

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة أبي بكر بلقايد- تلمسان-

كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية

تخصص تسيير

تحت عنوان

الذكاء الاقتصادي و القيمة التنافسية للمعلومة

دراسة حالة قطاع النسيج و الملابس

الجزائري

تحت إشراف أ. د

بن حبيب عبد الرزاق

من إعداد :

مرابط سليمان

أعضاء اللجنة المناقشة :

- | | | | |
|--------|---------------|----------------------|----------------------------|
| رئيسا | جامعة تلمسان | أستاذ التعليم العالي | - أ. د. مليكي سمير |
| مشرفا | جامعة تلمسان | أستاذ التعليم العالي | - أ. د. بن حبيب عبد الرزاق |
| ممتحنا | جامعة مستغانم | أستاذ التعليم العالي | - أ. د. يوسف رشيد |
| ممتحنا | جامعة تلمسان | أستاذ محاضر | - د. بن منصور عبد الله |
| ممتحنا | جامعة سعيدة | أستاذ محاضر | - د. بلعربي عبد القادر |
| ممتحنا | جامعة مستغانم | أستاذ محاضر | - د. شريف طويل نور الدين |

السنة الجامعية : 2014-2015

شكر و عرفان

الحمد لله الذي هدانا لهذا و ما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله ، فبالهام من الله وبتوفيق منه عز وجل تم إنجاز هذا العمل العلمي المتواضع بعد سنوات من العمل و البحث والاجتهاد والصبر، فلك الحمد على ما أنعمت و لك الشكر على ما أعطيت .

الشكر الجزيل موصول إلى الأستاذ الفاضل عبد الرزاق بن حبيب الذي لم يبخل علينا يوماً بتوصياته ومساعدته الرائعة ونصائحه القيمة الصادقة. كما أتقدم بالشكر والعرفان إلى العائلة والأساتذة و الاصدقاء و كل من شجعنا وساعدنا في إنجاز هذا العمل من قريب أو من بعيد .

الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى :

- الوالدة الكريمة أطل الله في عمرها
- الوالد رحمه الله عليه وأسكنه فسيح جناته
- الزوجة العزيزة و الأبناء : علاء الدين ، ابراهيم و محمد
- إخوتي كل باسمه و جميع الأهل و الأقارب
- كل الأصدقاء و بدون استثناء
- كل من وهب نفسه للعلم و التعلم

فهرس المحتويات

	المقدمة العامة
10	الجزء الأول : الذكاء الإقتصادي ، مركباته و أثره على تنافسية المؤسسة .
11	تمهيد
12	الفصل الأول : الذكاء الإقتصادي و اليقظة .
13	I الذكاء الاقتصادي
25	II اليقظة
91	الفصل الثاني : التأثير و الحماية .
92	I التأثير
117	II الحماية
143	III فريق الذكاء الاقتصادي والاطار التنظيمي
152	الفصل الثالث : الذكاء الإقتصادي و تدعيم التنافسية .
153	I التنافسية والميزة التنافسية
162	II الابعاد الفكرية للميزة التنافسية
192	III ركائز وجودة الميزة التنافسية وسبل المحافظة عليها
201	خلاصة
202	الجزء الثاني: واقع الذكاء الاقتصادي في قطاع النسيج و الملابس الجزائري .
203	تمهيد
204	الفصل الأول : الاصلاحات الاقتصادية وأثرها على صناعة النسيج و الملابس في الجزائر .
205	I مرحلة الاستثمارات الكبرى ومحاولة الانطلاق 1986-1966
240	II مرحلة الازمة والانكماش الاقتصادي 1999-1987
270	III مرحلة الانعاش والتحويلات الكبرى 2014-2000
319	الفصل الثاني : قطاع النسيج و الملابس في العالم .
320	I الاتفاقيات الدولية المنظمة لقطاع النسيج والملابس وأثارها على الدول المستوردة والصدرة
335	II ملامح قطاع النسيج والملابس العالمية .
365	الفصل الثالث : الدراسة التطبيقية .
366	I شرح الاستبيان
368	II التحليل الوصفي للنتائج
	III قياس واقعا لذكاء الإقتصادي في مؤسسات النسيج والملابس من خلال طريقة M.C.A
391	
414	خلاصة
415	الخاتمة العامة

المقدمة العامة

تتنفق جميع التيارات الفكرية في حقل المالي و الأعمال و الإقتصادي أن المؤسسة الاقتصادية هي الخلية الأساسية لأي اقتصاد قومي، فتطورها وحسن أدائها يعكس التطور الاقتصادي، وترديها وتخلفها يعكس تقهقر الإقتصاد القومي أيضا. ولا أحدا ينكر أن هذه الخلية الاقتصادية أصبحت تعيش في محيط جد معقد له إمتدادات محلية وإقليمية وعالمية، تتأثر بها المؤسسة في جميع أنشطتها و تأثر هي بدورها في هذا المحيط.

إن تسارع الأحداث الاقتصادية في جو تطبعه العولمة، جعل المؤسسة الاقتصادية تعيش في واقع محك سريع التغير، شديد المنافسة، صعب التنبأ، يتعذر فيه التحكم بدقة وضبط عقارب تحوله وفق توجهات واستراتيجيات المؤسسة. لقد تحول العالم إلى قرية صغيرة فعلا كما يشاع حاليا بفضل تطور والإنتشار الواسع لوسائل الإعلام و الإتصال و تنوعها وقدرتها على اختزال المسافات البعيدة واختصار الأزمنة الطويلة و تدليل الصعاب المعهودة في الأوقات الجد قريبة.

كما أن تراجع دور الدولة الوطنية وحرية انتقال الأشخاص والأموال والبضائع وسهولة التواصل على كافة الأصعدة، جعل قضية تربص المؤسسات ببعضها البعض والتجسس و القرصنة واحتدام المنافسة واقعا معاشا، يستلزم على القائمين على المؤسسة من مسيرين ومدراء ملزمين بأخذ جميع هذه المتغيرات بعين الإعتبار مأخذ جد حتى يتسنى لهم رسم الإستراتيجيات الحكيمة والخطط الدقيقة التي تسمح للمؤسسة الاقتصادية بالتكيف المميز والإنضباط السريع مع المتغيرات المستجدة باستمرار.

يتسم العصر الحالي بانفتاح المعارف على بعضها البعض وتقاطع فوائدها ومنافعها، وعلم الإقتصاد والمناجمنت كغيره من العلوم انفتح بدوره على معاريف شتى كالأخلاق و الإعلام الآلي والهندسة وعلم البيئة وعلم الإجتماع وعلم النفس وغير ذلك من العلوم، والخلية الأساسية لأي اقتصاد قومي الممثلة في المؤسسة الاقتصادية مطالبة أكثر من أي وقت مضى بضرورة إنفتاحها على هذه المعارف والتزامها بما تصبوا إلى تحقيقه هذه

العلوم كالأخلاق والبيئة على سبيل المثال لا الحصر. ولعل الموارد البشرية المكلفة بأداء جميع وظائف المؤسسة مطالبة هي أيضا بالثقف والتعلم والتكوين في جميع ميادين البحث العلمي التي ترتقي بالمؤسسة إلى مدارك التميز والتفوق وحسن الأداء على جميع الأصعدة، ولعل السوق بالنسبة لهذه المعطيات السابقة يمثل الفضاء الذي تقيم فيه انجازات المؤسسة من بضائع و سلع ومنتجات مالية و نقدية وخدماتية، وبذلك يمكن اعتبار هذا الفضاء المسؤول عن تكريم المؤسسة عندما تتموقع فيه بارتياح مقدرة خطر المنافسة من خلال توفير منتجات عالية الجودة وأسعار تنافسية وجمع معلومات آنية تقيها خطر الإنهيار أو الإفلاس وبالتالي فقدان مساحتها في السوق و الإنسحاب منه بشكل كلي.

إن هذه الوقائع كلها أصبحت تؤكد بما لا يدع مجالاً للشك أن المؤسسة الاقتصادية هي بمثابة كائن حي، يمر بجميع المراحل الطبيعية، فهي تولد من خلال الإنشاء وتنمو وتتطور من خلال التوسع وزيادة الإستثمار في رأس المال، وتمرض وتسقم بفعل تراجع مستوى أدائها و تموت وتضمحل بسبب إفلاسها . وكما يقال بأن الإنسان ابن بيئته يتأثر بها ويؤثر فيها ، فالمؤسسة بدورها على غرار الإنسان تنمو وتنشأ في وسط إقتصادي تتأثر به وتأثر فيه. وكما أن الإنسان شديد التطلع وجامح الرغبة لمعرفة آخر الأخبار والمستجدات والمعلومات والمعارف، فإن المؤسسة الاقتصادية هي أيضا لا يمكنها البقاء والإستمرار واحتلال المواقع الإستراتيجية في السوق والطلائع التنافسية إلا إذا استرشدت بالدراسات الإستشرافية والتنبأت المستقبلية والمعلومات الدقيقة والمعارف الحديثة والبحوث المحيية .

يبدو أن تشبيه المؤسسة بالكائن الحي على غرار الإنسان له امتدادات متعددة وتطابقات منسجمة، فإذا تحدثنا مثلا على مختلف المسؤوليات الملقاة على عاتق الإنسان نجد بالمقابل المؤسسة الاقتصادية لها مسؤوليات متعددة و كثيرة نذكر منها المسؤولية الأخلاقية والإلتزام بالقيم المحترمة داخل المجتمع من خلال أداء جميع وظائفها تموينا و تمويلا وإنتاجا وتسويقا، فعلى سبيل المثال لا يمكن لمؤسسة إطلاق حملة إشهارية لمنتوج ما يخدش الحياء والآداب العامة في مجتمعات محافظة كالمجتمعات الإسلامية. و من غير المربح أن تتخلف مؤسسات

على مواعيد رياضية عالمية في مجتمعات تتميز رياضتها بالمستوى الراقى والتألق والنجومية في مختلف أنواع الرياضات كما يحدث في المجتمعات الأوروبية. ولعل التحلي بالبعد الإنساني يتطلب من المؤسسة أداء مسؤولياتها الإجتماعية اتجاه بني البشر عموما وأفراد المجتمع الذي تنشط فيه على وجه التحديد، فأرساء قواعد التكافل الإجتماعي داخل المؤسسة بين جميع أفراد مواردها البشرية وتعميمه على غير المنتسبين إليها، ورغم أن المسؤولية التضامنية مع الغير تبدو للوهلة الأولى مكلفة وغير مربحة على المدى القصير، فإنها على المدى البعيد تخلف إنطباعات حسنة وارتياحا نفسيا لدى الجميع، فتكسب بذلك المؤسسة مكانة محترمة توسع ثقة الجمهور فيها عموما وثقة الزبائن على وجه التحديد.

لا يمكن الجزم أن مسؤوليات المؤسسة تتوقف على ما سبق ذكره فقط، بل إن الإلتزام باحترام و ترقية البيئة بجميع مكوناتها أصبح من صلب هذه المسؤوليات، حتى ظهرت هناك قوانين و تشريعات تلزم المؤسسات وتقيدها بشروط ومدونات تحمي البيئة من التلوث والعبث بمكوناتها وتدميرها كالنيل من صحة البشر وإزعاجهم وإقلاقهم أو قذف النفايات السامة في البحار والمحيطات مما يتسبب في القضاء على مظاهر الحياة في هذه الفضاءات. من هذا المنطلق أصبح البعد البيئي أحد بنود الجدوى الإقتصادية الهادفة إلى إنشاء المؤسسات، فلم تعد الدراسات الإقتصادية تهتم بالتحليل المالي والنقدي وتقييم المشاريع من منظور التكاليف والمردودية المالية فقط، بل إن الدراسات الإقتصادية السالفة الذكر أصبحت مجبرة على الأخذ في الحسبان مقومات احترام البنية البيئية بجميع مكوناتها من إنسان وحيوان وأشجار ومياه وجبال... الخ.

وإذا كان تباعد البيئة عن الإقتصاد باد للعيان منذ عهد قريب وأصبحت متلازمين بفعل التأثير المتبادل، فإن التقارب الإقتصادي السياسي يبدو أكثر إنسجاما وأكثر تكاملا و تأثيرا متبادلا، لا يستدعي البرهنة ولا يختلف عليه إثنان. حيث يتفق معظم المفكرين أن السياسة والإقتصاد وجهين لعملة واحدة، فرجال السياسة تشكل البرامج الإقتصادية حصة الأسد من حملاتهم الإنتخابية، كما أن ممارستهم لوظائفهم يحضر فيها البعد الإقتصادي على نطاق واسع، فلا يمكن لسياسي أن يتجنب الخوض أو الإلتزام بحل المعضلات الإقتصادية كتخفيض

نسبة البطالة ومحاصرة نسبة التضخم وتأهيل المؤسسات ورسم محددات السياسة المالية والنقدية والإعلان عن ميزانية الدولة، كل هذه الآليات تعتبر مكونات أساسية للسياسة الإقتصادية التي ترسمها الخطة العامة الموضوعية من طرف السياسيين، بالمقابل يتأثر الحقل الإقتصادي بكل ما هو سياسي من مواقف ورؤى وإستراتيجيات، وكما سلف ذكره إن الخلية الأساسية لبناء الإقتصاد الوطني تكمن في المؤسسة الإقتصادية فمن البديهي أن تأثر هذه الأخيرة و تتأثر بما يحدث و يتخذ من قرارات في الحقل السياسي.

إذا كان الإنسان لا يمكنه أداء مختلف وظائفه الحيوية إلا إذا دار الدم في جميع أنحاء الجسم، فإن دوران المعلومة وإنسيابيتها بشكل سلس بين مختلف مستويات المؤسسة وجميع أقسامها وكل مصالحها وتداولها ودراستها وتوظيفها أوتخزينها (من طرف المسيرين أيا كانت وظائفهم ومستوياتهم) فكل هذه التركيبية المعلوماتية بجميع أنواعها هي التي تبعث النشاط و الحيوية وتضمن الديمومة للمؤسسة والإستمرارية وتمكنها من تحيين جميع آلياتها وطرق تسييرها وكل ما يتعلق بأداء مهامها متماشية ومنسجمة في ذلك مع جميع التطورات والمستجدات التي تطرأ على بيئة المؤسسة و تأثر عليها.

ولعل المركبة الأكثر تأثرا وتأثيرا في آن واحد هي المعلومة أيا كانت طبيعتها و التي أصبحت واسعة الإنتشار، سهلة المنال والوصول وفي متناول القريب والبعيد، ساعدها في ذلك التطور الهائل لوسائل الإعلام والإتصال، فهي الوسيلة المساعدة على كشف التغيرات الحاصلة على المستوى المحلي والعالمي، كما أنها تكشف الإختلالات أيا كانت طبيعتها وتساعد المؤسسة على رسم التوجهات الجديدة وتصور آفاقها المستقبلية.

