد على الابتكار والإبداع في خلق وكسب المزايا التنافسية للانندماج في تطور المنافسة العالمية ومرافقة الاقتصاد العالمي. وعليه سيتم توضيح كيف للذكاء الاقتصادي أن يساهم في تحقيق الميزة التنافسية والرفع من تنافسية المؤسسة الاقتصادية وذلك من خلال المحاور التالية:

3-1 تطبيقات الذكاء الاقتصادي والميزة التنافسية:

يلعب الذكاء الاقتصادي دورا هاما في تحقيق الميزة والتنافسية وتعزيزها، وذلك من خلال سياساته وأعمدته الأساسية والمتمثلة في:

- **سياسة اليقظة الإستراتيجية والميزة التنافسية:** أصبح البحث المستمر على الأنشطة ذات القيمة المضافة أمر ضروري، فإكتساب المؤسسة لميزة تنافسية والمحافظة عليها يجعلها قادرة على البقاء، المنافسة والاستمرار. لذلك يعتبر الحصول على المعلومة الإستراتيجية من خلال الجمع، التوليد والبحث وكذا حمايتها من الجوسسة والسرقة الاقتصادية من أولويات المؤسسة الاقتصادية وهذا ما تتكفل به اليقظة التنافسية كما توفر هذه الأخيرة مجموعة من المزايا أهمها (محمد كنوش، 2017، ص108):

- المعرفة المعمقة للأسواق والمنافسين
- إكتساب المؤسسة موقع تنافسي من أجل طرح سلعها وخدماتها المبتكرة في السوق.

- ضمان الاستجابة الجيدة لحاجيات الزبائن من خلال التحسين المستمر للمنتجات والخدمات المقدمة.
 - حماية الميزة التنافسية والعمل على استدامتها.
- كما تساعد اليقظة الإستراتيجية على اتخاذ القرار من خلال أنشطة البحث والتطوير. إضافة إلى ذلك فهي تمثل البعد الاستراتيجي للذكاء الاقتصادي من خلال دراسة السوق وتقصي المعلومات الضرورية لذلك. وأيضاً من خلال معرفة وتحليل بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية الذي يسمح بتحديد نقاط القوة والضعف، والكشف عن الفرص والتهديدات. فهذا التحليل الاستراتيجي كفيل بتمكين المؤسسة من تبني استراتيجيات هجومية ودفاعية لبناء وتحقيق ميزة تنافسية جديدة أو الحفاظ على المزايا التنافسية التي تمتلكها المؤسسة من قبل. (مغمولي نسرين، 2015، ص146)

- **سياسة الأمن الاقتصادي والميزة التنافسية:** إضافة إلى بناء وتحقيق الميزة التنافسية، يلعب الذكاء الاقتصادي دوراً هاماً في حماية واستدامة الميزة التنافسية، وذلك من خلال سياسة الأمن والحفاظ على الإرث المعلوماتي بالاعتماد على الاستراتيجيات الدفاعية لتقليل من مخاطر التعرض للهجوم و تقوية الوضع التنافسي للمؤسسة وحماية مواردها ودعم مزاياها التنافسية. وتتمثل هذه الاستراتيجيات في (محمد كنوش، 2017، ص108):
- **إستراتيجية إغلاق السوق أمام المنافسين:** وتعتبر من أكثر الاستراتيجيات استخداماً للدفاع عن وضع المؤسسة، إذ تتضمن إجراءات تمنع المنافس من الهجوم تنافسي. كما تضع في طريقه العراقيل كالمشاركة في تكنولوجيا بديلة لتقليل مخاطر التهديد، تقديم سمات جديدة أو نماذج جديدة، إضافة إلى اعتماد أساليب تسييرية تساعد في إيقاف ومنع المنافسين من التأثير سلباً على المؤسسات وخطر الاستيلاء على حصصهم السوقية.
- **إستراتيجية الإشارة إلى احتمالية الانتقام والرد العنيف:** يتطلب الاعتماد على هذا النوع من الاستراتيجيات الدفاعية التوضيح الكافي للمنافسين المتحدين لسياسة الرد القوي والانتقام. ففي حالة قيامهم بالهجوم من المحتمل أن يكون هناك انتقام أو رد فعل عنيف لمنعهم من الهجوم، وذلك عن طريق تقوية احتمال تحويل الوضع إلى معركة تنافسية مكلفة أو على الأقل صرف انتباههم لخيارات أقل تهديداً.

2-3 الابتكار كمدخل استراتيجي للذكاء الاقتصادي ومصدر لبناء الميزة التنافسية

يحقق الذكاء الاقتصادي الابتكار والإبداع كمفاتيح للاستمرار، التطور واكتساب المزايا التنافسية في ظل المنافسة المستمرة. فالابتكار يندرج ضمن الإرث اللامادي للمؤسسة، خاصة وأنه يعمل على تقديم أفكار جديدة، أساليب وطرق متجددة ومنتجات أصلية. وقد عرفه Schumpeter على أنه "إدماج شيء جديد في السوق، وهذا الشيء الجديد يمكن ترجمته بعملية خلق أو استخدام المؤسسة للموارد الجديدة" (Stéphane Gorla et al, 2006, p2). كما عرف أيضاً على أنه "تطبيق أو إدماج منتج جديد (سلعة أو خدمة)، إجراءات جديدة، طرق أو أساليب حديثة للتسويق" (Christian

(Huyn, 2013, p86). فهو يعمل على خلق قيمة مضافة واكتساب ميزة تنافسية. لذلك يهتم الذكاء الاقتصادي بتسيير

الابتكار بصورة أساسية ضمن تطبيقاته ومحاوره الثلاثة (Philippe Gloaguen, 2014, pp70-71):

- **اليقظة الإستراتيجية:** وذلك من خلال المعرفة الجيدة للمحيط أو المجال العلمي والتكنولوجي الدولي الذي تنشط فيه المؤسسة المبتكرة. وتهدف هذه الخطوة إلى الاستعلام على مشاريع البحث ذات القيمة المضافة ، اكتشاف أفضل الكفاءات وأفضل الفرق، وتوقع الفرص وتجنب التهديدات.

- **تقييم الإرث المعلوماتي للابتكار:** تعتبر هذه الخطوة أساسية للتحكم في محيط العمل وذلك من خلال النشاط المستمر لعاملين أساسيين:

- **محفظة النتائج:** والتي يجب الحفاظ عليها وإعطائها قيمة مضافة ومتجددة.

- **القدرات المبتكرة:** بما في ذلك الأشخاص والموارد اللازمة للحفاظ المستمر على الإمكانيات.

- **التعاون مع الهيئات الأكاديمية:** إذ يهدف التعاون مع الشركاء الخارجيين للمؤسسة، لتحقيق الابتكار بشكل أفضل، خاصة في مجال الابتكار المفتوح أو ما يعرف بالابتكار الموزع ، و الذي يعتبر نموذج عمل ملائم في اقتصاد السوق (براءات الاختراع) . كما يمكن الارتباط القوي بين المؤسسة والباحثين الأكاديميين (في إطار نشاط اقتصادي محلي) من اكتساب ميزة تنافسية وأسبقية للمؤسسة المبتكرة كما يؤثر على مركزها التنافسي و هيكل المنافسة ، سواء بالنسبة للابتكار الجذري أو الابتكار التدريجي. كما يؤدي هذا التعاون إلى الاهتمام بالملكية الفكرية والحفاظ عليها.