مما لاشك فيه أن عالم اليوم قد تبدل فهو يعرف ثورة إعلامية غير مسبوقه تزداد حدتها يوم بعد يوم، ثورة قلبت الموازين و غيرت الممارسات وبدلت الأفكار ووسعت دائرة التنافس واختزلت الحدود والمسافات وأفرزت طرقا ومفاهيم أكاديمية جديدة ساهمت في صعود دول في وقت قياسي. فعالم المال والأعمال والإقتصاد أصبح يتعدى التحليل الستاتيكي للفكر الليبرالي التقليدي المتقيد والمرهن على اكتساب أسواق جديدة من خلال

جهاز الأسعار و تحسين جودة السلع فقط لينفتح على مستجدات أخرى متسارعة على جميع الأصعدة و تركيبات معقدة من آليات وتقنيات متشعبة على رأسها نجد الذكاء الإقتصادي، باعتباره تحول إلى ممارسة وأسلوب تسييري جديد ورأية فلسفية مغايرة للقناعات والممارسات السابقة المعهودة في علم الإقتصاد و المنجمانت (1).

ولعل هذا الحس المندرج حديثا في علم التدبير والمسمى بالذكاء الإقتصادي أصبح من أهم وسائل الإقتصاديات المفتوحة والمعولمة والتي تعيش تغيرات عميقة على جميع الأصعدة من خلال الإندماج في الشبكة المعلوماتية العالمية وتعدد وتطور وسائل الإتصال والإعلام. هذه الرؤية الجديدة خلقت وظائف ومناصب ومؤهلات لم تكن معهودة في عالم التدبير إلى عهد قليل، بل وإن إندماج هذا الحس لم يعد مقتصرًا على فضاء المؤسسة بل تعداه إلى مختلف مكونات محيطها الإقتصادي والإجتماعي و السياسي والثقافي والبيئي... الخ وعلى مستوى التحليل الجزئي و الكلي .

كما أنه أصبح أيضا من أحد أولويات وانشغالات رجال الفكر الأكاديمي والسياسيين على حد سواء، وما انفكت البحوث العلمية توضح وتشرح مفاهيم هذا المصطلح(الذكاء الإقتصادي) لاستخلاص وبناء قواعد نظرية صلبة، تكون بمثابة مرجعيات يتم الإعتماد عليها والإسترشاد بها من أجل التوظيف والإستعمال في جميع مجالات الحياة .

وإذا كان الذكاء الإقتصادي في بداية مراحله الأولى على الأقل في الإقتصاديات النامية فإن أهميته تستدعي بدل مجهودات بحثية ومعرفية من أجل رفع اللبس عن جميع ما تكتنفه عناصره (كاليقظة والتأثير والحماية) من غموض وجعله أدوات في متناول جميع الباحثين ومستخدميه على نطاق واسع. ولقد لفتت أهمية هذه التقنية الحديثة إنتباه السياسيين لما لها من امتدادات واسهامات تساعد على حل مشكلات ومعضلات في شتى مجالات الحياة السياسية والإقتصادية والإجتماعية إلى غير ذلك من الميادين. كما تفتح هذه التقنية آفاق واسعة ومنافذ جديدة للمؤسسة باعتبارها الفضاء الذي تنتج فيه الثروة القومية.

(1) أصبحت كلمة المناجمنت ذات الأصل الأنكلوسكسوني واسعة الإستعمال و الإنتشار في جميع اللغات العالمية الأكاديمية، ترجم في اللغة العربية إلى مصطلحات متعددة منها التدبير و التسيير و إدارة الأعمال .

تماشياً مع هذا الإهتمام المتزايد بهذه التقنية الجديدة و تأسيساً على ما سبق ذكره، نحاول من خلال الأطروحة قيد الدراسة إسقاط ومقاربة الذكاء الاقتصادي على واقع المؤسسة الجزائرية، وعليه إرتأينا طرح الإشكالية التالية:

ما مدى أهمية مساهمة الذكاء الاقتصادي في رفع القدرة التنافسية للمؤسسات، وما استعداد المؤسسة الجزائرية على التكيف مع المستجدات الحديثة لتوظيف هذا المنظور الاقتصادي؟

انطلاقاً من هذا السؤال المركزي المطروح يمكن صياغة الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما المقصود بالذكاء الاقتصادي وما هي مركباته؟
 - 2- كيف يوظف الذكاء الاقتصادي على واقع المؤسسات؟
 - 3- ما مدى مساهمة الذكاء الاقتصادي في رفع أداء وتنافسية المؤسسات؟
 - 4- ما واقع المؤسسة الجزائرية من هذه الآلية الجديدة؟
- وعلى ضوء هذه الإشكالية المطروحة سلفاً والتي اشتق منها الأسئلة الثانوية، نقترح الفرضية التالية :

1- الذكاء الاقتصادي رافد أساسي لبعث و تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات.

بناء على هذه الفرضية الأساسية نستنتج الفرضيتين الفرعيتين التاليتين :

- 1- كلما ارتفع توظيف الذكاء الاقتصادي كلما تم تحقيق اليقظة الاقتصادية
- 2- هناك تناسب طردي بين التأثير والحماية و الذكاء الاقتصادي

أسباب اختيار الموضوع:

تتبع دواعي اختيار الموضوع الذي قمنا بدراسته المتمحور حول معالجة إشكالية الذكاء الاقتصادي، كون هذا الأخير يعتبر من المواضيع الحديثة التي أثرت المعرفة الاقتصادية وأصبحت تشكل أحد روافدها المهمة، فجلبت الباحثين ومسيري دوالب الاقتصاد وبذلك صار الموضوع يشغل أهل التخصص على المستوى التنظيري والتطبيقي، أضف إلى ذلك دافع الفضول العلمي كون أن معالجة هذه الإشكالية ما زالت عبارة عن مادة خام، البحث والتقيب فيها يسهل فيه إنتاج قيم علمية مضافة.

أهداف الدراسة:

ترمي هذه الدراسة إلى تقديم إطار مفاهيمي ومعرفي واستكشاف الأطر النظرية والإسهامات البحثية وتنظيمها وفق إسقاطات على واقع المؤسسات الجزائرية من خلال إظهار ما مدى تمكن هذه الأخيرة من الاستفادة من هذه المعارف الحديثة وتطبيقها على محك الواقع عموما وقطاع النسيج والملابس على وجه التحديد، والذي شكل محور الدراسة الميدانية.

الدراسات السابقة:

1- مصطفى بروبي «L'intelligence économique: Etude du cadre théorique et démarche de mise en œuvre. Quelles pratiques dans l'entreprise algérienne »

توصل الباحث بعد معالجة هذا الموضوع في أطروحة الدكتوراه أن الذكاء الاقتصادي مصطلح جديد أنتج مهامها جديدة ومعارف تتطور يوما بعد آخر، كما أصبح يعتمد في مناهج علم التسيير تدريسا وتطبيقا خاصة في الدول المتقدمة. وخلص الباحث في النهاية إلى أن إسقاط هذا الموضوع على واقع الاقتصاد الجزائري ما زال في بدايته الأولية ويحتاج إلى تطوير واجتهاد لإعادة تأهيل المؤسسات من هذا المنظور.

2- S. Larivet «l'intelligence économique : enquête dans 100 PME

استعمل الباحث مقارنة تسييرية، حيث قدمت الباحثة شرحا وافيا لكيفية التوفيق بين الوظائف الإعلامية للذكاء الاقتصادي وهي اليقظة، تسيير الخطر المعلوماتي والتأثير. أثبت

الدراسة الميدانية المنجزة على واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الفرنسية أن هذه الأخيرة تطبق فعلا الذكاء الاقتصادي إلى حدود جد متقدمة.

3- دراسة الظاهر بن عمر وجان فرنسوا ليمنتور

« تحديد مجالات التعاون بين الدول الأربعة لاتفاقية أغادير من خلال تحليل إمكانيات التكامل والاندماج في قطاع النسيج والملابس»

توصلت الدراسة المنجزة من طرف الباحثين على واقع اقتصاديات 4 دول عربية: الأردن، مصر، تونس والمغرب، وقد تم تقديم سيناريوهات وتصورات بشأن تأهيل القطاعات الإنتاجية الفرعية للنسيج والملابس بما يعطيها القدرة التنافسية اللازمة لافتكار الأسواق. ومن بين ما توصلت إليه من نتائج هو اقتراح إنشاء لوبي ضغط حتى يتسنى لها ضمان الدفاع والترويج للمصالح المشتركة لصناعة النسيج والملابس لبلدان اتفاقية أغادير. المنظمة المهنية المقترح إنشاؤها ستتحرك على الصعيد الدولي وتمارس مهام لوبي ضغط للتأثير على المحيط الاقتصادي والتشريعي لصالح بلدان اتفاقية أغادير.

المنهجية المتبعة في إنجاز الدراسة:

اعتمدنا بشكل رئيسي على المنهج الاستنباطي في إعداد الدراسة النظرية مستعملين جميع أدواته من وصف وتحليل ومقارنة في بعض الأحيان، وقد استدعت الدراسة أيضا توظيف المنهج الاستقرائي عند تحضير الدراسة الميدانية المعتمدة على الأداة الإحصائية والرياضية واستخلاص المنحنيات والجداول والأشكال مفسرين بذلك النتائج المتوصل إليها، كما لا يخفى على أهل التخصص أن لغة الأرقام لا يمكن إهمالها في تحضير الدراسات المتعلقة بالمعرفة الاقتصادية من جهة أولى وكذلك لما للغة الأرقام من دقة في توصيل المعلومة وشرح المعنى بشكل مجزل.

حدود البحث:

يمكن إجمال وتلخيص صعوبات البحث إلى تصادف الباحث في موضوع الذكاء الاقتصادي عدم وجود توثيق أكاديمي يضبط المصطلحات والمفاهيم الداخلة تحت مظلة هذا

الموضوع بشكل دقيق وهذا يرجع أساسا إلى حداثة الموضوع وتعدد المهتمين به والمساهمين في إثراءه من تخصصات شتى اقتصادية، سياسية، قانونية... الخ.

فيما يتعلق بحدود الدراسة التطبيقية ومشاكل البحث في الجامعة الجزائرية وولوج الباحث إلى عالم الشغل وفضاء المؤسسات لجلب المعلومات الميدانية لتدعيم الدراسات النظرية، هذه القضية لا تخفى على أحد من الأساتذة والطلبة الباحثين المنتمين إلى الجامعة الجزائرية بسبب الانقطاع الشبه الكلي بين الجامعة الجزائرية والمحيط الاقتصادي أو عالم الشغل بشكل عام. ناهيك عن المشاكل التي يعرفها القطاع المدروس كتهقره في السنوات الأخيرة واشتداد المنافسة عليه حتى في السوق الوطنية بسبب الاستيراد الغير المنظم كما سيتم شرحه في هذه الدراسة.

هيكل البحث:

تمت عملية تقسيم الدراسة وتنظيمها وفق الهيكل التالي الذي اشتمل على فصلين الأول استوفى تقديم وشرح كل المحاور النظرية المتعلقة بالموضوع، أما الفصل الثاني اشتمل على تقديم وشرح وتحليل كل المعطيات المتعلقة بقطاع النسيج والملابس على المستوى العالمي والوطني وختمناه بإنجاز دراسة ميدانية حول القطاع نفسه بتحليل معطياته ومؤهلته ومشاكله فكانت الخطة كما يلي:

الجزء الأول : الذكاء الإقتصادي ، مركباته و أثره على تنافسية المؤسسة.

الفصل الأول : الذكاء الإقتصادي و اليقظة .

الفصل الثاني : التأثير و الحماية .

الفصل الثالث : الذكاء الإقتصادي و تدعيم التنافسية .

الجزء الثاني : واقع الذكاء الاقتصادي في قطاع النسيج و الملابس الجزائري.

الفصل الأول : الاصلاحات الاقتصادية وأثرها على صناعة النسيج و الملابس في

الجزائر .

الفصل الثاني : قطاع النسيج و الملابس في العالم.

الفصل الثالث : الدراسة التطبيقية .

الجزء الأول
الذكاء الإقتصادي
مركباته و أثره على تنافسية المؤسسة

- الفصل الأول : الذكاء الاقتصادي و اليقظة
- الفصل الثاني : التأثير و الحماية
- الفصل الثالث : الذكاء الاقتصادي و تدعيم التنافسية

تمهيد:

كما يجمع عليه الباحثون و المختصون ، تعيش المؤسسة اليوم في محيط اقتصادي تسوده العولمة وكثرة التغيرات المستمرة المتسارعة و صعوبة التنبؤ ، هي أوضاع تجعل المؤسسة تواجه تحديات لم يسبق لها مثيل ، فهي مجبرة على مسايرة الأوضاع والتحكم فيها إلى حد ما والتأثير عليها وجعلها تتغير حسب أهدافها و استراتيجياتها من أجل الحفاظ على مكاسبها بصفة عامة و حصصها من السوق بصفة خاصة ، بل واكتساب حصص أخرى ومواجهة المنافسة التي تصبح يوما بعد يوم أكثر شراسة وأكثر قربا مهما كان موقعها في هذا العالم .

ولعل الذكاء الاقتصادي يعد أحد الآليات والتقنيات الحديثة التي تعطي للمنظمات القدرة على التحكم في المحيط و التأثير عليه ومتابعته من خلال مركباته الأساسية وهي اليقظة التأثير والحماية. اليقظة أول مركبة سنعمل على تعريفها وشرحها والتفصيل فيها، فهي تعتبر القلب النابض للذكاء الاقتصادي لما لها من أثر على المنظمة في المدى القريب أو البعيد، اليقظة تعمل على جمع المعلومة و دراستها وتحليلها من أجل الخروج بمعلومات ومعارف ونتائج تمكنها من التحكم في المحيط الداخلي و الخارجي .

المبحث الثاني سيخصص لدراسة والتفصيل في المركبتين المتبقيتين للذكاء الاقتصادي والمتمثلتين في الحماية والتأثير. فتنافسية المنظمة لا يمكن الحفاظ عليها وتطويرها بدون حماية تبعدها عن الاعتداءات وتأثير يمهدها الطريق ويرفع عنها الحواجز.

المبحث الأخير ضمن هذا الفصل سيخصص لدراسة التنافسية والميزة التنافسية، فالذكاء الاقتصادي مرتبط ارتباطا وطيدا بالقدرة التنافسية للمنظمات، فهو يعطيها القدرة على الاكتشاف ما يمكنه أن يشكل النواة الصلبة للتطور والتألق .

الفصل الأول

الذكاء الاقتصادي و اليقظة

تسارع التغيرات و ارتفاع حدة المنافسة و خطورة التهديدات و غيرهم من العناصر جعلوا المنظمة تتجه أكثر فأكثر إلى المراقبة النشطة للمحيط و التقاط الإشارات الضئيلة القادمة من البيئة و جمع المعلومات و استغلالها بهدف فهم التحولات و التنبؤ بالتغيرات و بناء الخطط المناسبة و القدرة على حماية القدرة التنافسية للمؤسسة ، بل و تطويرها و تقويتها و تعزيزها حتى تبقى صامدة في وجه التهديدات الإرادية و الغير إرادية ، التي قد تؤدي إلى اختلال التوازن و إضعاف المنظمة و حتى فقدان مكانتها في السوق. ونظرا للأهمية الكبيرة التي تحوزها المعلومة فقد خصصنا المبحث الأول للذكاء الاقتصادي و اليقظة و سنحاول التطرق فيه إلى :

I- الذكاء الاقتصادي

II- اليقظة

I الذكاء الاقتصادي:

يعتبر مصطلح الذكاء الاقتصادي من المصطلحات الجديدة والحديثة، تطور وفرض وجوده سواء على المستوى الأكاديمي وعلى المستوى السياسي أو غيرهما من المجالات نظرا للاهتمام الكبير والحاجة المتزايدة لدور المعلومات والعمليات الاستعلامية والاستخباراتية في المجال الاقتصادي.

1.I المصطلح و المضمون :

للذكاء الاقتصادي مرادفات شتى نابعة من حداثة الموضوع والإسهامات لمختلف العلوم من اقتصادية والتسيير وقانونية وسياسية وإعلامية إلى غير ذلك من العلوم المهمة بالموضوع، كذلك ما زاد الأمر تعقيدا هو تعدد اللغات والترجمات المرافقة لها.

فالأدبيات الأنكلوسكسونية تفضل استعمال الذكاء التنافسي Competitive intelligence والمستعمل لأول مرة من طرف R. Stanat في كتابه Intelligent corporation الصادر سنة 1990، كما شهد المصطلح استعمالا واسعا مع نشأة هيئة الاستخبارات التنافسية Society of competitive intelligence professional⁽¹⁾ كما تستعمل مصطلحات أخرى يشكل أقل كالذكاء التسويقي marketing intelligence وذكاء الأعمال business intelligence.

أما الأدبيات الفرنكوفونية فتستعمل بشكل واسع مصطلح الذكاء الاقتصادي والذي أستعمل لأول مرة سنة 1994 وبصفة رسمية في التقرير المحرر من طرف Commissariat General du Plan والذي أصبح يعرف بتقرير H.martre والمعنون «الذكاء الاقتصادي واستراتيجية المؤسسات»⁽²⁾. كما أن هناك استعمال ولو ضئيل لمصطلحات أخرى كاليقظة الاستراتيجية Veille Strategique من قبل H.Lesca و L.Hermel. وفي هذا الصدد يقول E.Pateyron بأن الذكاء الاقتصادي هو مرتبط بالجانب العسكري والاستخباراتي أما مصطلح الاستراتيجية فهو نابع من الوسط الجامعي ومتعلق بالمعلومات والاستعلام⁽³⁾.

(1) F.Jokobiak «l'intelligence économique» ed organisation, 2004, p 3 et 4.

(2) S. Larret «Intelligence économique: Enquête dans 100 PME» ed l'harmattan , 2009, p 19.

(3) E. Pateyron. «La veille stratégique » ed economica,1998,p20.

أما بالنسبة للأدبيات العربية فالأمر مقسم جغرافيا. فنجد دول المغرب العربي تستعمل أكثر مصطلح الذكاء الاقتصادي نظرا لتأثرهم بالمراجع الفرنكوفونية ، أما المشرق العربي فيستعمل أكثر مصطلح الاستخبارات الاقتصادية نظرا لتأثرهم بالبحوث والمفاهيم الأنكلوسكسونية.

أمام هذا الزخم من المصطلحات فإن F.Jokobiak⁽¹⁾ يفصل تماما في الأمر ويقول بأن المصطلحات: الذكاء الاقتصادي، اليقظة الإستراتيجية، اليقظة التنافسية واليقظة التجارية كلها مرادفات الهدف منها دراسة المحيط واتخاذ القرارات.

هذا من حيث المصطلح، أما من حيث المضمون فالأصل يرجع إلى ثلاثة باحثين حسب S. Larivet وهم H.P.Luhn ، H.A.Simon و H. L. welensky⁽²⁾.

H.P.Luhn هو صاحب أقدم تعريف للذكاء الاقتصادي، لقد اشتغل كضابط في الجيش الأمريكي أثناء الحرب العالمية الأولى وكلف بالاتصالات، ثم بعدها عمل كمهندس بشركة I.B.M ، حيث كان أول من فكر في استعمال الإعلام الآلي لترتيب وتخزين المستندات. حسب H.P.Luhn «كل نظام إعلامي موجه لتسيير الأعمال بمفهومه العام يمكن اعتباره كنظام للذكاء. مفهوم الذكاء يمكن تعريفه بصفة عامة على أنه القدرة على تحديد العلاقات بين أحداث مختلفة بهدف توجيه الانتباه نحو هدف معين»⁽³⁾ إذا فالذكاء الاقتصادي هو وسيلة للربط بين الأحداث والتغيرات للمحيط واهتمامات وتوجهات المنظمة.

أما H.A.Simon فقد استعمل مصطلح الذكاء لتعيين المرحلة الأولى من المراحل الثلاثة لسيرورة اتخاذ القرار والمعروفة بنموذج I.M.C (I: الذكاء Intelligence ، M : النمذجة Madilisation ، C: الاختيار Choix) «فالذكاء يعني به اكتشاف المحيط وحصر المشكل وكذا العناصر التي يجب أن تأخذ بعين الاعتبار»⁽⁴⁾.

(1) F.Jokobiak, op cité ,p 28

(2) S. Larivet, op cité , p 22

(3) H.P.Luhn cité par S. Larivet, Idem, p 23.

(4) J. L. charron, s. séparé «organisation et gestion de l'entreprise» ed Dunod , 2^{ème} Edition, 2001, p 297.

لكن الفضل يعود إلى H.L.Wilensky الذي أعطى تعريفاً بمضمون قريب من المفهوم الحديث للذكاء الإقتصادي حيث عرفه على أنه «نشاط للإنتاج المعارف التي تخدم الأهداف الاقتصادية والاستراتيجية للمنظمة الممثلة والمنتجة في إطار قانوني وانطلاقاً من مصادر مفتوحة»⁽¹⁾.

ونظراً لحدائثة الموضوع فهو لا يزال في مفترق الطرق لمجموعة من العلوم ولعل أهمها هي: العلوم الاقتصادية، علوم التسيير، العلوم القانونية والسياسية، بدون أن ننسى الدور الكبير والاهتمام المتزايدة لعلوم الإعلام الآلي وعلوم الإعلام.

2.I تعريف الذكاء الإقتصادي :

لقد حظي الذكاء الإقتصادي باهتمام كبير منذ أن بدأ يفرض نفسه كموضوع للبحث إلا أنه اتسم بلبس كبير نظراً لتعدد المصطلحات المستعملة من يقظة و يقظة استراتيجية و يقظة تكنولوجية و ذكاء استراتيجي و ذكاء اقتصادي إلى غير ذلك من المصطلحات المقترحة. وما زاد الموضوع والمصطلح لبساً هو تعدد تخصصات المهتمين بالموضوع. فنجد المهندسين الذين اهتموا باليقظة التكنولوجية رجال التسويق والماليين الذي انعكفوا على اليقظة التنافسية، المنخرطين من رجال الشرطة والذين تخصصوا في التحقيقات (Enquêtes) والسيطرة على المخاطر، ومن رجال الجيش الذين أوكلت إليهم مهمة الاستخبارات، وكذا الحقوقيين الذي عملوا على تحديد القواعد القانونية والأخلاقية، وبدون أن ننسى الساسة واهتماماتهم المتزايدة بالموضوع.

بهذا بقي الموضوع لمدة طويلة في مفترق الطرق للعديد من العلوم والتخصصات وبهدف توحيد الجهود البحثية وتنظيم الأفكار وتوضيح المفاهيم فقد عملت S. Larivet على جمع عدد كبير من التعاريف (38 تعريفاً: أنظر إلى الجدول التالي) للذكاء الإقتصادي. لقد رتبت التعاريف ترتيباً زمنياً تصاعدياً يبدأ من تعريف H. L.Luhn المقدم سنة 1958 ووصولاً إلى التعريف المقدم من المسؤول الأعلى للذكاء الإقتصادي الفرنسي (H.R.I.E) سنة 2006. ولقد قدمت هذه التعاريف بشكل تبين فيه الباحث، السنة، المصطلح المستعمل والتعريف في حد ذاته.

(1) C. Contenceau et AL. «guide pratique de l'intelligence économique» ed organisation, 2010, P 3.

الرقم	الكاتب	التاريخ	التسمية	التعريف
1	Luhn	1958	نظام ذكاء الأعمال	كل نظام للإعلام يعمل على توجيه الأعمال بمفهومه الواسع.
2	Simon	1960	الذكاء	أول مرحلة للاتخاذ القرار المبنية على استكشاف المحيط وتحديد الأوضاع التي تستدعي اتخاذ القرار.
3	Wilensky	1967	الذكاء التنظيمي	مشكل جمع وتحليل ودراسة وتوزيع المعلومة الضرورية لسيرورة اتخاذ القرار.
4	Sammon et al	1984	الذكاء الاستراتيجي	مصدر تحليلي استراتيجي، ومراقبة نظامية للمعلومة التنافسية.
5	Tyson	1986	ذكاء الأعمال	نظام إنذار مبكر للتحركات الوشيكة للمنافسين. أو يساعد المنظمة على فهم تصرفات المنافس وتوجهات وعمليات المؤسسة.
6	Martinet et Ribault	1988	اليقظة	عمليات منظمة لتتبع الإشارات القادمة من محيط المؤسسة والتي من الممكن أن تؤدي إلى إعادة النظر في الاختيارات الاستراتيجية.
7	Baumard	1991	ذكاء المؤسسة	نشاط متمثل في جمع وتحليل واستعمال المعلومات المحيطة لصالح المنظمة. فهي عبارة عن تفاعل بين المحيط والمؤسسة..فهو يتمتع بدور التدخل النشط.
8	Jakabiak	1991	اليقظة التكنولوجية	ملاحظة وتحليل المحيط متنوعا بتوزيع المعلومات المختارة الممحصنة لاستعمالها في اتخاذ القرارات. فهي تخص المعلومات التقنية والعلمية والتكنولوجية والاقتصادية. فهي مرادف لليقظة الاستراتيجية، اليقظة التنافسية والتجارية. تساعد على اتخاذ القرار.
9	Ribault	1992	اليقظة	المراقبة العامة والذكية لمحيط المؤسسة من خلال المعلومات الوقائية.
10	De Guerny Et Delbes	1993	اليقظة	نفس التعريف المعطى من طرف Sammon et al.

11	C.G.P	1994	الذكاء الاقتصادي	مجموع العمليات المنسقة للبحث وتحليل وتوزيع المعلومة المفيدة للأعوان الاقتصاديين، من أجل استغلالها في اتخاذ القرارات الإستراتيجية والعملياتية. هذه العمليات مقامة بشكل قانوني مع الضمان الكلي للمحافظة على مكتسبات المؤسسة. كما تتميز بقدر عال من النوعية والتكلفة والمهلة.
12	Lesca	1994	اليقظة الإستراتيجية	سيرورة معلوماتية تعمل المؤسسة من خلالها على تتبع الإشارات الضعيفة القادمة من المحيط بهدف اكتشاف فرص جديدة وتقليص الشكوك.
13	Clerc	1995	الذكاء الاقتصادي	مجموع العمليات المنسقة للبحث وتحليل وتوزيع المعلومة المفيدة للأعوان الاقتصاديين والمتحصل عليها بطريقة قانونية. فهي تتميز بثلاثة وظائف أساسية: التحكم في المكتسبات العلمية والتقنية، اكتشاف الفرص والتحديات وأخيرا بناء استراتيجيات التأثير.
14	Dou	1995	الذكاء الاقتصادي	يضم كل نشاطات المراقبة الموجهة نحو الجانب السياسي والاقتصادي. فهو لا يملك تحليل أساسي وإنما يعمل على تحديد ووضع طرق لحماية المحيط (الصناعي، المالي، البحثي... الخ)
15	Fuld	1995	الاستخبارات التنافسية	الخبر (renseignement) هي معلومة مخصصة تساعد المسير على الاستجابة الملائمة واتخاذ القرارات الحسنة على المدى الطويل. فهي طريقة تسمح بتحسين استغلال المعلومة وتحويلها إلى سلاح يمنح الميزة التنافسية.
16	Harbulot	1995	الذكاء الاقتصادي	البحث والتفسير المنهجي للمعلومة المتاحة من أجل كشف توجهات و مراد الأعوان ومعرفة قدراتهم.
17	Besson et Possin	1996	الذكاء الاقتصادي	قدرة الحصول على أجوبة السؤالات من خلال استنباط العلاقة بين معلومتين أو أكثر المخزنة مسبقا.