- **تسيير حقوق الملكية الفكرية:** للملكية الفكرية أهمية كبيرة في دورة حياة المؤسسة وتسيير حقوق هذه الأخيرة يتضمن كل من:

- **تسيير حقوق الملكية الفكرية لمنتجات المؤسسة (مشتريات أو مبيعات) .**

- **ضمان حماية ارثها المعلوماتي التقني والعلمي، وتوقع النزاعات الفكرية ومعالجتها عند الضرورة.**

وبالتالي تستطيع المؤسسة من خلال هذا النشاط تجنب التهديدات والأخطار وخاصة ما يعرف بـ «Patent trolls»¹

ولذلك يعتبر الابتكار إستراتيجية يعتمد عليها الذكاء الاقتصادي في تطوير وتحديث تطبيقاته. إضافة إلى ذلك فهو يعتبر أحد أهم الأسس والمصادر في بناء الميزة التنافسية، خاصة وأن عملية الابتكار تمنح شيئا منفردا يفتقر إليه المنافسون

¹هي مؤسسة يتمثل نشاطها في إعادة شراء براءات الاختراع من أجل وضع المؤسسات الأخرى في حالة غير قانونية من انتهاكات لحقوق الملكية الفكرية.

ويسمح للمؤسسة بتحقيق التمايز مقارنة بالمنافسة. فضلا عن التحكم في فرض الأسعار بالرفع أو التخفيض، كما يضمن لها الاستمرارية والصمود .

- كما يسمح الابتكار بترقية العامل البشري والمواهب من خلال تثمين المصدر المعرفي وتطوير الكفاءات. وكذا الاستغلال الأمثل لمختلف موارد المؤسسة باستخدام أعلى مستويات التكنولوجيا للوصول إلى تحقيق منتج متقن، عالي الجودة، متميز ومتطور وبأقل التكاليف. وعليه يضمن ذلك تموقع المؤسسة واكتسابها حصة سوقية معتبرة تميزها عن منافسيها. ومن ناحية أخرى يمكن للابتكار أن يعدل من حدة المنافسة من خلال التقليل أو الرفع من قدرات النشاط والتأثير على عدد المؤسسات في السوق (سمية بوران، 2016، ص 149). بالإضافة إلى قدرته على تحقيق نجاح المؤسسة في التنافس على المستوى العالمي من خلال تحسين فرص الاندماج في السوق العالمي، وذلك بما يوفره المنتج من جودة وانخفاض في التكاليف. (سالم سليمان محمد يحي الصابر وآخرون، 2008، ص 48)

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن الذكاء الاقتصادي يعتبر من أهم مقومات بناء وتنمية المزايا التنافسية للمؤسسة.

ثانيا: الإطار التحليلي للتجربة الفرنسية

تعتبر فرنسا من بين الدول التي اعتمدت الذكاء الاقتصادي كخطوة وسياسة تسيرية، حيث جعلت من هذا الجهاز كسياسة عامة وكإستراتيجية تنافسية وصناعية معتمدة في ذلك على نظامين متكاملين، نظام مؤسسي و نظام حكومي يهدف إلى نقل المؤسسات الكبيرة إلى التنافسية العالمية.

1- تجربة الذكاء الاقتصادي في فرنسا: النشأة وتطور

عرف جهاز الذكاء الاقتصادي الانطلاق الفعلي في فرنسا بعد تقرير Henri Martre، لعام 1994، والذي كان تحت عنوان "الذكاء الاقتصادي وإستراتيجية المؤسسة"، والذي سلط الضوء على أنشطة المؤسسة وتنافسياتها وعلى السياسة الوطنية المتبناة، وكذا الاستعمالات والتطبيقات الضرورية لاستغلال المعلومة المفيدة ومشاركتها مع الجهات الضرورية لاتخاذ القرارات المناسبة. معتمدا في ذلك على اليقظة الإستراتيجية كأهم سياسة مرتبطة بالذكاء الاقتصادي. الشيء الذي أخر من تطور الأنشطة المتبقية للذكاء الاقتصادي مقارنة بالدول المنافسة كاليابان والولايات المتحدة الأمريكية.

بعد تقرير Henri Martre ظهر تقرير Carayon عام 2003، والذي كان من أبرز أهدافه تكملة وتوضيح النموذج الفرنسي في الذكاء الاقتصادي و ذلك من خلال مبدأ تطوير الأقاليم. حيث اعتبر Carayon الذكاء الاقتصادي أنه أداة حوكمة مهيكلية ضمن ثلاثة أقطاب مستقلة و متكاملة والمحددة في اليقظة الإستراتيجية، حماية وأمن المعلومة والتأثير.

إذ يضع هذا النموذج المؤسسة في وضع دفاعي وهجومي في نفس الوقت بهدف تحسين أدائها وجعلها أكثر تنافسية (Abdelkader Baaziz et al, 2014, p4).

بعد ذلك و في جانفي 2004، تم تنصيب Alain Juiellet كمسؤول في الذكاء الاقتصادي، حيث كانت مهمته الأساسية تتمثل في إعادة مكانة فرنسا في السوق الأوروبي، من خلال وضع الاستراتيجيات الضرورية للاندماج في العولمة، والقدرة على التحكم فيها، من خلال أيضا تطوير النشاطات التكنولوجية وخلق المعرفة (Philippe Clerec, 2005, p2).

تطورت تطبيقات الذكاء الاقتصادي في فرنسا شيئا فشيئا، خاصة مع خلق وتطور وكالة نشر المعلومة التكنولوجية ¹ADIT، التي تهدف إلى التعريف والتحسيس بمواضيع اليقظة الإستراتيجية، حماية المعلومات والتنافسية في مختلف الإدارات وكذا هيكلية سياسة الذكاء الاقتصادي في خدمات الدولة. وفي هذا السياق بذلت الدولة الفرنسية جهودا كبيرة لاستدراك التأخر في الميدان على المستوى الكلي وعلى مستوى المؤسسات. حيث قامت بإنشاء عدة هياكل تعزز من جهاز الذكاء الاقتصادي (مغمولي نسرين، 2015، ص146):

- إنشاء المجلس الأعلى للمعلومة العلمية والتقنية والذي يهدف إلى تتبع تطور صناعة المعلومة في فرنسا والعالم الخارجي.

- إنشاء عدة منظمات على المستوى الوطني والجهوي التي تهدف إلى معالجة ونشر المعلومة: كالمعهد الوطني للمعلومة العلمية والتقنية ²INIST والوكالات الجهوية للمعلومة العلمية والتقنية ³ARIST، شبكة المعلومات الإستراتيجية للمؤسسة ⁴RESIS، الجمعية الفرنسية لتطوير الذكاء الاقتصادي ⁵AFDIE. أما على مستوى المؤسسات، فتم ترقية أنشطة الذكاء الاقتصادي بالاعتماد على أنشطة التوعية والتحسيس وبرامج التكوينات في هذا المجال وذلك راجع لأدراك أهمية تبني المؤسسات للذكاء الاقتصادي من أجل هيكلية قواعد التطور والنمو داخل المؤسسة (L'ADIT, 2007, pp31-33).

حيث تهدف السلطات الفرنسية من خلال وضع هذه الأجهزة إلى نشر ثقافة للذكاء الاقتصادي، الحفاظ على الإرث اللامادي، المعلوماتي والتكنولوجي، مساعدة المؤسسات على الابتكار ومواكبة التغيرات السريعة والتنافسية و توضيح المستقبل وتقليص حالات عدم التأكد. ورغم ذلك يبقى النموذج الفرنسي رهن عائقين أساسيين (حمداني محمد، 2012، ص20):

¹ ADIT : agence de diffusion d'information technologique

²INSIT ;l'institut national de l'information scientifique et technique

³ARIST ;agence régionale de l'information scientifique et technique

⁴RESIS : réseaux d'entreprise d'information stratégique

⁵AFDIE : association Française de développement d'intelligence économique

- عائق دستوري: بحكم وجود ثنائية الحكم في الجهاز التنفيذي (رئيس جمهورية-وزير أول) الأمر الذي صعب تجسيد آليات اليقظة والذكاء الاقتصادي.
- عائق ثقافي: الناتج عن الانتماء الحزبي والمرجعيات الثقافية والفكرية لمختلف أسلاك الموظفين، بالإضافة إلى ضعف الثقافة المشتركة ومشاركة المعلومة وعدم القدرة على جلب الذكاء البشري واستخدامه في إقامة آليات الذكاء الاقتصادي. ومن هنا تعالت الأصوات لإصلاح نظام الذكاء الاقتصادي في فرنسا.

2- نظرة حول الواقع التنظيمي للذكاء الاقتصادي بالمؤسسات الفرنسية

مقارنة بالدول الأوروبية، أمريكا واليابان، تعتبر فرنسا من بين الدول التي تتميز بهيكلية وتنظيم للسياسات العامة في مجال الذكاء الاقتصادي، خاصة من خلال المبادرات الجماعية التي تعتمد على برامج التكوين و التحسيس. لكن التأخر يكمن في تجسيد خدمات وتطبيقات الذكاء الاقتصادي في المؤسسات (L'ADIT, 2007, p9). حيث تميز النموذج الفرنسي بقلّة الدراسات الميدانية في مجال تطبيق الذكاء الاقتصادي في المؤسسة، والدراسة الوحيدة تقريبا التي استجابت لهذه الحاجة أنجزت سنة (2000) من قبل Frank Bournois et Pierre-Jacquelin Romani. منذ ذلك الحين اهتمت العديد من الأبحاث الأكاديمية بتنظيم الذكاء الاقتصادي في المؤسسة، ولو أن العينات المختارة كانت محدودة. وفيما يلي أهم المحطات وفترات تطور الذكاء الاقتصادي في المؤسسات الفرنسية وذلك للفترة الممتدة ما بين 1999-2015 Didier Lucas (et al, 2014, p14).

1-2 الذكاء الاقتصادي والاستراتيجي بالمؤسسات الفرنسية:

قدم كل من Frank Bournois et Pierre-Jacquelin Romani دراسة تناولت 1200 مؤسسة فرنسية حول تطبيقات الذكاء الاقتصادي والاستراتيجي وذلك خلال الفترة الممتدة من 1999 إلى سنة 2000، حيث كان هذا العمل تحت إشراف معهد الدراسات العليا للأمن القومي¹ IHEDN. حيث شكلت نتائج هذا العمل ولأول مرة، بنك معلومات خاص بالذكاء الاقتصادي أو ما كان يعرف بالحرب الاقتصادية. أين كانت المؤسسات تتنافس في امتلاك أكبر قدر ممكن من المعلومات الإستراتيجية لرفع وزيادة تنافسيتها. ومن أبرز النتائج التي توصل إليها الباحثان:

- يعتبر الذكاء الاقتصادي كأداة استثمارية مربحة خاصة من ناحية الأداء، فكلما كان للمؤسسة موقع تنافسي مهم كلما توجهت لتطوير معارفها وللحفاظ على ريادتها على المنافسين وكذا تطبيق الذكاء الاقتصادي.
- وجود رابط قوي بين الذكاء الاقتصادي والإستراتيجية المعتمدة من قبل المؤسسة في ظل احتدام المنافسة، خاصة وأن 95% من مسيري المؤسسات محل الدراسة يعترفون بوجود حرب اقتصادية ومنافسة حادة.

¹ IHEDN : l'institut des hauts étude de défense nationale

- حددت نتائج الدراسة أنواع المؤسسات التي تتوجه نحو تطبيق وممارسة الذكاء الاقتصادي في المؤسسات الدولية والتي تعرف منافسة على المستوى الدولي، مؤسسات ذات طابع تقني والمستخدم لوسائل تكنولوجيا وكذا المؤسسات الوطنية المصدرة للسلع والخدمات. كما بينت النتائج قصور المؤسسات في خلق شبكة العلاقات التي تساعد على تطوير وظيفة التأثير (L'ADIT, 2007, p9).

2-2 تطبيقات الذكاء الاقتصادي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمجمعات الكبرى:

بعد تقرير Carayon، لعام 2003، تطورت السياسة العمومية للذكاء الاقتصادي في المؤسسات الفرنسية، سواء كان ذلك بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة أو المؤسسات الكبرى. حيث قدمت دراسة حول أحسن 100 مؤسسة في الذكاء الاقتصادي في الفترة ما بين 2004-2006، والتي عرضت سياسات الذكاء الاقتصادي لمجموعة من المؤسسات الكبيرة مثل: Bnp Paris Bas, Air France, Danone, Renault, L'oreal، والتي كانت من بين نتائجها الايجابية تطور وظائف وتطبيقات الذكاء الاقتصادي من يقظة، حماية الإرث المعلوماتي والتأثير في المؤسسة مع تطور المنافسة وتوسع السوق (Intelligence online, 2006). بالإضافة إلى دراسة Sophie Larivet لعام 2009، والتي كانت تهدف إلى إبراز البعد الإداري للذكاء الاقتصادي وتطويرة من خلال إجراء دراسة تطبيقية على أزيد من 100 مؤسسة صغيرة ومتوسطة. ومن أهم النتائج المتوصل إليها هو تطور تطبيق الذكاء الاقتصادي في المؤسسة مقارنة بالسنوات السابقة، حتى وإن كانت بعض المؤسسات تمارسه بطريقة غير مباشرة وغير رسمية، مع بروز استخدام المؤسسات لسياسات الذكاء الاقتصادي الأخرى (François Brouard, 2010, p158).

2-3 الذكاء الاقتصادي وتنافسية المؤسسات الفرنسية:

تسعى السلطات العمومية الفرنسية إلى دعم تطبيق نظام الذكاء الاقتصادي في المؤسسات من خلال مجموعة من البرامج الجهوية والإقليمية وذلك بدعم كبير من غرف التجارة والصناعة ¹CCI. والتي تلعب دورا مهما في تبني وتنظيم الذكاء الاقتصادي على المستوى الإقليمي، خاصة من خلال تطوير أنظمة المعلومات المتخصصة في حركية السوق والمنافسة في المؤسسات (Philippe Clerc, 2005, p6). وعليه سيتم من خلال هذا الجزء التعرف على آخر ما توصلت إليه CCI من دراسات حول تطبيق الذكاء الاقتصادي في المؤسسة، ودوره في الرفع من تنافسية هذه الأخيرة. لقد قامت كل من CCI لمنطقة Bretonne والوكالة الجهوية للمعلومة العلمية والتقنية ARIST، في جوان 2015، بدراسة 360 مؤسسة في منطقة Bretonne (من خلال استجواب مدراءهم)، بعد نجاح أولى تجاربها في تحليل ممارسات الذكاء الاقتصادي في المؤسسات سنة 2013. فكان الغرض من إجراء هذه الدراسة الوصول إلى :

- تحليل وتشخيص تطبيقات الذكاء الاقتصادي في المؤسسة.

¹ CCI : chambres de commerce et d'industrie

أهداف تبني واستثمار المؤسسات في الذكاء الاقتصادي؟

تمثلت عينة الدراسة في ما نسبته 58,7% مؤسسات صغيرة، وقرابة 58% منها تنشط في قطاع التجارة والخدمات والبقية تتنوع بين الصناعة، البناء والصناعة الغذائية. كما أفرزت نتائج دراسة تطبيق الذكاء الاقتصادي في المؤسسات محل الدراسة على النقاط التالية:

أ. تطبيقات الذكاء الاقتصادي بالمؤسسة: من خلال هذا المحور سيتم التعرف على تطبيقات الذكاء الاقتصادي في المؤسسة، وذلك من خلال تحليل مكوناته والمتمثلة في: اليقظة الإستراتيجية، حماية المعلومة والتأثير.