18	Bloch	1996	الذكاء الاقتصادي	سيرورة أو عملية تبادل المعلومات. التفاعل بين المؤسسة وبيئتها.
19	Levet et Paturel	1996	الذكاء الاقتصادي	جمع وتفسير المعلومة الاقتصادية يهدف القيام بتصريف اقتصادي في الحين أو مستقبلا، بصفة فردية أو جماعية.
20	Marmuse	1996	الذكاء الاستراتيجي	القدرة على كشف الفرض الإستراتيجية وكذا تقييم نوعيتها المحتملة.
21	Rouach	1996	الذكاء الاقتصادي	ثقافة وطريقة للتصرف بناء على الإمكانيات المتوفرة. نظام مترابط ويجمع مختلف أنواع اليقظة من تكنولوجية وقانونية ومالية وسياسية ومجتمعية Societal... الخ.
22	Colletis	1997	الذكاء الاقتصادي	قدرة المؤسسة على المزج المنسجم بين البراعة والمهارات الداخلية والخارجية يهدف حل مشكل لم يعرف من قبل.
23	Hassid et al	1997	الذكاء الاقتصادي	وجهة نظر جديدة وإطار عمل جديد.
24	Sablier	1997	الاستخبارات الإستراتيجية للمؤسسات	وسيلة جديدة لتعرف على المحيط أي السوق والمنافسين. فهو أساس التسيير الاستراتيجي، إن لم يكن أحد العناصر المحددة للاستراتيجية المؤسسة. لا تعني أبدا طرقا سرية أو جوسسة صناعية وإنما هي طرق قانونية لجمع المعلومات المتاحة وتحليلها.
25	Salmon et Linares	1997	الاستخبارات التنافسية	إعطاء أصحاب القرار الوسائل الضرورية التي تسمح بحسن تحديد توجهات المدى المتوسط والبعيد.
26	Baud	1998	الذكاء الاقتصادي	يوسع مصطلح الاستخبارات الاقتصادية الذي ظهر في أواخر ثمانينات وسيلة للاستخبار موجهة للصناعيين يشمل الاستخبار التكنولوجي، تحديد السيرة الذاتية للأشخاص الصناعيين والماليين. فهو خاص بالمؤسسة وذو طابع هجومي في حالة وجود حرب اقتصادية. هدفه هو الحرب والاستحواذ على الأسواق. فهو يستجيب للتحديات الاستراتيجية لما بعد الحرب الباردة.

تمديد لليقظة الإستراتيجية من أجل استعمال هجومي للمعلومة.	الذكاء الإقتصادي	1998	Jakobiak	27
نفس تعريف C.G.P (1994)	الذكاء الإقتصادي	1998	Pateyron	28
مجموعة من العمليات المنسقة والمستمرة والمتمثلة في: عمليات التوجيه، الجمع التخزين والتوزيع. هذه العمليات تعمل على تحويل المعلومة حتى تصبح قابلة للاستغلال استراتيجيا وتحويل المادة الأولية (المعلومة) إلى قيمة مضافة العمليات المقام بها بطريقة قانونية يجب أن يكون لها سندا متمثلا في نظام للإعلام والاتصال مدمج في شبكة تكون داخلية أو خارجية في إطار التعاون مع آخرين نظرا المصلحة مشتركة.	الذكاء الإقتصادي	1999	De Vasconcelos	29
سلاح لتأثير على المحيط. الاقتباس العمل الضغطي، الدعاية، استغلال الشبكات وكل عمليات التضليل تدخل في إطار الذكاء الإقتصادي).	الذكاء الإقتصادي	2000	Altaman	30
طريقة منظمة في خدمة التسيير الاستراتيجي للمؤسسة، تعمل على تحسين تنافسيتها من خلال جمع ودراسة المعلومات وتوزيع المعارف الضرورية لتحكم في المحيط (التحديات والفرص) هذه العملية لاتخاذ القرارات تستعمل وسائل خاصة، تجنيد العمال وتعتمد على استغلال الشبكات الداخلية والخارجية.	الذكاء الإقتصادي والاستراتيجي	2000	Bournois et Romani	31
تعني النشاط الاستخباراتي، يعكس قدرة المؤسسة على تحديد المعلومات المهمة لنشاطها، كما يشمل الوسائل لحيازة، دراسة، توزيع وحماية المعلومات سواء التكنولوجية، العلمية، الاقتصادية والاجتماعية. طريقة لليقظة الكلية من أجل توضيح إستراتيجية المؤسسة وحل المشاكل الصناعية.	الذكاء الإقتصادي	2000	DARPMI	32
نشاطات استخبارتية في إطار أخلاقي وقانوني.	الذكاء الإقتصادي	2000	Lointier	33

34	Hermel	2001	- اليقظة - اليقظة الاستراتيجية - الذكاء الاستراتيجي	تقرير Martre يفضل استعمال مصطلح الذكاء الاقتصادي. غير أن المؤسسات تستمر في استعمال مصطلح اليقظة واليقظة الاستراتيجية.
35	Levet	2001	الذكاء الاقتصادي	قدرة فهم المحيط والتنبؤ بالتغيرات. لأجل هذا تعمل على التحكم في المعلومة وإنتاج المعارف الجديدة.
36	Martinet et marti	2001	الذكاء الاقتصادي	قدرة التأقلم مع المحيط، كفاءة الحصول على المعلومة وفهم المحيط.
37	Paturel	2002	الذكاء الاقتصادي	البحث عن طريق المراقبة النشطة للمعلومات تم الموزعة في الوقت المناسب على الكفاءات القادرة على تحليلها واستغلالها من أجل تسهيل نمو واستدامة المؤسسة.
38	H.R.I.E	2006	الذكاء الاقتصادي	حماية التحكم في المعلومة الإستراتيجية لصالح كل الأطراف الاقتصادية.
39	Larivet*	2009	الذكاء الاقتصادي	الذكاء الاقتصادي هو عبارة عن تركيبة لثلاث وظائف وهي: الاستخبارات (اليقظة) تسيير الخطر المعلوماتي (الحماية) والتأثير.
40	*وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية	2010	الذكاء الاقتصادي	مجموع عمليات مراقبة المحيط الداخلي والخارجي من أجل جمع ودراسة وتحليل وتوزيع المعلومات المفيدة للأطراف الاقتصادية. كما يشمل عملية حماية المعلومات المنتجة واستعمالها في عمليات التأثير والعمل الضغطي

الجدول رقم 01: تعريف الذكاء الاقتصادي
المصدر: S.Larivet, op cité, p 40-44
*التعريف 39 و 40 من إضافة الباحث .

الإطلاع على هذه التعاريف يسمح باستخلاص ملاحظات مهمة وهي:

- التباين الصريح بين التسمية المستعملة ومضمون التعريف وهذا لعدد كبير من التعاريف، كأن يستعمل مصطلح الذكاء الإقتصادي ويعني به اليقظة فقط.
- عدم التوضيح المسبق للمستوى المدروس أي إطار جزئي أو كلي. فمثلا على سبيل المثال لا على سبيل الحصر نجد كل من H.DOUB (1995) و R.PATUREL (2002) يستعملان فقط مصطلح الذكاء الإقتصادي، غير أن الأول يهتم بالإطار الكلي والثاني بالإطار الجزئي.
- عدم توحيد الأفق الزمني المعني بالذكاء الإقتصادي (تسهيل وتوجيه القرارات الإستراتيجية و/أو التكتيكية).

وعلى أساس هذه الملاحظات حاولنا إعادة تقديم وتصنيف التعاريف على أساس

المعايير التالية:

1- التسمية

2- المستوى

3- الأفق الزمني

فما يخص التسمية فالاضطلاع على التعاريف ودراستها بشكل دقيق يسمح لنا باستنباط ملاحظة هامة وهي أن أغلبية الباحثين يستعملون مصطلحات مختلفة لدراسة الذكاء الإقتصادي فمثلا H.SIMON (1960) يستعمل مصطلح الذكاء، P.BAUMARD (1991) يستعمل مصطلح ذكاء المؤسسة، H.LESCA (1994) يستعمل اليقظة الإستراتيجية، C.MARMUSE (1996) الذكاء الاستراتيجي، M.FULD (1995) الذكاء التنافسي، A.SABLIER (1997) الاستخبارات الإستراتيجية للمؤسسة، والكثير استعمل مصطلح الذكاء الإقتصادي كأمثال تقرير H.MARTRE (1994)، F.JAKOBIAK (1998)، و MARTINET ET MARTI (2001). كل هؤلاء الباحثين استعملوا مصطلحات مختلفة لدراسة نفس الشيء.

كما أن التمعن في التعاريف يتركنا نستنبط ملاحظة مهمة، وهي أن محتوى التعريف ما هو إلا سرد وشرح لمختلف مراحل اليقظة من جمع للمعلومات تم دراستها وتحليلها وأخيرا توزيعها لاستعمالها في اتخاذ القرارات.

كما كان لـ P.CLERC (1995) السبق في إقحام مفهوم التأثير وبشكل واضح وهي النقطة التي أعطاها ATTAMAN (2000) اهتماما وشرحا وافيا وكذا إدخال مصطلحات جديدة كالعمل الضغطي LE LOBBYING والدعاية أما A.JUILLET (2006) فقد أثنى تعريف الذكاء الإقتصادي بإدخال مفهوم جديد وهو الحماية أي حماية المعلومات المجمعة والمدروسة والمهياة لاتخاذ القرارات.

علما بأن هذه الإضافات تعتبر تجديدا أو إثراء مهما، كون أنها أنت بمفاهيم وسعت وطورت ووضحت أكثر طرق وسبل هذه التقنية الجديدة في التعامل مع المحيط، الذي أصبحت مخاطره جد مؤثرة على المؤسسة.

أما من خلال المعيار الثاني، فقد حاولنا التمييز بين تلك التعاريف التي تخص المستوى الكلي وكذا الأخرى التي تعتنى بالمستوى الجزئي أو المنظمة.

تقرير H.MARTRE (1994) كان حقيقة السباق لتعريف الذكاء الإقتصادي من المنظور الكلي، بل أكثر من هذا كان السباق لاستعمال مصطلح الذكاء الإقتصادي، كما كان لهذا التعريف أثر كبير على البحوث المقدمة في تلك الفترة. فنجد مثلا تعاريف كل من P.CLERC (1995) و H.DOUB (1995) ذات بعد كلي محض.

أما فيما يخص استعمال المصطلح من منظور الاقتصاد الجزئي، فكان علينا انتظار سنة 1996 أين بدأت تظهر تعاريف متعددة للذكاء الإقتصادي في إطار بحوث موجهة للمؤسسة أو المنظمة مع كل من A.BLOCH (1996) و G.COLLETIS (1997) و BOURNOIS ET ROMANI (2000) و R.PATUREL (2002).

للملاحظة فإنه إذا أخذنا الذكاء الإقتصادي من حيث المفهوم وليس من حيث المصطلح فإنه لدينا بعض التعاريف التي سبقت H.MARTRE كمثلا تعريف R.RIBAULT (1992).

أما من حيث الأفق فلقد تباينت التعاريف حول الأفق الزمني المعني بالذكاء الإقتصادي فلقد اتفق جل الباحثين على أن الذكاء الإقتصادي هو أداة مسخرة لتحضير وبناء القرارات الاستراتيجية كما بدى الأمر واضحا في عنوان تقرير H.MARTRE "الذكاء الإقتصادي وإستراتيجية المؤسسة". إلا أنه بالمقابل فقد أكد على مكانة الذكاء الإقتصادي في بناء القرارات التكتيكية، ومن بين الباحثين الذين أعطوا للأمر أهمية نجد L.M.FULD (1995) و J.L.LEVET ET R.PARTUREL (1996).

فمن خلال ما سبق نقول أن الذكاء الإقتصادي ما هو إلا أداة مسخرة في يد المسيرين لجمع المعلومات بثتى أنواعها من بيضاء ورمادية وسوداء للاستعانة بها في بناء الاستراتيجيات المختلفة واتخاذ القرارات التكتيكية والروتينية والتي تسمح بتدعيم وتصحيح الوضع إذا تطلب الأمر ذلك.

إن المعايير المستعملة سمحت لنا بتصنيف ودراسة التعاريف المقترحة حتى سنة 2006. ما يلاحظ هو تكرار الأفكار لدى الباحثين ما عدا بعض الابداعات والمتمثلة في التأثير والحماية، ولقد شكلت هاتين النقطتين منعرجا أعطى للذكاء الإقتصادي مفهوما شاملا وواسعا نجده مجسدا في تعاريف اقترحها فيما بعد بعض الباحثين من أمثال C. REVEL، حيث بنت الذكاء الإقتصادي على 3 أبعاد أساسية وهي:

- تسير المعلومات والمعارف: اليقظة.
- حماية الممتلكات المعلوماتية والمعرفية.
- التأثير.

للعلم فإن S.LARIVET تلح هي كذلك على العناصر أو الأقسام الثلاثة الذكاء الإقتصادي ولكن تسميها بالوظائف المعلوماتية، فهي تقسمها إلى الاستخبارات أو اليقظة وتسيير الخطر المعلوماتي (الحماية) والتأثير. وعليه فالذكاء الإقتصادي ما هو إلا محصلة للوظائف الثلاثة.

كما يجب علينا أن لا ننسى الإسهامات التي أتى بها F.BULINGUE (2002) والتي ساهمت وبشكل واضح في نشأة المفهوم الحديث. فلقد قسم الذكاء الإقتصادي إلى أربعة وظائف إلا أن الاختلاف الجوهرى يمكن في تسمية التأثير بالفعل ACTION وقسمها إلى أفعال دفاعية وهجومية، وأضاف وظيفة التنشيط والتي تأتي قبل الاستخبارات (اليقظة) والحماية.

كما يجب أن نلاحظ أن مجمل التعاريف تشير إلى الجانب الأخلاقي والقانوني الذي يجب مراعاته أثناء جمع وتحليل المعلومات. فلقد أسالت هذه النقطة الكثير من الحبر نظرا للممارسات الغير المقبولة، التي أصبحت تمارسها الكثير من المنظمات وحتى الدول من أجل سرقة المعلومات وهذا بالاستعانة برجال الشرطة والجيش والذين يملكون خبرات معتبرة في هذا الميدان.

II . اليقظة :

متابعة المحيط كانت ولا زالت عملية عادية تقام من أجل التحري والبحث عن المستجدات بهدف الاستفادة من الفرض المتاحة وتجنب المخاطر المحتملة. غير أن ما نشاهده هذه اليوم هو أن اليقظة لم تعد تلك العملية التي تقام من فترة إلى أخرى وعند الحاجة، بل أصبح لزاما على المؤسسة ممارستها بصفة مستمرة، كما وأصبحت مجبرة على أن توفر لها الإمكانيات بمختلف أنواعها وأصنافها من موارد بشرية مكونة ومؤهلة للقيام بمثل هذه المهام، ووسائل مادية خاصة كالحواسيب والبرامج المساعدة على جمع وتخزين وتحليل المعلومات.

«اليقظة هي المركبة التي تحظى بالاهتمام من طرف كل الباحثين في مجال الذكاء الاقتصادي»⁽¹⁾ فهي تعتبر الخطوة الأولى والأساسية لإقامة السياسات والاستراتيجيات. «أصول اليقظة هي عسكرية»⁽²⁾ فلقد مورست بشكل كبير منذ القدم في التحضير للحروب، حيث تجمع المعلومات وتدرس من أجل مباغته العدو وتجنب المفاجئات. كما أن اليقظة أصبحت تمارس في كل المجالات وبدون استثناء، فعلى سبيل المثال وفي مجال كرة القدم نجد أن الفرق تبحث دوما عن خصوصيات الملعب قبل حوض أية مقابلة (مثال معطى من طرف S.LARIVET).