الجدول رقم (02): تطبيقات الذكاء الاقتصادي في المؤسسات محل الدراسة

النسبة المئوية %	(التكرار)	تطبيق سياسات الذكاء الاقتصادي في المؤسسة
55,3	199	- وضع وإدماج نظام لليقظة في المؤسسة.
44,7	161	- عدم وجود نظام لليقظة في المؤسسة.
100	360	مجموع المؤسسات محل الدراسة
44,2	159	وضع نظام لحماية المعلومات في المؤسسة.
55,8	201	عدم وجود نظام لحماية المعلومات في المؤسسة.
100	360	مجموع المؤسسات محل الدراسة
37,4	147	-الاعتماد على نشاطات التأثير.
62,6	213	-عدم الاعتماد على نشاطات التأثير.
100	340	مجموع المؤسسات محل الدراسة من أصل 360 مؤسسة

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على معطيات CCI وARIST

يلاحظ من خلال الجدول أن الاعتماد على اليقظة الإستراتيجية من قبل المؤسسات في تطور، خاصة وأن أكثر من نصف العينة تعتمد على نظام لليقظة من أجل امتلاك والتحكم في المعلومة. و45% من المؤسسات التي لا تعتمد النظام غير مهتمة بهذه الخطوة لأسباب تتعدد بين عدم معرفة المؤسسة كيفية التعامل مع النظام أو لقلة الكفاءات الضرورية للتطبيق وبنسبة كبيرة 49,1% لقلة وقت التسيير في مثل هذه الحالات (CCI, ARIST, 2015, p18). حيث أعرب مدراء المؤسسات محل الدراسة أن اليقظة تمارس أكثر للبحث عن المعلومات حول: المنافسين بنسبة 65,9%، الزبائن بـ 65,7%، السوق بـ 55,7%،

المنتجات الجديدة بـ 55,4%، والموردين بـ 51,2%. وذلك باستخدام مصادر متنوعة في : خدمات الأنترنت بنسبة 73,8%، الصحافة بـ 59,6%، الزبائن بـ 55,7% والخبراء من محاسبين ومستشارين بنسبة تقدر بحوالي 42%. (CCI, ARIST, 2015, p p22,26).

كما يلاحظ بأن درجة الاعتماد على نظام أو جهاز للحماية المعلوماتية لا تتعدى معدل مؤسسة على اثنين، لكون هذه المؤسسات تتميز بوعي فيما يخص ضرورة الحفاظ على أمن وسرية معلوماتها باستخدام إحدى وسائل الحماية المعلوماتية أو لتعرضها للتهديدات في مجال الإرث المعلوماتي.

يلاحظ أيضا من الجدول السابق أن أغلبية المؤسسات لا تمارس أنشطة التأثير في محيطها، أزيد من 62%، وذلك راجع إلى عدم وضوح هذه السياسة، أما المؤسسات التي تمارس أنشطة التأثير فهي تعتمد في ذلك على ثلاثة محطات أساسية: الشبكات المحيطة بالمؤسسات، المنظمات المتخصصة وغرف التجارة والصناعة. (CCI, ARIST, 2015, p41).

ب. أهداف تطبيق الذكاء الاقتصادي في المؤسسة: كانت نتائج تحليل آراء العينة، فيما يخص أهداف الذكاء

الاقتصادي، كما هي مبينة بالجدول أدناه:

الجدول رقم (03): أهداف تبني الذكاء الاقتصادي من قبل المؤسسات محل الدراسة

النسبة المئوية %	(التكرار)	أهداف تطبيق الذكاء الاقتصادي
80,6	290	- توقع الفرص والتهديدات من أجل تحديد الإستراتيجية.
65,6	236	- إرضاء رغبات الزبون.
59,7	215	- إيجاد أسواق جديدة.
58,9	212	- حراسة المنافسين.
53,3	192	- تطوير منتجات أو خدمات جديدة.
50,6	182	- الابتكار.
50,3	181	- تحسين الكفاءات.
46,1	166	- الولوج إلى تكنولوجيا جديدة.
45	162	- إيجاد شركاء جدد.
32,2	116	- حماية الإرث المعلوماتي/ براءات الاختراع.
34,7	125	- حماية صورة وسمعة المؤسسة.
31,1	112	- تحسين عمليات التصنيع.
27,2	98	- القيام بعمليات البحث والتطوير.
17,2	62	- النمو والتطور على المستوى العالمي.
1,7	6	- أهداف أخرى.

مجموع المؤسسات محل الدراسة من أصل 360 مؤسسة	360	-
---	-----	---

المصدر: من إعداد الباحثان بالإعتماد على معطيات CCI و ARIST

يستنتج من المعطيات التي يتضمنها الجدول بأن المؤسسات محل الدراسة تسعى إلى تطبيق الذكاء الاقتصادي لتحقيق جملة من الأهداف أهمها:

- تحديد الإستراتيجية العامة للمؤسسة من خلال توقع الفرص والتهديدات و محاولة تجنب المخاطر 80,6%
- التحسين الدائم للتنافسية من خلال: إيجاد أسواق جديدة للتوسع والتنويع (59,7%)، حراسة المنافسين للتعرف على استراتيجياتهم (58,9%)، إيجاد شركاء جدد، تحسين عمليات التصنيع (31,1%).
- تحقيق التميز وتنمية الميزة التنافسية من خلال: إرضاء رغبات الزبون 65,6%، الابتكار 50,6% و تطوير منتجات أو خدمات جديدة، 53,3% ، الولوج إلى تكنولوجيا جديدة من خلال البحث والتطوير وتحديث المعرفة، النمو والتطور على المستوى العالمي. حيث بلغ إنفاق الدولة الفرنسية على مشاريع البحث والتطوير سنة 2015 حوالي 2,27% من إجمالي الناتج الداخلي الخام (statista, 2010).
- ضمان توفير أمن اقتصادي للمؤسسات من خلال حماية الإرث المعلوماتي للمؤسسة والحفاظ على صورتها وسمعتها.
- تشير كل النتائج السابقة إلى أن المؤسسات الفرنسية محل الدراسة عرفت تطورا في مجال الاستثمار في تطبيق الذكاء الاقتصادي، خاصة من خلال سياسة اليقظة الإستراتيجية التي تعتبر التطبيق الأكثر وضوحا. إذ أعربت 52,6% من المؤسسات محل الدراسة أن فعالية اليقظة داخل المؤسسة كانت مرضية (CCI et ARIST, 2015, p34) الأمر الذي انعكس إيجابيا في الرفع من تنافسية المؤسسات وجعلها منفردة ومتميزة في تحقيق أهدافها.

2-4 دراسة حالة مجمع Total

بغرض الوقوف على واقع اعتماد الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الفرنسية ومدى مساهمته في الرفع من تنافسيتها، بالرغم قلة الدراسات الميدانية في هذا المجال، وكذا قلة المعلومات حول تطبيقات الذكاء الاقتصادي في المؤسسات الناتج عن العائق الثقافي الذي يعرفه المجتمع الفرنسي في مشاركة و التحكم في المعلومة. ارتأينا تقديم تجربة مجمع Total .

أ- تقديم عام لمجمع Total:

عرف القطاع الطاقوي في فرنسا تغيرات هيكلية هامة نتجت عن توجه البناء الأوروبي نحو السوق المفتوح للمنافسة، فحولت معظم المتعاملين والمؤسسات العمومية إلى مؤسسات خاصة. برزت المجمعات الكبرى ذات الوزن

الاقتصادي المهم في السوق الفرنسي والتي من بينها Total، ¹ EDF و ² GDF (Harriet Loic, 2014, p177). حيث يعتبر مجمع Total أهم متعامل اقتصادي فرنسي لقراءة 100 سنة من النشاط، وذلك منذ نشأة الشركة الفرنسية للبترول ³ CFP سنة 1924، والتي بدأت نشاطها بإنتاج البترول للشرق الأوسط، وفي سنة 2003 أخذت المؤسسة اسم Total، ومع مرور الوقت تطورت أنشطة المؤسسة وتوسعت حصصها السوقية عبر العالم، حيث تتواجد الآن في أكثر من 130 دولة وتمتلك أكثر من 700 موقع صناعي في العالم لتمدومع كأهم متعامل في قطاع الطاقة بالمرتبة الرابعة دوليا (Document de référence Total, 2017, p10). وما يتضمن الجول الموالي هو عرضا موجزا للمؤسسة:

الجدول رقم 04: بطاقة تقنية للمجمع Total

المؤسسة:	مجمع Total 
المقر الاجتماعي:	Tour Total 2 place Jean Millier La Défense 92400 Courbevoie France
النشاط:	الطاقة، البترول و الغاز
عدد الموظفين : (نهاية 2017)	98277
رأس المال الاجتماعي: (نهاية 2017)	139 مليار دولار أمريكي
رقم الأعمال : (نهاية 2018)	209 مليار دولار أمريكي
الناتج الصافي: (نهاية 2018)	136000000000 دولار أمريكي

المصدر: من إعداد الباحثان بتصرف.

ب- ممارسات الذكاء الاقتصادي بمجمع Total:

يمارس مجمع Total الذكاء الاقتصادي تحت شعار وثقافة "السرية"، والتي يعتبرها أحد أهم العوامل المساعدة على نجاح هذه السياسة داخل المجمع، وذلك ضمن الاستراتيجيات المتبعة لتحقيق التنافسية. حيث صرح مدير خلية الذكاء الاقتصادي في مقابلة أجريت معه سنة 2010 أن "الذكاء الاقتصادي سياسة تهدف إلى توقع وتحديد التهديدات والمخاطر، ومساعدة المديرين على اتخاذ القرارات المناسبة والمساهمة في خلق الميزة التنافسية" (Harriet Loic, 2014, p192). كما صرح

¹ EDF : électricité de France

² GDF : gaz de France

³ CFP : compagnie Française de pétrole

في مقابلة أخرى أجريت معه سنة 2013 "أن الاعتماد على الذكاء الاقتصادي كإستراتيجية يعني البحث عن الحلول، الاستقلالية، التحليل، التوقع وأهداف إستراتيجية وتنافسية"

(Mathieu Pierott et autre, 2013, sur le site : <https://www.portail-ie.fr>)

و من أجل تحقيق أهدافها المسطرة وفي جوهرها التنمية المستدامة، تدرج المؤسسة ضمن استراتيجياتها الذكاء الاقتصادي. حيث يتضمن الهيكل التنظيمي للمجمع خلية الذكاء الاقتصادي كفرع من مديرية الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي والمرتبطة مباشرة بالمديرية العامة (Mathieu Pierott et autre, 2013, sur le site : <https://www.portail-ie.fr>)

والتي تتكون من عشرات الأشخاص المتخصصين و ذوي خبرة تزيد عن 15 سنة في المتوسط.

اختلفت مهام خلية الذكاء الاقتصادي في المجمع عن المهام المعروفة للذكاء الاقتصادي، إذ تعمل الخلية كمكتب استشاري داخلي يستجيب لطلبات متخذي القرار في المستويات العليا للمجمع وذلك بهدف:

- توقع التهديدات والأخطار وكذا الفرص الممكنة المتأتية من المحيط.
- المساعدة في اتخاذ القرارات (الأهداف والاستراتيجيات).
- المساهمة في تحقيق الميزة التنافسية.

حيث تكمن القيمة المضافة للخلية في فهم ودراسة المحيط التنافسي من خلال إعطاء توضيحات، دراسات وتحليلات (مستقلة وحيادية). إذ يكلف أعضاء الخلية بالقيام بتحليل ميداني للمنافسين (المحليين والدوليين) تحليل وضعيتهم المالية، للتطبيقات والممارسات من قوانين واتفاقيات (المحيط الاقتصادي).

(Mathieu Pierott et autre, 2013, sur le site : <https://www.portail-ie.fr>)

فتمارس بذلك المؤسسة اليقظة التنافسية من خلال الرصد والمراقبة المستمرة لنشاط المؤسسات المنافسة، فتجمع وتوفر المعلومات الضرورية لبناء ووضع الخطط والاستراتيجيات الملائمة لاغتنام الفرص وتجنب التهديدات. كذلك هو الشأن بالنسبة لليقظة التكنولوجية، فالتكنولوجيا في المجمع تمثل مصدر استراتيجي للأداء المتميز، وذلك من خلال إنتاج المعلومات المتعلقة بالاستخدامات التكنولوجية، المنتجات الجديدة، الابتكارات (المحيط التكنولوجي). لتحديد موقعها مقارنة بالمنافسين والتعرف على الاستراتيجيات التنافسية ومقارنتها مع الاستراتيجيات المتبينة والتعرف على المزايا التنافسية الخاصة بهم. فتشكل بذلك اليقظة التنافسية والتكنولوجيا كل العمليات الضرورية من جمع للمعلومات عن المحيط التنافسي والتكنولوجي، تحليلها ومعالجتها لنشرها وتوزيعها في شكل تقارير لتخذي القرار والمسؤولين في المجمع. (Veille stratégique de total, 2013, sur le site <https://www.etudier.com/disertation/veillestrategique-deTotal/>).

كما تجمع المؤسسة بين إستراتيجية الذكاء الاقتصادي وإستراتيجية تسيير وإدارة المخاطر، إضافة إلى ترقب المحيط التنافسي والتكنولوجي، تضع المؤسسة حماية وأمن المعلومات من بين أولوياتها في عملية التسيير وتعتبرها من بين أهم مصادر

تحصيل الفرص. فتعتمد على مبدأ عدم مشاركة المعلومات الحساسة خارج المنظمة خاصة في شكلها الرقمي وتفضل اللجوء إلى الدعائم التقليدية في نشر المعلومات. (Harriet Loic, 2014, p192). فبالنسبة للمجمع سياسة الذكاء الاقتصادي ترتبط أكثر بحماية الإرث المعلوماتي والتعرف على الأخطار التي تهدد المجمع وتحديد الفرص المتاحة التي تساعد في خلق ميزتها التنافسية.