مصطلح اليقظة يعني أن المنظمة عليها أن تبقى «يقظة تتمتع بقابلية الاستقبال للمستجدات وقادرة على كشف أي تغيير يمكنه أن يحدث»⁽³⁾ وبهذا تكون المنظمة قادرة على التحضير بأحسن وجه للقرارات والخطط الاستراتيجية وكذا تقويم وتصحيح وتدعيم الخطط السابقة كلما دعت الظروف والمستجدات لذلك.

1.II تعريف اليقظة:

الأدبيات في هذا المجال تقترح العديد من التعاريف بأوجه نظر وتجارب مختلفة تحاول كل منها تطوير المصطلح من الجوانب التي تراها ذات أهمية. S.LARIVET وفي هذا المجال تقترح علينا مجموعة واسعة من التعاريف القديمة والحديثة ، مقدره بـ 29 تعريفا مجمعة في الجدول التالي:

1- S.Larivet, op cité, p 45.

2- N. Casta.p48

3- H. Lasca, «veille stratégique : méthode le scanning » ed EMS , 2003, p 10.

الرقم	الكاتب	التاريخ	التسمية	اليقظة
1	Simon	1960	الذكاء	استكشاف المحيط من أجل تحديد الأوضاع التي تحتاج إلى قرارات.
2	Wilensky	1967	الذكاء التنظيمي	تجميع، معالجة، تفسير وتوزيع المعلومة الضرورية لاتخاذ لقرارات.
3	Tyson	1986	ذكاء الأعمال	إنذار المؤسسة عن تحرك وشيك لأحد المنافسين أو يساعد على فهم المؤسسة لتحرك المنافس تبعا لقيامها بمناورة.
4	Martiner et Rebault	1998	اليقظة	الاستماع للإشارات القادمة من محيط المؤسسة.
5	Baumard	1991	ذكاء المؤسسة	جعل الجمع تلقائي ودراسة واستغلال المعلومة المتعلقة بالمحيط.
6	Jakobiak	1991	اليقظة التكنولوجية	ملاحظة وتحليل المحيط ثم التوزيع المنهج للمعلومات المختارة والمعالجة.
7	Ribault	1992	اليقظة	المراقبة العامة والذكية لمحيط المؤسسة والترصد للمعلومات الدالة عن أحوال المستقبل.
8	C.G.P	1994	الذكاء الاقتصادي	البحث والمعالجة والتوزيع للمعلومة المفيدة للأعوان الاقتصاديين، من أجل استغلالها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية والعملياتية.
9	Lesca	1994	اليقظة الاستراتيجية	التصنت المبكر للإشارات الضئيلة القادمة من المحيط.
10	Dou	1995	الذكاء الاقتصادي	نشاطات المراقبة.
11	Fuld	1995	الاستخبارات التنافسية	البحث النشط عن الأخبار.

مراقبة المحيط التنافسي.	الذكاء الاقتصادي	1995	Harbulot	12
كشف التهديدات والفرص من كل الأنواع.	الذكاء الاقتصادي	1996	Besson et Possin	13
الحصول على المعلومة من أجل التقرير والتصرف والإبداع.	الذكاء الاقتصادي	1996	Bloch	14
الجمع وتفسير المعلومة الاقتصادية.	الذكاء الاقتصادي	1996	Levet et Paturel	15
تحديد الفرص الإستراتيجية.	الذكاء الاستراتيجي	1996	Marmuse	16
تتبع التطورات التي يمكن أن تؤثر على مستقبل مهنة المؤسسة.	الذكاء الاقتصادي	1996	Rouach	17
التنبؤ بالمخاطر والتهديدات، تحليل التهديدات والمخاطر وتسهيل عملية اتخاذ القرارات.	الذكاء الاقتصادي	1997	Hassid Et al	18
الوسائل التي تسمح للمؤسسة بالتعرف على المحيط أي السوق والمنافسون.	الاستخبارات الاستراتيجية للمؤسسات	1997	Sablier	19
وسيلة لاستخبار موجهة لاستعمالها من طرف الصناعيين.	الذكاء الاقتصادي	1998	Baud	20
تمدد لليقظة الإستراتيجية من أجل استعمال هجومي للمعلومة.	الذكاء الاقتصادي	1998	Jakobiak	21
معالجة المعلومة بالشكل الذي يجعلها قابلة للاستغلال استراتيجيا.	الذكاء الاقتصادي	1999	De Vasconcelos	22
جمع وتحليل المعلومة وتوزيع المعارف الضرورية لتحكم في المحيط (الفرص والتهديدات)	الذكاء الاقتصادي والاستراتيجي	2000	Bournois Et Romani	23
تعني النشاط الاستخباراتي.	الذكاء الاقتصادي	2000	DARPMI	24
النشاط الاستخباراتي.	الذكاء الاقتصادي	2000	Lointier	25
القدرة على فهم المحيط والتنبؤ بالتغيرات لأجل هذا تعمل على التحكم في المعلومة وإنتاج المعارف الجديدة.	الذكاء الاقتصادي	2001	Levet	26
الاستعلام من أجل فهم المحيط.	الذكاء الاقتصادي	2001	Martinet et Marti	27

28	Paturel	2002	الذكاء الاقتصادي	البحث عن المعلومة المعالجة ثم توزيعها في الوقت المناسب على كفاءات المؤسسة.
29	HRIE	2006	الذكاء الاقتصادي	اليقظة.
30	Larivet*	2009	اليقظة والاستخبارات	التخطيط وجمع المعلومة واستغلالها وتوزيعها.
31	*وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائر	2010	اليقظة	جمع ودراسة وتحليل وتوزيع المعلومات المفيدة للأطراف الاقتصادية.

الجدول رقم 02: تعريف اليقظة

المصدر: S.Larivet, op cité, p 46-47

*التعريف 30 و 31 من اضافة الباحث

أول ملاحظة تبدو للعيان وكما أشرنا إليها سابقا في تعريف الذكاء الاقتصادي، الكثير أو أغلب الباحثين يستعملون مصطلح الذكاء الاقتصادي للتعبير عن اليقظة. كما استعمل مصطلح اليقظة التكنولوجية من طرف Jakobiak (1991) نظرا للاهتمام الكبير الذي أولي لتتبع التطور التكنولوجي في ثمانينات القرن الماضي، فاليقظة التكنولوجية تعتبر من «طلائع مصطلح الذكاء الاقتصادي»⁽¹⁾ والذي من مركباته اليقظة بمختلف أنواعها. كما استعمل H.Lseca (1994) مصطلح اليقظة الاستراتيجية وبقي يستعمله حتى بعد شيوع استعمال مصطلح الذكاء الاقتصادي، حيث استعملت في كتابه لسنة 2003.⁽²⁾

هذا من حيث المصطلح، أما من حيث المضمون فنجد اتفاقا حول فحوى اليقظة والتي تقام من أجل اكتشاف وتجميع المعلومات الضرورية لفهم اتجاهات التغير للمحيط سواء الداخلي أو الخارجي، ومن ثم ضبط الفرص والتهديدات والتي ستتخذ كمرجع لبناء الاستراتيجيات وتصحيح مسار المؤسسة إن تطلب الأمر ذلك.

(1) A.Bloch ,« l'intelligence économique»ed Economica , 2^{em} édition 1999,p 15.

(2) H.Lesca,op cité ,p 36.

التعاريف المقترحة تجمع بين المستوى الكلي والجزئي ولا تفصل بين المستويين، فمثلا S.Larivet (2009) تستعمل مصطلح اليقظة والاستخبارات في أن واحد، كما أن التعاريف المقدمة لم تستعمل تسمية الاستخبارات إلا من طرف Sablier (1997)، وفي هذا الصدد يقول E.Pateyron «الاستخبارات تحمل صيغة سياسية، فهي جزء لا يتجزأ من المصالح الأساسية للدولة»⁽¹⁾ وبالتالي فمصطلح الاستخبارات يبعثنا مباشرة إلى عمل تلك الهيئات الوطنية ذات الصيغة العمومية والتي تسعى إلى حماية الاقتصاد الوطني بصفة عامة. على هذا الأساس نقترح تخصيص مصطلح اليقظة لمستوى الاقتصاد الجزئي أو المؤسسة، أما الاستخبارات فنتترك للأعمال المقامة في إطار الاقتصاد الكلي. كما نلاحظ أن تعريف اليقظة قد وصل إلى حد التشعب، والتعاريف الجديدة ما هي إلا صيغ متجددة توضح مختلف مراحل اليقظة والمتمثلة في جمع ومعالجة وتوزيع المعلومات. هذه اليقظة يمكنها أن تكون انفعالية أو فعالة والتي سنتطرق إليهما من خلال صفات اليقظة.

2.II صفات اليقظة:

البحث عن المعلومات والمعارف هي من العمليات اليومية التي تقوم بها المؤسسة، إلا إن الطريقة يمكنها أن تختلف حسب ظروف وحاجات المؤسسة. في هذا الصدد يفرق F.J.Aguilar⁽²⁾ بين طريقتين لجمع المعلومات.

- الطريقة الأولى وتسمى المراقبة (Surveillance) والتي تهتم بالمعلومات والمعارف العامة.

- الطريقة الثانية وتسمى البحث (Search) والتي تهتم بالمعلومات والمعارف والمتعلقة بخل مشكل معين محدد مسبقا.

الطريقة الأولى يسميها L.Hermel⁽³⁾ باليقظة الانفعالية والثانية باليقظة الفعالة.

(1) E.Pateyron «La veille stratégique» ed Economica, 1998, p 20.

(2) F.J.Aguilar «scanning the Business environment» ed Macmillan, 1967. Cite par L.Hermel «veille stratégique et intelligence économique» ed AFNOR, 2^{ème} édition, 2007, p 15.

(3) L.Hermel Idem , p 16.

2.II.1 اليقظة الانفعالية: La Veille Passive

يسمىها B.Martinet et Y.H.Marti⁽¹⁾ بالذكاء المتنوع «Intelligence tous azimuts» فهي عملية استطلاعية تقام بصفة مستمرة ومتواصلة وبدون حاجة معينة أو هدف محدد، فهي عبارة عن مراقبة عامة ودائمة للمحيط، تتم من خلال متابعة الصحف والمجلات والمؤتمرات والمعارض والندوات إلى غير ذلك من المصادر. هذه اليقظة التي بطبيعتها حرة تتم في إطار توجهات عامة تساعد على تركيز الانتباه، علما بأن التوجيهات لا تكون في شكل ميادين محددة للمراقبة ولكن تكون مصاغة بشكل عام على النمط التالي:

- إذا لاحظتم منتوجا جديدا يمكنه أن يكون بديلا لمنتوجاتنا، أبلغوا المؤسسة.
- إذا لاحظتم وجود تكنولوجيا جديدة لها علاقة بالتكنولوجيا المستعملة من طرف مؤسستنا فأبلغوا الإدارة.

هذا النوع من اليقظة يقام بشكل دائم، فهو يتطلب نفسا طويلا وجهدا جهيدا، لا يمكن ضمان استمراريته إلا من خلال وجود نظام تحفيزي يضمن بقاء الانتباه مركزا على النقاط الجوهرية. إن التحفيز يأتي من خلال وجود نظام فعال لدراسة المعطيات والمعلومات المجمعة وكذا نظام إداري نزيه يعطي كل ذي حق حقه، سواء من الجانب المادي أو المعنوي.

2.II.2 اليقظة الفعالة: La veille active

على عكس اليقظة الانفعالية، اليقظة الفعالة هي موجهة نحو هدف محدد مسبقا يستوجب القيام بدراسة دقيقة لتفاصيل المشكل والتحديات التي تقف في وجه المؤسسة، وبالتالي فالبحث يكون مركزا على نقاط معينة ومقاما في فترة زمنية محددة. هذا النوع من اليقظة هو ذو أهمية قصوى، فالقيمة المضافة المنتظرة منه هي ذات أهمية معتبرة كما تمثل الخطوة الأولى للتحكم في مستجدات الأحداث وإيجاد الحلول المناسبة في الوقت المناسب.

اليقظة بصفة عامة تنقسم إلى مجموعة من المراحل .

(1)B.Martinet et Y.M.Marti « l' intelligence économique » ed organisation ,2002,p29

II 3. مراحل عملية اليقظة:

الذكاء الاقتصادي بصفة عامة واليقظة بصفة خاصة تسمح للمسيرين وأصحاب القرار من الحصول على معلومات صحيحة وذات قيمة مضافة عالية تمكنهم من حسن اتخاذ القرارات. إن مراحل عملية التصفية والدراسة للمعطيات والمعلومات المجمعـة «متفق عليها من طرف كل الباحثين سواء الفرونكوفونيين أو الأنكلوسكسونيين»⁽¹⁾ غير أنه في تفاصيل الأمور فكل باحث يحاول أن يبدع ويدخل مصطلحات مختلفة. هذه المراحل يمكن الاضطلاع عليها من خلال الجدول التالي:

مراحل اليقظة	التاريخ	الباحث
الجمع، المعالجة، التفسير والتوزيع.	1967	Wilensky
الجمع، مقابلة النصوص، التحليل الآلي، التبليغ.	1980	Porter
التوجيه، الجمع، المعالجة، التوزيع والاستعمال.	1984	Sammon et al
الجمع، التقييم، التخزين، التحليل والتوزيع.	1988	Gilad et Gilad
الجمع، المعالجة، والاستغلال.	1991	Baumard
الاستهداف، التتبع، الانتقاء، التمير، التخزين، الاستغلال والتوزيع.	1994	Lesca
البحث، الدراسة والتوزيع.	1994	CGP
إيجاد، التحليل والاستعمال.	1995	Fuld
الحصول، المعالجة والتوزيع.	1995	Martinet et Marti
الجمع، المعالجة والتوزيع.	1996	Bloch
الجمع والتفسير.	1996	Levet et Paturel
الجمع، التحليل والتوزيع.	1996	Rouach
التشخيص، الحيازة، المعالجة، التسيير والحماية.	1997	Allain-Dupré et Duhard
التعبير عن الحاجات، البحث، المعالجة والتوزيع.	1997	Hassid et al
التعبير عن الحاجات، الجمع، المعالجة والتوزيع.	1997	Oberson
التوجيه، الجمع، الحفظ والتوزيع.	1999	De Vasconcellos
الجمع، المعالجة والتوزيع.	2000	Bournois et Romani
اكتساب، المعالجة والتوزيع.	2000	DARPMI
البحث، الجمع، التوزيع، المعالجة، التحليل، التلخيص والاستعمال.	2001	Jakobiak
الشعور بالمشكل، الاستغلال، التأمين، التوزيع والإتلاف. التحضير، التحليل والاستعمال.	2001	Massé et Thibault

(1) S.Larivet ,op cité , p49

(2)

دائرة المعلومات، التشخيص والتعبير عن الحاجات، الجمع الاستغلال، التوزيع، التخزين، الرسمة (capitalisation)	2006	H.RIE
التخطيط، الجمع، الاستغلال والتوزيع.	2009	Larivet*
الجمع، الدراسة، التحليل والتوزيع.	2010	*وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. الجزائر

الجدول رقم 03: مختلف مراحل اليقظة

المصدر: S.Larivet, op cité, p 49

*التعريفين من إضافة الباحث .