فالبنظر للمحيط التنافسي الذي تنشط فيه مؤسسة Total، التعرض للأخطار وارد في جميع المجالات ولذلك تتخذ هذه الأخيرة مجموعة من الإجراءات و توظف مجموعة من الأجهزة لإدارة هذه المخاطر. فتعتمد في تنفيذ إستراتيجيتها على عمليات متسلسلة ومتواصلة في جميع وحداتها لتحديد وتحليل الأخطار المتوقعة الداخلية والخارجية وخاصة تلك التي تمنعها من تحقيق أهدافها المسطرة، وبالدرجة الأولى الأخطار المرتبطة بأنظمة المعلومات وحماية المعطيات. تهتم بكل هذه الشؤون مديرية خاصة وهي مديرية أنظمة المعلومات التابعة للمديرية المالية، فأعطيت لها صلاحية إعداد وضع السياسات والإجراءات القانونية والإدارية الخاصة بحماية أنظمة المعلومات و السارية على كل وحدات المجمع وذلك تحت إشراف ومسؤولية كل قسم أو نشاط (Document de référence Total, 2017, p92). كما طور المجمع في إطار سياسة الحماية أنشطة مراقبة خاصة بالمجالات والعمليات التي تغطيها أنظمة المعلومات وذلك في نوعين:

- أنشطة مراقبة عامة موجهة لضمان حسن تشغيل أنظمة المعلومات وذلك حسب الهدف المحدد.
- وأنشطة مراقبة تطبيقية تسمح بضمان احترام سرية وأمن المعطيات و المعلومات الموظفة في مختلف أنظمة معلومات المؤسسة. كما يعتمد المجمع لمواجهة المخاطر على سياسات تضمن حفظ وسرية الملفات والمعلومات الشخصية وكذا حماية الإرث المعلوماتي للمؤسسة، وذلك من خلال تجهيزه (بمركز تشغيلي للحماية) متخصص في تحديد وتحليل الأحداث المتعلقة بأمن وحماية أنظمة المعلومات.

في حين أن اعتماد المؤسسة على الإدارة الخارجية لبعض الوظائف الخاصة بالبنية التحتية لأنظمة المعلومات، يتسم بالحذر واليقظة، لأن إخراج بعض الوظائف الخاصة بأنظمة المعلومات يشكل للمؤسسة خطر من نوعية خاصة. يحتاج إلى اختيار وتطوير أنظمة مراقبة (ملائمة وإضافية) على مصداقية وصحة المعلومات المقدمة والمتحصل عليها. لكن أمام إستراتيجيتها التنموية ومواكبة التطور، تقيم المؤسسة المزايا المتاحة لهذه العملية إما بضمان وجود وتوفير أنظمة مراقبة ملائمة لدى مقدمي خدمات الإدارة الخارجية، أو القيام بأنشطة المراقبة الضرورية داخل المنظمة لضمان حد مقبول من الأخطار. (Document de référence Total, 2017, p92).

إضافة إلى ما سبق، وباعتبار أن المؤسسة تعتمد على استراتيجيات النمو والتطور وأنشطة البحث والتطوير من أجل الابتكار. فهي تهتم بالحفاظ على حقوق الملكية الفكرية الخاصة بها، فتركز بذلك في تعاملاتها على إبرام العقود واتفاقيات الشراكة المتفاوض عليها من قبل متخصصين في حقوق الملكية الفكرية في المنظمة. مكلفين بمهام أخرى، يقوم هؤلاء المتخصصين بأنشطة تحسيسية خاصة لأعضاء فرق البحث والتطوير حول تعليمات استخدام المعلومات والمعطيات. كما يتبع

المجمع سياسة محددة فيما يخص براءات الاختراع تعتمد على اليقظة التكنولوجية في مجال حرية الاستغلال والاختراع وتتخذ الإجراءات اللازمة لضمان احترام الحقوق. (Document de référence Total, 2017, p93)

أما فيما يخص أنشطة التأثير فلقد قام المجمع بمجموعة من الأنشطة لتحسين صورته وسمعته على المستوى الدولي وذلك في مجالات متعددة، من بينها الاتفاقية المبرمة مع الاتحادية الإفريقية لكرة القدم سنة 2016، فأصبحت بذلك الراعي الرسمي للمنافسات المنظمة من قبل الاتحادية. الاتفاقية سارية المفعول لثمانية سنوات وللمنافسات العشر الأساسية المنظمة من قبل الاتحادية. (www.jeuneAfrique.com, 2016, sur le site : Barthélémy Gaillard).

ت- الذكاء الاقتصادي ومساهمته في تحقيق الأداء المتميز لمجمع Total:

يصنف مجمع Total ضمن المجمعات البترولية الأولى في العالم، فاحتل المرتبة الخامسة دوليا سابقا، والمرتبة الرابعة حاليا، فدفعته لإرضاء رغبات المجتمع الدولي في مجال الطاقة وذلك من خلال تقديم طاقة متاحة، متوفرة وأكثر نظافة لأكثر عدد ممكن، هي المحرك الأساسي نحو التقدم والتطور. (Document de référence Total, 2017, p9)

ولتحسيد هذه الأهداف على أرض الواقع، يوظف المجمع مجموعة من الاستراتيجيات المشتركة في تحقيق التنمية المستدامة اعتمادا على نقاط أساسية تتمثل في:

- ضمان تنمية مستدامة لأنشطة الاستغلال والإنتاج.
 - الاستمرار في تطوير تنافسية منصات التكرير والبتروكيما.
 - تطوير أنشطة توزيع المنتجات البترولية واقتراح حلول وخدمات مبتكرة تستجيب لرغبات الزبائن.
- ولتحقيق كل هذه الأهداف المسطرة، يتبنى المجمع الذكاء الاقتصادي كأحد استراتيجياته لبناء وخلق ميزته التنافسية من خلال إنتاج المعلومة الاستراتيجية التي توظف في وضع الخطط والاستراتيجيات التنافسية التي تساهم في: تطوير وزيادة مبيعاته، زيادة توسع حصصه السوقية عبر العالم وتحقيق منتجات مبتكرة. خاصة وأن ظاهرة الذكاء الاقتصادي حديثة في المجمع حيث تم الاعتماد الرسمي لها في سنة 2004، ولذلك سوف نتناول في هذا الجزء دراسة وتحليل الوضع التنافسي للمؤسسة بعد تبني الذكاء الاقتصادي. وفيما يلي عرض لتطور كل من رقم أعمال والناتج الصافي للمجمع للفترة الممتدة ما بين (2008-2018):

الجدول رقم (05): تطور رقم الأعمال والناتج الصافي لمجمع Total (بالمليون دولار أمريكي)

السنوات	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
ر. الأعمال	179976	131327	159269	184693	200061	189542	181630	165357	149743	171493	209363
الناتج الصافي	13920	7784	10807	11457	12276	10745	9650	5087	6196	8631	13600

المصدر: من إعداد الباحثان بتصرف

نلاحظ من خلال الجدول السابق وجود تذبذب في قيمة رقم الأعمال والنتائج الصافي (حصة المجمع)، فنلاحظ تناقص رقم الأعمال تدريجيا والذي يقابله تناقص في حصة المجمع من سنة 2008 إلى 2010، ثم ارتفاع في قيمة كل منهما إلى غاية 2014 ليشهد المجمع انتعاش مرة أخرى ابتداء من سنة 2017. وعلى العموم نستنتج أن رقم أعمال المؤسسة ونتاجها الصافي عرف تطورا خلال العشر سنوات الأخيرة حتى وإن صاحب هذا التطور بعض الانحرافات الناتجة عن تغيرات في المحيط الاقتصادي والتنافسي خاصة الانخفاض الذي عرفه سعر البترول في 2014.