كما هو ظاهر في الجدول هناك استعمال لمصطلحات متعددة ومختلفة تعني نفس الشيء، كما يوجد هناك كلمات دخيلة على الاقتصاد وعلوم التسيير كمثلا المقابلة بين النصوص collation وهو مصطلح وتقنية تستعمل في العمليات الاستخبارية العسكرية، بل أعبد من هذا، الباحثون الأوائل قد اعتمدوا على مراجع ذات طابع عسكري⁽¹⁾ فمثلا W.L.Sammon et al قد اعتمدوا على مراجع مدرسة الاستخبارات للجيش الأمريكي ترجع إلى سنة 1968 و 1973. أما L. Fuld فقد استعمل مرجع لأدميرال أمريكي كان مسؤولا عن الاستخبارات البحرية خلال الحرب العالمية الثانية.

إذا فالمصطلحات متعددة ومصادرها متنوعة ولتبسيط الأمر فإننا نعطي لليقظة 4

مراحل كما هو معطى من طرف جل الباحثين. المراحل هي:

- تحديد الاحتياجات.

- جمع المعلومات.

- المعالجة والتحليل.

- التوزيع.

(1) S.Larivet, op cité, p 50.

II 1.3. الفحص المبكر أو الإستراتيجية لتحديد الاحتياجات :

تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة هي الهدف الأساسي لليقظة والذكاء الاقتصادي ككل. قوة وصلابة الميزة التنافسية متوقفة على التحديد الدقيق والذكي للمعلومات الواجب جمعها. «إن تحديد المعلومات الضرورية لتطوير المؤسسة، هي عبارة عن سيرورة متوقفة على دراسة أهداف وأولويات المؤسسة»⁽¹⁾. هذه الأهداف والأولويات لا يمكن التعبير عنها بصفة صحيحة وواضحة إلا من خلال إجراء دراسات معمقة وفحص مبكر لكشف نقاط القوة والضعف وكذا الفرص والتهديدات، ومن ثم اختيار الاستراتيجية المناسبة وتنفيذها على أرضية الواقع. إذا فالاستراتيجية تعد الوسيلة التي على أساسها تحدد الاختيارات المعلوماتية. ونظرا لهذه الأهمية الكبيرة التي تكتسبها الاستراتيجية لا يمكننا إلا أن نقدم نظرة شاملة حول مفهوم الاستراتيجية ومراحلها.

II 1.1.3. الفحص المبكر أو الإستراتيجية :

قبل الخوض في عملية البحث و جمع المعلومات و التي هي عادة عملية مكلفة على كل الأصعدة ،على المنظمة الاقتصاد في الجهد و الوقت من خلال التحديد الدقيق والمبكر لاحتياجاتها المعلوماتية النابعة من وضوح الرؤيا الاستراتيجية المحددة مسبقا . أول خطوة تقوم بها المنظمة تتمثل في اختيار الرسالة و الأهداف الرئيسية.

(1)- E. Pateyron,op cité ,p25.

II. 3. 1.1.1 إختيار الرسالة و الأهداف الرئيسية لها:

أول خطوة تتمثل في تحديد رسالة أو مهمة و التي هي عبارة عن الحالة المستقبلية التي تريد المنظمة الوصول إليها و التي تنبثق من قيم وثقافة المنظمة وكذا طموح مسيرتها. في هذا الصدد أول ما تقوم به المنظمة يتمثل في تحديد مجال عمل المنظمة أي تعريف وتحديد النشاط وفق ثلاثة أبعاد .وهي"من المطلوب إشباع حاجاته؟ (ماهي مجموعة العملاء) ماهي الحاجات المطلوب إشباعها (ما حاجات العملاء) و كيف يتم إشباع حاجات العملاء؟(بأي المهارات أو معارف أو الكفاءات المتميزة)"⁽¹⁾.

فمن خلال هذه الأبعاد فإن المنظمة تتوجه نحو حاجات و رغبات المستهلك في تحديد نشاطها عوض الاعتماد على المنهجية الكلاسيكية،أين تحاول المؤسسة وبناء على منتوجاتها و نشاطها جلب المستهلك. علما بأن رسالة المؤسسة يجب أن تكون دقيقة من أجل التقليل من عدم التأكد و تسهيل اتخاذ القرارات ،كذلك يجب أن تكون واسعة حتى يمكن إقحام نشاطات جديدة. للملاحظة فالتغيير المستمر للحاجات والتطور المتواصل للمنتوجات يساهم وبقسط كبير في تغيير وتصحيح الرسالة .

إن التطرق للرسالة يجرنا لدراسة المهنة "le Métier" والتي هي عبارة عن محصلة كفاءات والمهارات والتجارب المجمعمة والمستخلصة على مدى حياة المؤسسة. كما يؤكد J.orsoni⁽²⁾ "أن كفاءة كهذه ليست نتاج المعرفة التقنية والوسائل والإمكانيات المتاحة فحسب بل هي متوقفة أيضا على ثقافة أعضائها و نجاعة مسيرتها".

إن عنصرا الرسالة والمهمة يعتبران من بين العناصر التي تقوي الأسس وتوضح النظرة المستقبلية للمؤسسة وتسمح بالصياغة الدقيقة للأهداف ومجال عمل المنظمة .

(1) J.Orsoni « management stratégique »ed vuibert,1990,p133.

(2) J.Orsoni, Idem ,p136.

تحديد الأهداف :

المنظمة هي الأداة التي تسمح لأصحابها بالتعبير عن أمانهم والعمل على تحقيقها وهذا رغم تنوع واختلاف هذه الأمانى فمنها ما يصنف ضمن السياسة العامة للمؤسسة ومنها ما هو مرتبط بالأفق الزمني (بعيد أو قصير المدى) ومنها ما هو كمي أو نوعي. فلتوضيح وتبسيط نظام الأهداف علينا التفريق بين ثلاثة مصطلحات متقاربة غالبا ما تكون موضوع خلط وهي :

الغاية Finalité:

"الغاية هي تعبير عن الأمر الذي من أجله أنشأت المؤسسة"⁽¹⁾ فالعمل على خلق القيمة المضافة ليست الغاية، وإنما وسيلة تسمح بالوصول إلى الغاية المنشودة والناعبة من الأفكار الفلسفية والسياسية التي بنيت عليها المنظمة، ولهذا فالغايات هي متنوعة ومختلفة نجد على رأسها الاغتناء والرفاهية الاجتماعية.

أما الغاية في المؤسسات أين هناك فصل بين الملكية والتسيير فهي ثنائية ، فغاية المسير هي استمرارية العملية الإنتاجية وخلق القيمة المضافة، أما المالك فغاياته الحصول على الأرباح .

الغرض But :

هي عبارة عن الأمانى و النتائج المراد الحصول عليها معبر عنها بشكل نوعي "فالهدف هو عبارة عن نتيجة عامة يراد الحصول عليها بدون الأخذ بعين الاعتبار الأفق الزمني و التعبير الكمي"⁽²⁾.

(1) M.Darbelet et J.M Lauginie « économie le l'entreprise » ed Foucher, tome 1,1979,p18.

(2) J.L Sharron et S.Sépari ,op cité, p8

الأهداف : Objectif :

إن المصطلح الهدف هو الأكثر شيوعا في المؤسسة ،المرور من الغرض إلى الهدف يستدعي أن تصبح الأمانى مقدرة كما ومحددة الأفق الزمني.الهدف لا يجب أن يكون مفروضا بل يجب أن يكون موضوع نقاش وحوار وحتى مفاوضات،وبهذا يكون الجميع مقتنعا به و الكل يعمل من أجله. و حتى يكون قابلا لتحقيق على أرضية الوقائع يضع Alain Fernandez⁽¹⁾ للهدف 06 شروط و هي :

- محدد الأفق الزمني.
- قابل للقياس
- يمكن تحقيقه
- واقعي
- مقبول من طرف الجميع
- بناء

إن الهدف حتى يكون ذو جودة يجب صياغته في شكل يضم المكونات الأربعة المحددة من طرف J.ORSONI⁽²⁾ و هي :

- صفة القياس** **Attribut de dimension**:وهي إمكانية قياس الشيء الذي يراد تحقيقه كالمردودية الربحية ،الانتاجية ،مستوى الإنتاج... إلخ .
- سلم التقييم** **Echèle de mesure** : كأن يكون نسبة أو عتبة أو غير ذلك .
- المعيار** **Norme**: التقدير العددي للهدف .

-**البعد أو الأفق الزمني** : **Horizon temporel** المدة الزمنية اللازمة لتحقيق الهدف.

كمثلا : الوصول إلى نسبة (سلم التقسيم) مردودية (دقة القياس) نقدر بـ 25% (المعيار) في ظرف سنتين (الأفق الزمني).

(1) A.Fernandez « les nouveaux tableaux de bord des décideurs »Ed Organisation ,2000,p196.

(2) J.Orsoni ,op cité,p112.

إن الاستجابة لهذه الشروط يولد لدى المؤسسة القدرة على المراقبة والتنسيق بين مختلف السياسات ، كما يجعلها تتفادى المعوقات التي قد تظهر من جراء الأهداف المتوخات كالتناقض بين مختلف الأهداف ، سوء التعبير عن الهدف وعدم التلاؤم بين أهداف المنظمة وقدراتها ... الخ.

إن المقارنة بين الثلاث مصطلحات (الغاية ، الغرض ، الهدف) يسمح للمؤسسة بالتفهم الأحسن لتوجهات المنظمة وكذا توجهات أعضائها، كما يشكل أداة تسمح بالتفريق ما بين مختلف الأفق الزمنية و كذا طبيعة النتائج التي تسعى من أجلها المنظمة .

الهدف	الغرض	الغاية
متوسط المدى	طويلة المدى	دائمة
كمية	نوعية	سياسية

الجدول رقم 04: مقارنة بين الهدف ، الغرض و الغاية
المصدر: J.A،charron et S .Separi،op cité, p328

فمن خلال الجدول نلاحظ بأن الغاية هي دائمة أما But والهدف فهما تدابير مؤقتة تتغير و تتجدد مع مرور الزمن و تغير الظروف.

II. 3. 1. 1. 2 تحليل البيئة التنافسية الخارجية للمنظمة :

يعرف H.Mintzberg بيئة المنظمة على أنها "مجموع العناصر الطبيعية والاصطناعية التي تعيش فيها، وكذا كل ما هو محيط بالمنظمة من مواد وزيائن و منافسين ومناخ اقتصادي وسياسي.. الخ"⁽¹⁾ في تعريفه نجده يفرق بين البيئة الداخلية والبيئة الخارجية.

إن تحليل البيئة الخارجية تعد المرحلة الثانية من الخطة الإستراتيجية، البيئة الخارجية هي مجموعات الضغط الخارجية (مباشرة أو غير مباشرة) مثل الموردون المستهلكون، الحكومة، المنافسون، المجتمع وغيرهم. هذه العوامل إما أن توفر فرصا استثمارية للمنظمة أو قد تشكل عناصر مهددة للمنظمة"⁽²⁾.

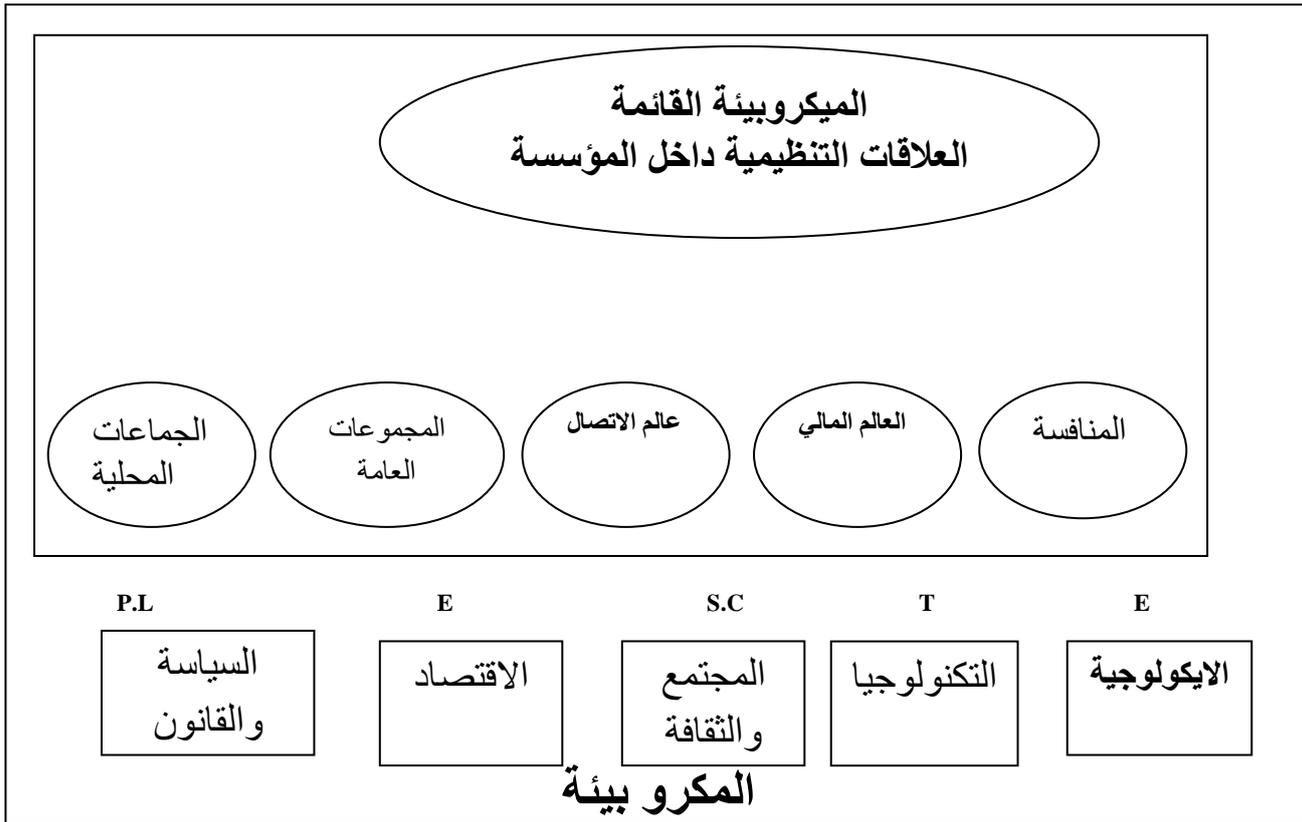
(1) H.Mintzberg « structure et dynamique des organisations » Ed Organisation ,1982,p56.