كما أن مجمع Total يركز في إستراتيجيته التنموية على التوسع والتطور دوليا، فلقد أثبت وجوده بتوسع نشاطه في الخمس قارات تقريبا حيث ينتج 2,6 مليون برميل معادل للبترول يوميا، نهاية 2017 (www.zonebourse.com/total,2019) الذي يوزع عبر العالم كالتالي: أوروبا 29,6%، إفريقيا 25,5%، الشرق الأوسط 21,8%، أمريكا 13,6%، آسيا 9,5%. وللتوسع أكثر في تطور مبيعات المؤسسة يمكننا دراسة وتحليل تطور المبيعات عبر العالم خلال سنتي 2016 و2017 وذلك فيمايلي:

الجدول رقم (06): يوضح تطور مبيعات المجمع لسنتي 2016-2017

الدول	السنوات	2016 (بالمليون أورو)	2017 (بالمليون أورو)	نسبة التقدم %
أوروبا		64728	73812	14,03+
فرنسا		30280	34605	14,28+
أمريكا الشمالية		13916	14973	7,6+
إفريقيا		13836	15587	12,66+
باقي العالم		12704	13065	2,84+

Source : <https://www.zonebourse.com/TOTAL-4717/societe/> consulté le 20/02/2019

يبين الجدول أعلاه تطور مبيعات مجمع Total عبر مختلف المناطق الجغرافية وذلك خلال سنتي 2016 و2017، فنلاحظ زيادة المبيعات في منطقة أوروبا بـ 14,03%، في فرنسا بـ 14,28%، في أمريكا الشمالية بـ 7,6%، في إفريقيا بـ 12,66% وباقي العالم بزيادة قدرت بـ 2,84%. فنستنتج من ذلك توسع نشاط المؤسسة وزيادة حصتها السوقية محليا ودوليا.

أما فيما يخص الابتكار الذي يعد أحد أعمدة التطور في المجمع، فلاستثمار في أنشطة البحث والتطوير يأخذ حصة مهمة من الاستثمارات الإجمالية للمؤسسة: 912 مليون دولار أمريكي كميزانية مخصصة لأنشطة البحث والتطوير لسنة 2017 بعمالة تقدر بـ 4132 شخص (Document de référence Total,2017,p23)، 18 مركز بحث في العالم، 1000 اتفاقية شراكة مع مجتمعات صناعية، جامعات ومراكز بحث متخصصة.

بالإضافة إلى أكثر من 200 طلب لوضع براءات الاختراع في المؤسسة. فمن خلال الأرقام والمبالغ السابقة تسعى المؤسسة إلى تحقيق هدفين أساسيين في مجال الابتكار، بالدرجة الأولى تطوير الأنشطة والبرامج ذات الأثر المباشر على هدف وطموح المؤسسة لتصبح الرائد في مجال الطاقة. وتوقع التغيرات التكنولوجية من أجل اغتنام فرص التطور والتقدم في مجال الطاقة المختلطة. (Document de référence Total, 2017, p70). وفي هذا السياق يحرس المجمع على تعظيم موارد أنشطة البحث والتطوير، وذلك من ناحية الكفاءات البشرية، البنى التحتية والمراكز الجغرافية المتميزة وكذلك من خلال التعامل مع الشركاء المتميزين في المجال.

ثالثاً- مناقشة النتائج

من خلال الدراسة المقدمة حول تشخيص واقع اعتماد المؤسسات الفرنسية لتطبيقات الذكاء الاقتصادي، سواء كان ذلك بالنسبة للدراسة التي تمت على مستوى 360 مؤسسة لمنطقة (برتون -فرنسا)، أو بالنسبة لدراسة حالة مجمع Total، فتم التوصل إلى جملة من النتائج:

- يعتمد الذكاء الاقتصادي على ثلاثة ركائز أساسية والمتمثلة في: اليقظة الإستراتيجية، حماية الإرث المعلوماتي للمؤسسة و سياسة التأثير. حيث أثبتت الدراسات التي قامت بها CCI و ARIST لمنطقة برتون، أن درجة إدماج هذه التطبيقات في المؤسسة كان متفاوتاً. حيث كان تطبيق اليقظة الإستراتيجية بارزاً بشكل أوضح وأكثر انتشاراً، سواء كان ذلك بشكل مباشر أو غير مباشر وذلك بمعدل مؤسسة من اثنين. فهذه السياسة عرفت تطوراً مقارنة بالسنوات الماضية وذلك لزيادة وعي المؤسسات بأهمية اليقظة الإستراتيجية ذلك أن 83,8% من المجيبين (من مدراء المؤسسات محل الدراسة) أعطوا أهمية لليقظة مقابل 71,5% من أجل حماية المعلومة و 65,9% لأنشطة التأثير (CCI et ARIST, 2015, p12). وهذا راجع لعدم وضوح هذه السياسات ولقلة الكفاءات وليس لقلة الاهتمام بها.

- ممارسات الذكاء الاقتصادي بمجمع Total مرتبطة أكثر بحماية أنظمة المعلومات والمعطيات الخاصة بالمؤسسة، على رغم من وجود خلية للذكاء الاقتصادي التي تساهم في إنتاج المعلومات الاستراتيجية حول المحيط التنافسي، التكنولوجي والاقتصادي. فتمارس بذلك المؤسسة اليقظة التنافسية و التكنولوجية بهدف ترقب المحيط والمنافسة المباشرة والغير مباشرة وتوقع وتجنب الأخطار والتهديدات المتأتية منها. كما أن مبدأ السرية التي تعتمد عليه المؤسسة يحصر استخدام تطبيقات الذكاء الاقتصادي في إدارة المخاطر و حماية الإرث المعلوماتي لاغتنام فرص الابتكار والتطور.

وبناء على كل ما تقدم ننفي الفرضية التي مفادها أن اليقظة تشكل التطبيق الأكثر استخداما في المؤسسة الفرنسية لأن الدراسات السابقة أثبتت أن تطبيقات الذكاء الاقتصادي تستخدم حسب خصوصية كل مؤسسة واحتياجاتها. كما تم التوصل، من خلال الدراسة التحليلية للنموذج المقترح، دراسة CCI و دراسة مجمع Total، إلى أن الذكاء الاقتصادي، و في إطار تحسين تنافسية المؤسسة، يحقق جملة من الأهداف أهمها:

- **يعمل على خلق الميزة التنافسية وتحقيق التميز:** فالذكاء الاقتصادي من خلال اليقظة يسمح بتقرب المنافسين، توقع الفرص وتجنب التهديدات والمخاطر الناجمة عن المحيط التنافسي، التكنولوجي والاقتصادي، تطوير المنتجات والابتكار وحماية الإرث اللامادي والمعلوماتي للمؤسسة. فتبني الذكاء الاقتصادي من خلال المؤسسات الفرنسية محل الدراسة ساهم في تحقيق التميز . وهذا ما أثبتته الدراسة المقدمة عن مجمع Total، فتميز المجمع بظهور استثنائي في الاقتصاد الفرنسي باحتلاله المرتبة الرابعة دوليا في مجال الطاقة، من خلال ثقافة وإستراتيجية الذكاء الاقتصادي الخاصة به والتي تم هيكلتها في المستويات العليا للإدارة.

- **تحسين الموقع التنافسي للمؤسسة:** إدراج الذكاء الاقتصادي ضمن الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، يساهم في زيادة الحصة السوقية للمؤسسة وتوسع انتشارها في أسواق جديدة إما من خلال توسع أنشطتها، زيادة مبيعاتها أو تطور خدماتها المبتكرة. كما هو الشأن بالنسبة لمجمع Total.

وبناء على ما تقدم يمكننا إثبات صحة الفرضية الثانية ، حيث أن تبني الذكاء الاقتصادي يساهم في الحصول على الميزة تنافسية من خلال التحكم في المعلومة الإستراتيجية وعلى استمراريتها وتجدها من خلال الابتكار والتطور.