(2) حسن محمد احمد" الإدارة الإستراتيجية" الشركة العربية للتسويق و التوريدات ، 2008..ص23.

تصنف البيئة الخارجية إلى قسمين :

"-الماكرو بيئة Macro environnement (البنية الكلية)، بمعنى الإطار الكلي الذي يجمع الاتجاهات الكبرى لتطور المجتمع.

-الميكرو بيئة Micro environnement (البيئة الجزئية) أي الإطار الجزئي الذي ينطوي على العناصر التي هي في اتصال مباشر مع المؤسسة" (1)



الشكل رقم 01: المؤسسة و البيئة

المصدر : بن حبيب عبد الرزاق " اقتصاد و تسيير المؤسسة" ديوان المطبوعات الجامعية ، 2002، ص 35

إن دراسة وتحليل مكونات المحيط الخارجي بأكمله بما فيه البيئة الجزئية أو كما يسميها البعض البيئة الصناعية والبيئة الكلية، تعمل على إبراز التفاعلات القائمة و المحتملة بين المؤسسة ومحيطها وكذا النتائج التي تترتب عنها بما فيها الإيجابية (الفرص) والسلبية (التهديدات). ولعل أبرز وأقوى عناصر البنية البيئية هي تلك حددها M. Porter والمعروفة بالقوى الخمسة وهي المنافسون القائمون في السوق، الموردون، الزبائن، مواد الإحلال أو البدائل وأخيرا المنافسون المحتملون.

(1) بن حبيب عبد الرزاق "اقتصاد و تسيير المؤسسة" ديوان المطبوعات الجامعية، 2002، ص 34.

كما أن تأثير هذه القوى الخمس وغيرها يتزايد و يتناقص حسب درجة تعقد وثبات عناصر المحيط. إن مقابلة عنصر التعقد واللاثبات يفرز لنا أربعة أنواع للبيئة .

درجة التعقد →

درجة اللاثبات ↓	المحيط	بسيط	معقد
	ثابت	بيئة بسيطة و متوقعة	بيئة معقدة و متوقعة
	ديناميكي	بيئة بسيطة و اقل توقعا	بيئة مضطربة

الجدول 05 : التأثيرات البيئية

المصدر : بن حبيب عبد الرزاق ، مرجع سابق ، ص 44.

كما لا ننسى أن المنظمة هي كذلك تتمتع بقدرة التأثير على المحيط وجعله يسير وفق توجهاتها، غير أن تأثير المنظمة على المحيط يعد من الأمور الصعبة المنال كون أنها تحتاج إلى إمكانيات ضخمة وموارد كبيرة ومناهج معقدة من سياسات واستراتيجيات وخطط.

إن أهم نتيجة أو خلاصة تتوصل إليه المنظمة من خلال التحليل للمحيط الخارجي هو تحديد مجال النشاط الاستراتيجي *Domaine d'activité stratégique* للمنظمة والذي يتمثل في الثنائية منتج-سوق(أي المنتج الذي يجب إنتاجه والسوق الذي ينبغي استهدافه)والذي يمكن الاعتماد عليه لتحديد الإستراتيجية اللائقة .

II. 3. 1. 1. 3. تحليل البيئة التشغيلية الداخلية للمنظمة :

تحليل البيئة الداخلية للمنظمة يعد الخطوة الثالثة التي تعمل المنظمة من خلالها على كشف نقاط ضعفها و قوتها . إن الاختيار بين مختلف الخيارات الإستراتيجية الممكنة مبني على التقييم الجيد والموضوعي لقدراتها المالية و التقنية و التجارية و البشرية و التنظيمية .

إن التشخيص الداخلي المبني على دراسة المنظمة من خلال الأبعاد الجوهرية المتمثلة في المواد البشرية، التكنولوجيا، الموارد المالية، نظام الإعلام والبنية، هدفه هو الحصول على المعلومات الدقيقة والصحيحة حول الوظائف الأساسية وهي التموين ، الإنتاج ،

التسويق والمالية ومدى قدرة المنظمة على امتلاك سلسلة القيمة *la chaine de valeur* قوية تكسبها القدرة على خلق القيمة المضافة التي يبحث عنها الزبون من خلال المنتج أو الخدمة. إن التشخيص الداخلي يعمل على كشف الميزة التنافسية للمنظمة أو ما يعرف بنقطة أو نقاط القوة للمنظمة و التي تسمح لها بالتفوق على منافسيها وعرض منتجات أو خدمات متفردة من حيث الثلاثية السعر/ الجودة / المدة ، و محققة من وراء ذلك مستوى معتبر من الربح .

II. 3. 1. 1. 4. اختيار الاستراتيجيات :

إن مقابلة الميزة التنافسية للمنظمة المستنتجة من خلال تشخيص البيئة الداخلية للمنظمة وكذا مجال النشاط الاستراتيجي المستخلص من تحليل البيئة الخارجية للمنظمة يسمح بتحديد مجموعة من الحلول الإستراتيجية البديلة، ووفقا لاقتناعاتها وميولتها تعمل المنظمة أولا على تحديد إستراتيجية المنظمة أي مجال أو القطاع الذي ستعمل فيه المنظمة كمثلا إستراتيجية التنوع *stratégie de diversification*. ثم في مرحلة ثانية على اختيار استراتيجية النشاط ، أي تحديد الطرق والوسائل لتحقيق استراتيجية المؤسسة، كمثلا استراتيجية السيطرة بواسطة التكاليف

II. 3. 1. 1. 5. تنفيذ الاستراتيجية :

بكل بساطة هي عبارة عن ذلك الانتقال من مرحلة البحوث والدراسات إلى مرحلة تجسيدها على أرضية الواقع، وعليه فيجب تسخير كل الإمكانيات الضرورية ولتطبيق الإستراتيجية وكذا إحداث التغيير الكفيل بتوفير الظروف اللازمة لإنجاحها. بصفة عامة على المؤسسة أو المنظمة التأكد من عنصرين أساسيين لنجاح الإستراتيجية وهما انضمام كل الأعضاء وكذا توفير الإمكانيات.

غير أن سيرورة تطبيق الاستراتيجية قد تختلف من مؤسسة إلى أخرى و في هذا الصدد Bourgeois et Brodwin⁽¹⁾ يقترحنا 5 نماذج لتطبيق الاستراتيجية :

- نموذج القيادة **Le Modèle de Commandement**: الاستراتيجية تتحول إلى أوامر تطبق من طرف جميع المعنيين .

- نموذج التغيير **Le Modèle De Changement**: أي أن تعديلات الهيكل يمكنها أن تصاحب تطبيق الإستراتيجية.

- نموذج التعاون **Le Modèle De Collaboration** أهم الإطارات تكون مقحمة في تنفيذ الاستراتيجية

- النموذج الثقافي **Le Modèle Culturel**: كل أعضاء المنظمة المجندين للعمل من أجل تنفيذي الاستراتيجية

- نموذج الظهور **Le Modèle D'émergence**: كل أعضاء المنظمة لهم إمكانية بناء مشاريع متعلقة بالإستراتيجية المحددة و بالتالي فهم مسؤولون عنها.

إن هذه المرحلة هي جد حساسة، يجب أن تحظى باهتمام كبير، كون أنه في أغلب الأحيان هناك فصل بين الدراسات و التطبيق، هذا الفصل قد ينتج عنه ما يعرف بمقاومة التغيير خاصة من طرف الفئة التي لم تحظى بالشرح الوافي والتحسيس والإقناع لما تصبوا إليه المنظمة .

(1) L.J.Bourgeois , D.R.Broudwin « stratégie implementation : five approches to an elusive phenomenon » strategic management journal, volume 5 Issue 3, p.241-264 ,july september 1984.

إن دراسة الاستراتيجية سمحت لنا بتحديد مجال النشاط الاستراتيجي وكذا الميزة التنافسية للمؤسسة ممكن تحقيقها، ثم على هذا الأساس تقوم المنظمة باختيار الاستراتيجية المناسبة. الاستراتيجية المختارة عليها أن تحول إلى محاور لليقظة وان تصاغ على شكل مواضيع وأسئلة وكلمات وعبارات مفتاحية وعلى كل شكل يمكنه أن يساعد فريق اليقظة على متابعة وجمع المعطيات والمعلومات والمعارف التي يمكنها أن تشبع الحاجات الإعلامية للمنظمة.

هذه المرحلة هي جد حساسة وذات أهمية قسوى، حيث أنها تحدد طرق ومواضيع البحث كما أنها تعمل على تركيز وتوجيه جهود اليقظة البحثية لمتابعة الأحداث بناء على الوقائع المتنبؤ بها والمتخيلة. وعليه فهذه العملية يجب أن تقام من طرف خبراء وكبار المسؤولين في المنظمة والساشرين على الخطط الاستراتيجية، وأن تكون في الأخير مصادق وموافق عليها من طرف المسؤول الأول في المنظمة.

هذه العملية تسمح للمنظمة من أن تتحوض وتحمي نفسها من الجمع العشوائي للمعلومات، والذي يؤدي إلى تبعثر الجهود والابتعاد عن المبتغى. إن J.G.March وبعد سرده لمجموعة من الأمثلة يبين بأن «العلاقة بين المعلومات واتخاذ القرار هي جد ضعيفة»⁽¹⁾ في الكثير من المنظمات وفي الكثير من الحالات. هذه الوضعية ناتجة عن الأسباب الستة التالية:

« 1- جل المعلومات المجمعة والمتبادلة بين الأعضاء والمنظمات لها علاقة ضعيفة مع القرارات.

2- جل المعلومات المستعملة لتبرير القرار هي مجمعة أو مفسرة بعد اتخاذ القرار أو في أواخر اتخاذ القرار.

3- جل المعلومات المجمعة ناتجة عن الاستجابة لطلب معين، ولكن غير مأخوذة بعين الاعتبار في اتخاذ القرار.

(1)- J.G.March «Décision et organisation» ed organisation, 1991, p 256.

4- مهما كانت المعلومات المتوفرة أثناء اتخاذ القرار، فهناك طلب المزيد من المعلومات.

5- يشتكى دائما بأن المنظمة لا تملك ما يكفي من المعلومات لاتخاذ القرار والمعلومات المتوفرة لا تستعمل.

6- الإصرار على وجهة ونوعية المعلومات الموفرة لاتخاذ القرار أكثر من الإصرار على طرق جمع المعلومات. فالمنظمات تجمع معلومات لا يمكن استعمالها في اتخاذ القرار، وفي نفس الوقت يطلبون دائما معلومات إضافية أو يحتجون على عدم ملائمة المعلومات المتوفرة»⁽¹⁾.

وعليه فتحديد الاحتياجات بشكل دقيق وسليم يجعل من المنظمة قادرة على تجنب هذه المخاطر والتقليل من الوقوع في الأوضاع المذكورة من طرف J.G.March . وبناء على هذه الملاحظات يضع لنا B.Martinet et Y.M.Marti نوعين من الاحتياجات.

1- الاحتياجات المتعلقة باتخاذ القرار (والتي يمكن أن تمتد حتى بعد اتخاذ القرار)

2- الاحتياجات المتعلقة بوضعية طالب المعلومات⁽²⁾.

الاحتياجات المتعلقة باتخاذ القرار يقسمها إلى الاحتياجات المتعلقة بالتكنولوجيا والاحتياجات المتعلقة بالمنظمات الأخرى المنافسة والحاجات المتعلقة ببقية عناصر المحيط الخارجي. علما بأن الاحتياجات المتعلقة بالتكنولوجيا والمؤسسات المنافسة تمثل مقدار 80% من الاحتياجات⁽³⁾ نظرا لما لها من تأثير مباشر وسريع. أما الاحتياجات المتعلقة بوضعية طالب المعلومات، فهي عبارة عن احتياجات ذات صبغة خاصة، فهي احتياجات ذاتية أكثر مما هي موضوعية، كما أنها مدعمة لمكانة ووضعية طالب المعلومة أكثر من شيء آخر. من هذه الاحتياجات نجد مثلا الاشتراك في مجلة متخصصة بسعر مرتفع. وعلى هذا الأساس يجب الاحتراز من هذه الحالات وإعطاء الأهمية اللائقة لطبيعة الاحتياجات.

(1) J.G.March, op cité, p 260.

(2) B.Martinet et Y.M.Marti, op cité, p 19.

(3) B.Martinet et Y.M.Marti, idem, p 23.

II. 3. 1. 2 طبيعة الاحتياجات:

احتياجات المنظمة من المعلومات تختلف باختلاف الأوضاع والظروف التي تمر بها المنظمة والاسراتيجيات المتبعة. بصفة عامة الاحتياجات حسب طبيعتها تقسم إلى 3 فئات:

II. 3. 1. 1 الاحتياجات الدائمة:

هذه الاحتياجات لا تنقطع نظرا لارتباطها بالمهام والأهداف والاسراتيجيات الأساسية، فمن هذا النوع من الاحتياجات نجد مراقبة المنافسين مراقبة السوق للأعلى، مراقبة السوق للأسفل، مراقبة التكنولوجيا، مراقبة التشريعات إلى غير ذلك من العناصر المؤثرة.

II. 3. 1. 2 الاحتياجات المؤقتة:

اسمها يدل عليها فهي ظرفية و متعلقة بمشروع أو وضعية مؤقتة كالبحت عن منافذ جديدة للمنتوجات من زبائن وأسواق.

II. 3. 1. 3 الاحتياجات ذات الأولوية:

وهي ناتجة عن أوضاع تتطلب تدخلا سريعا وحلولا مستعجلة للسيطرة على الوضع كمثلا مواجهة حملة إعلامية ناتجة عن مشكل داخلي. الوصول إلى المعلومة المناسبة عادة ما يعرقله التعبير الغير صحيح عن الاحتياجات.