الخلاصة:

تحقيق الميزة التنافسية هو هدف تسعى إليه كل مؤسسة تنشط في بيئة ومحيط تنافسي، فالتميز يحقق البقاء، الاستمرار والربحية. ولبلوغ هذا الهدف يتطلب الأمر الاستثمار في المؤهلات والبدائل الأكثر فعالية، وهذا ما أثبتته الدراسات حول الذكاء الاقتصادي و أهميته في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية. باعتباره أحد الاستراتيجيات المهمة في التحكم بالمعلومة وحمايتها، حراسة المحيط، توقع الفرص و تجنب التهديدات ومتابعة التغيرات المستمرة للبيئة. وهذا ما تبين من خلال دراسة وتحليل النموذج المقترح في التجربة الفرنسية. و ذلك رغم صعوبة تحليل وقياس المساهمة المباشرة للذكاء الاقتصادي في الرفع من تنافسية المؤسسة، إلا من خلال إنتاج المعلومة الإستراتيجية الموظفة في التطور والابتكار (خلق ميزة تنافسية) والحفاظة عليها من خلال استدامتها وتجديدها لتحقيق التنافسية على المستوى المحلي والدولي.

المراجع العربية:

- أثير عبد الأمير حسوني، 2008، رأس المال الفكري والميزة التنافسية العلاقة والأثر، مجلة القادسية للعلوم الاقتصادية، جامعة القادسية، المجلد 10، العدد 1، ص ص 98-121.
- حمداني محمد، 2012، أهمية الذكاء الاقتصادي في تحسين ملائمة مناخ الأعمال وجذب الاستثمارات الأجنبية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 2 ص ص 11-29.
- خلفاوي شمس ضيات، 2013، الذكاء الاقتصادي رهان لتسيير المؤسسة الحديثة، مجلة العلوم السياسية والاجتماعية، جامعة عنابة، العدد 10، ص ص 225-243.
- زرزاز العياشي، 2015، واقع الذكاء الاقتصادي في الجزائر، مجلة آداب الكوفة، غير منشور، ص ص 211-234.
- سالم سليمان محمد يحي الصابر وآخرون، 2008، الابتكار والإبداع عنصر قوة للمنظمة في مواجهة تحديات العولمة، مجلة الإدارة والاقتصاد، غير منشور، العدد 72، ص ص 36-55.
- سمية بوران، 2016، إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة، عمان، مركز الكتاب الأكاديمي.
- شيرين بدري توفيق البارودي، 2014، أثر الذكاء الاقتصادي في تحقيق متطلبات تنمية المشاريع الصغيرة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 39 ص ص 57-96.
- عبد الله فاضل الحياي، 2011، تطبيقات الذكاء الاقتصادي في التجارة الالكترونية، مجلة مركز الدراسات الإقليمية، جامعة الموصل، العدد 24، ص ص 139-176.
- عزالدين علي سويس وآخرون، 2014، الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي، الأردن، دار الأيام للنشر والتوزيع.
- فرج شعبان وآخرون، 2015، الذكاء الاقتصادي واليقظة الإستراتيجية للوقاية من الأزمات في منظمات الأعمال، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي في أدوات التسيير الحديثة في منظمات الأعمال، جامعة البويرة، للفترة 04-05/05/2015، غير منشور.

- محمد الصلح الحناوي وآخرون، 2000، مقدمة في المال والأعمال، الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر.
- محمد كنوش، 2017، دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، غير منشور، العدد 13، ص ص 91-116.
- مغمولي نسرين، 2015، دور الذكاء الاقتصادي في الرفع من التنافسية الدولية للمؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة فريال، أطروحة غير منشورة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في التجارة الدولية، جامعة محمد خيضر، الجزائر.
- هشام حروز، وآخرون، 2014، التسويق كمدخل استراتيجي لتحسين القدرة التنافسية ط1، الإسكندرية، دار الوفاء للنشر والطباعة.

المراجع الأجنبية:

- Abdelkader Baaziz et al, 2014, quels modèle d'intelligence économique pour l'Algérie, séminaire international sur l'intelligence économique ; un enjeu majeur de compétitivité, le 21/22 May 2014, Alger.
- ADIT ;(agence pour la diffusion de l'information technologique), 2007, étude sur L'intelligence économique et les PME, Paris, base de connaissance AEGE.
- Barthélémy Gaillard, 2016, Total devient un sponsor majeur de la CAF, sur le site www.jeuneAfrique.com consulté le 22/02/2019.
- CCI et ARIST, 2015, rapport d'enquête sur les pratiques de veille et d'intelligence économique des entreprises bretonnes, CCI Innovation Bretagne.
- Charles De Marcilly, 2012, manuel d'intelligence économique, Paris, édition press universitaire de France.
- Christian Huyn, 2013, mesure de l'efficacité de l'intelligence économique et stratégique, le cas des entreprises innovantes, thèse de doctorat Université de Rennes1, France.
- Derfouf Mouhamed, 2013/2014, les facteurs clés de succès pour la mise en place d'un système d'intelligence économique au groupe Sonatrach, Mémoire pour l'obtention d'un magistère, université Abou Bakr Belkaid, Tlemcen, Algérie.
- Didier Lucas, Nicolas Moinet, 2014, quelle organisation d'intelligence économique d'entreprise en France(1994-2014),Revue de géoéconomie n°70, p 147-158.
- Document de Référence de Total, 2017.

- François Brouard, 2010, (Sophie Iarivet, enquête dans 100 pme), Revue internationale PME, n°1, Paris 158-159.
- François Jakobiack, 2006, l'intelligence économique, la comprendre, l'implanter et l'utiliser, Paris, édition d'organisation.
- Frunck Bulinge, Nicolas Moinet, 2013, l'intelligence économique, un concept quatre courant ,revue stratégique et sécurité n° 12, pp 56-64.
- Henri.Martre, 1994, rapport sur l'intelligence économique et stratégie des entreprises, Commissariat Général du plan, Paris, la documentation Française.
- Intelligence online, 2006, L'intelligence économique prend du gallon dans les grands groupes , Indigo Publications, sur le site ; <https://www.intelligenceonline.fr/> vue le 15/03/2018.
- Jean Louis Levet, 2001, l'intelligence économique mode de pensée mode d'action, Paris, édition economica.
- Jean Louis Levet, 2008, les pratiques de l'intelligence économique dix cas d'entreprises, Paris, 2 ème édition economica,.
- Laurene Rimondi, 2015, l'intelligence économique, un outil de compétitivité pour les PME, sur le site <https://www.lenouveleconomiste.fr/> vue le 12/09/2016.
- Loic Harriet, 2014, l'intelligence économique à la lumière des concepts managériaux, l'étude de cas d'une entreprise du secteur énergétique, thèse présentée pour l'obtention d'un doctorat en science de Gestion, Université de Bordeaux.
- Marie delaplace, 2011, la politique des pôles de compétitivités, revue de géographie, économie et de société, n°3, édition lavoisier, pp225-271.
- Mathieu Pirotti et al, compte rendu de la rencontre avec J.M, Directeur de l'intelligence économique du groupe Total sur le site : <https://www.portail-ie.fr/> vue le 18/02/2019.
- Philippe Clerc, 2005, l'intelligence économique levier de compétitivité de la France, sur le site : https://www.infoguerre.fr/fichierins/IE_analyse_comparee. vue le 05/01/2017.
- Philippe Gloaguen, 2014, le guide de l'intelligence économique, Paris, édition hachette.
- Statista, 2010, Dépenses Intérieures Brutes en recherche et développement en France de 2000-2016, Sur le site : <https://fr.statista.com/> vue le 05/05/2018.
- Stéphane Gorla, Andrey Knauf, 2006, le médiateur de l'information et de l'innovation, colloque : conception et innovation, Marrakech.

- Veille stratégique de Total, 2013 sur le site : <https://www.etudier.com/disertation/veillestrategique-deTotal/> consulté le 19/02/2019
- Total : cours actions sur le site : <https://www.zonebourse.com/TOTAL-4717/societe/> consulté le 20/02/2019.