II. 3. 1. 3 معوقات التعبير الصحيح عن الاحتياجات:

عملية التعبير عن الاحتياجات هي ذات أهمية قسوى، فهناك الكثير من المعوقات التي تعترض الإفصاح الصحيح عن الاحتياجات، ولعل أهم هذه المعوقات يلخصها لنا L.Hassid et al⁽¹⁾ في النقاط الخمسة التالية:

II. 3. 1. 1 التعريف السيئ للفرص والتهديدات:

ما يميز مسير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خاصة هو الانشغال الكبير والمتواصل بالمشاكل التشغيلية اليومية، وعليه فهناك اهتمام بالأفق الزمني القريب على حساب الرؤية المستقبلية والإستراتيجية، غير أن هذه الرؤية الأخيرة هي التي تسمح بالتعرف الصحيح عن المحيط ومنه اكتشاف الفرص والتهديدات بشكل دقيق وفي الوقت المناسب.

(1) L.Hassid, P.J.Gustave, N.Moinet «Les PME face au defi de l'intelligence économique: les renseignements sans complexe» ed Dunod, 1997, p142.

II. 3.1. 2. الإحساس الخاطئ بحسن الاضطلاع:

الاكتفاء بالمدى القصير والسعي وراء الفرص التجارية يولد لدى المسير الإحساس بحسن الاضطلاع والإلمام بالمتغيرات التي لها أثر كبير على استمرارية المنظمة. إن هذه الانحرافات تؤدي في الكثير من الأحيان إلى سوء تقييم الأوضاع وإقحام المنظمة في مواقف حرجة ومعقدة.

II. 3.1. 3. غياب التنسيق بين الأبعاد الإستراتيجية:

مسير أو مالك المؤسسة الصغيرة والمتوسطة خاصة هو عادة رجل سلطة، فهو يعتقد أن المسألة الإستراتيجية هي من مهامه الخاصة، ولا داعي للاشتراك الآخرين من عمال وإطارات في بناء وتتبع الإستراتيجية. إن هذا النوع من التصرف يمنع تبادل المعلومات ويخلق عدم التنسيق بين الأبعاد الإستراتيجية نظرا للمعرفة السيئة للموارد البشرية بأهداف المنظمة. الوضعية هذه قد تؤدي إلى حالة أشد خطورة وهي اللامبالاة وعد الاهتمام لدى العمال.

II. 3.1. 4. عدم التنسيق بين اليقظة والإستراتيجية:

عدم وجود رؤية واضحة لدى الإطارات والعمال حول الإستراتيجية، يجعلهم غير قادرين على فهم المهام الموكلة إليهم، مما ينعكس سلبا على دورهم ونجاحاتهم في جمع المعلومات والمعطيات والمعارف.

II. 3.1. 5. التسيير السيئ للأولويات:

ما يميز المسير في الكثير من الحالات هو تضخم استعمال الزمان وكثرة المهام الموكلة إليه. شيء كهذا يجعل المسير يفضل أسبقية عمل عن الآخر بدون تفكير معمق وتفسيرات موضوعية في الكثير من الأحيان، الشيء الذي ينتج عنه تسيير سيء للأولويات.

الاحتياجات المعلوماتية غالبا ما تؤدي إلى اتباع طرق شرسة للبحث عن المعلومة، غير أن «التوجهات الإستراتيجية الحالية تذهب أكثر إلى التعاون والتآزر عوض الصراع»⁽¹⁾ من أجل الاستفادة من التجارب المختلفة.

(1) D.Salvetat,F. Le roy « coopétition et intelligence économique » Revue Française de gestion,N°176 ,2007, P147.

II. 3. 2. جمع المعلومات :

عملية جمع المعلومات هي عملية صعبة ومعقدة ، تحتاج إلى وسائل بشرية و مادية قادرة على جمع الأهم (التي يمكنها أن يكون مفتاحا لمشكل معين) وكشف التغيرات الحاصلة والمحتملة. هي معقدة لأنها تحتاج إلى كفاءات بشرية مؤهلة لتقصي الحقائق ومتابعة التوجهات الجديدة، كما تحتاج إلى وسائل و آليات حديثة تساعد على المخاطبة الكبيرة والسريعة لملايين المعلومات المبعثرة و تقديم الأهم للباحث .

المعلومات تعد القلب النابض للمنظمة وأحد المدخلات الأساسية الأهم من جميع أنواع السلع والخدمات. "المعلومة هي بمثابة الأسمدة للفلاحة هي مكلفة ولكنها مضاعفة للمردود"⁽¹⁾، فلا يمكن لهذه القوة أن تبقى مكبوتة والمنظمة مكبلة الأيدي .

إن البحث عن المعلومات ينبع من حب التآلق والتفوق على الدوام، ولن يتم هذا إلا بوجود الرغبة لمتابعة وكشف الجديد والقدرة على المساءلة وتنمية حب الاستطلاع عن الغرائب والنوادر والإبداعات. وبالتالي فهي تتجنب "إدراك أهمية المعلومات بطريقة سلبية، بمعنى أنها يمكن أن تمس ما يترتب على غياب المعلومات المناسبة في وقت معين من آثار سلبية في الأداء يبلغ حد الكارثة أحيانا، في حين أنها قد لا تدرك ما لتوفير المعلومات المناسبة من أثر إيجابي في موقف معين بنفس درجة الوضوح "⁽²⁾.

أول سؤال يطرح في هذه المرحلة الثانية هو: ماهي المعلومة التي تنقص المنظمة ؟ إنه السؤال الجوهرى ولو وجدت الإجابة لما كنا في حاجة إلى البحث وجمع المعلومات . المحيط هو في حالة تغيير مستمر ومتواصل تؤثر فيه أطراف لا يكمن حصرها لا مكانيا ولا زمانيا. ولعل هذه النقطة الأخيرة هي منبع التعقد و ضعف قدرة المنظمة السيطرة على المحيط ، أو بالأحرى المعلومات قادمة منه. إن هذه الوضعية تدفع المنظمة إلى وضع آلية منهجية محكمة تسمح بتوضيح الرؤى وتأطير الجهود حتى تصل إلى ما تحتاجه من المعلومات المبعثرة والمندسة في قواعد المعلومات والمجلات العلمية والجرائد العامة في أقصر وقت ممكن وبأقل التكاليف .

(1) Guy Massé , « intelligence économique :guide pour une économie de L'intelligence »ed De Boeck ,2000,p 185.

(2) محمد الطائي : "اقتصاديات المعلومات" دار المسيرة ، 2007،ص 29.

II . 2.3 . 1 شروط البحث الناجح عن المعلومات :

البحث عن المعلومات أمر ضروري فهي (المعلومات) تشرح الوضع وتوضح الأفق وتحل العقد التي تتلقاها المنظمة ، غير أن عملية البحث تحتاج إلى توفر مجموعة من الشروط تنظم وتوجه وتأطر العملية، فتجعلها تتجه نحو الهدف المنشود بأقل التكاليف وفي أقصر وقت ممكن .

البحث القيم "متوقف على العديد من العوامل: اختيار المصدر المعلوماتي ،نوعية الفهرسة، نوعية المساعدات في البحث، طبيعة الخدمة الالكترونية، عدد ونوع العناصر موضوع البحث، مستوى التعرف على ميدان البحث، اختيارات المعلومة، التعرف والتحكم في وسائل البحث "(1) . إلى غير ذلك من العوامل .

البحث يجب أن يعتمد أولا على مصدر يتمتع بأصول تنظيم المعلومات كمخططات التصنيف والفهرس، ومسرد المصطلحات أو الموضوعات الأساسية والدليل ومحرك البحث إلى غير ذلك من التقنيات والوسائل التي تسهل وتساعد على الوصول إلى المعلومات والمعطيات التي يبحث عنها.

عملية البحث كذلك من شروطها و كما سبق ذكره أن تكون الحاجة محددة بشكل دقيق وواضح ، ومعبر عنها في شكل كلمات وعبارات مفتاحية ومحاور تقيد البحث وتوجهه بأحسن ما يمكن إلى المبتغى و إلى المصدر الأكثر تلاؤما . فمثلا للبحث عن الإحصائيات نلجأ إلى دواوين الإحصاء والبحث عن الإبداعات والاختراعات لا يتم إلا من خلال مراجعة براءات الاختراع ،إلى غير ذلك من الحاجات ومصادر البحث المرافقة لها.

البحث يشترط كذلك التنسيق بين اليقظة والاستراتيجية و كذا تحديد مجال البحث مما يجعل فريق البحث متفهم للوضع ومحفز ومساهم في عملية البناء، فتجده يتقانى في خدمة المنظمة من خلال البحث عن المعطيات والمعلومات التي توضح الأوضاع والأفق بما يتماشى والاستراتيجية الموضوعية من طرف المنظمة .

(1) E.Sutter « Intelligence économique et management de l'information »ed Lavoisier,2006,p72.

الموارد البشرية هي كذلك يجب أن تتوفر على كفاءات وفن البحث بالإضافة إلى التخصص، كما يجب تطوير الكثير من الجوانب لدى الباحثين كالحدس intuition وحب الاستطلاع والانتباه Attention وغير ذلك من القدرات الفنية .

II . 2.3. 2 أنواع عمليات الجمع :

تقلبات المحيط أصبحت اليوم من الأمور البديهية، ومعها أصبحت حاجة المنظمة من المعلومات المولدة للدينامكية،تختلف وتتنوع من فترة إلى أخرى تناسبا والعراقيل والفرص التي تظهر وتطفو على السطح. في هذا الإطار يقترح علينا F.Jakobiak⁽¹⁾ ثلاثة أنواع من عمليات الجمع :

- 1- الجمع المتتابع للمستندات.
- 2- الجمع الدوري لبعض المعطيات .
- 3- الجمع المستمر للمعلومات المبعثرة .

II . 2.3. 1 الجمع المتتابع للمستندات: جمع المستندات هي عادة من صلاحيات خلية خاصة في المنظمة مكونة من مختصين في المعلومات المستندية، لهم المعرفة الواسعة بالمصادر والتطورات القائمة في القطاع الذي هو تحت المراقبة كالتكنولوجي و القانوني والسياسي وغيرهم. تقوم العملية على حيازة النصوص الكاملة لأجل تحليلها وعرضها على الخبراء من أجل تحديد قيمتها. إن هذه العملية أصبحت اليوم أكثر سهولة مع تعميم استعمال الإنترنت من طرف كل الإدارات والهيئات والمنظمات. كما أن الاشتراك في المجالات المتخصصة ضروري أو بالأحرى إلزامي فهو يساعد على تشكيل قاعدة للمعلومات تجعل من المنظمة قادرة على مسايرة تغيرات وتطورات المحيط فهي معلومات بيضاء خالصة، متوفرة في أي وقت ولكل من يطلبها .

(1) F.Jakobiak «L'intelligence Economique en pratique »ed Organisation,2004,p52..

II . 2.3 . 3 مصادر جمع المعلومات :

مفتاح الجمع الصائب هو المصدر الملائم، فإذا حددت المؤسسة حاجياتها من المعلومات فعليها أن تحدد أين يمكنها أن تجدها، غير أنه في الوقت الحاضر أصبحت مصادر المعلومات جد متعددة و متنوعة و الوصول إليها أصبح سهلا و في متناول الجميع مما يجعل المنظمة أمام كم هائل من المعلومات المتنوعة بتنوع المصادر .

1- نظرة عامة حول المصادر تبيّن بأن مصادر المعلومات هي آخذة في التنوع يوما بعد يوم وهذا مع تطور الوسائل والتقنيات لتصنيف المعلومات، حيث يمكن اقتراح العديد من المعايير للتصنيف ك: الداخلية والخارجية، الرسمية وغير رسمية، المكتوبة والمسموعة، المنشورة عبر الإنترنت وغير منشورة إلى غير ذلك من الزوايا التي ينظر منها للمعلومات المتاحة .

II . 2.3 . 3 . 1 المصادر الرسمية أو المفتوحة: ضمن هذا الصنف من المصادر نجد :

- الصحافة : بما فيها العامة و المهنية و كذا المحلية والوطنية والعالمية .
- براءات الاختراع.
- بنوك المعلومات.
- الكتب.
- الدراسات و التقارير المنشورة .

إلى غير ذلك من المصادر التي هي في متناول الجمع و التي يمكن الحصول عليها بتكاليف منخفضة، غير أن لكل مصدر معلوماتي خصوصيات يجب مراعاتها .

فمثلا الصحافة هي أحد المصادر الأكثر تنوعا و غني، الصحف اليوم تعد بالملايين والاضطلاع عليها بالكامل هو من المستحيلات لهذا بات لزاما على المؤسسات اختيار عدد محدد يمكنه أن يكون مصدرا يتلاءم واحتياجاتها كمثلا جريدة محلية لمنطقة يوجد فيها منافسا قويا .

الصحافة مصدر غير مكلف و المعلومات عادة تكون متقادمة *Obsolète* لدى فهي عادة لا تصلح لبناء مخططات مستقبلية، كما أنها تتسم بالانتشار الواسع مما يجعل الكثير ينقص من قيمتها و يبتعد عنها إلا أنه في حقيقة الأمر "هي معلومة قيمة، ولكن استغلالها يتطلب إتمامها والتحقق منها وربطها مع مصادر أخرى" (1).

براءات الاختراع هي المصدر الأساسي للمعلومات التقنية، فهي تسمح بالحصول على نظرة شاملة وواقعية حول مواضيع البحث وكذا التوجهات الكبرى للمنافسة" فإذا وجد عدد كبير من براءات الاختراع في قطاع معين، هذا معناه أن هناك أحداث مهمة تلوح في أفق هذا القطاع، أما إذا كانت براءات الاختراع تخص ميادين غير تقليدية فهذا ينبئ بتغير يجب مراقبته" (2). علما بأن المعلومات المتعلقة ببراءات الاختراع يجب أن تطلع عليها فئة متخصصة وهذا لسببين، الأول هو أن هذه المعلومات هي ذات أهمية كبيرة وعليها أن تبقى بين أحضان أيادي آمنة أما السبب الثاني هو أن هذا النوع من المعلومات جد تقني، معقد وشحيح ولهذا تحتاج المؤسسة إلى كفاءات قادرة على كشف خيوطها وتفهمها بشكل صحيح.

بنوك المعلومات هي كذلك مصدرا لمعلومات هائلة ومتنوعة من عملية وتقنية واقتصادية، الشيء الذي يجعل عملية البحث صعبة تحتاج إلى مهنيين ومختصين يحسنون كشف واستخراج المعلومات المهمة من بين الكم الهائل من المعلومات، كما أن تكلفة هذا المصدر هي متدنية مقارنة بالحلول الموازية الجد مكلفة كمثلا استعمال الإنترنت من المكتب والسفر إلى أماكن ودول بعيدة للحصول على معلومات معينة .

الكتب بدورها تقدم معلومات هامة غير أنها متقادمة، المنفعة الجلية للكتب هي أنها تقدم معلومات مدروسة ومصاغة بطرق علمية. في الأخير الدراسات والتقارير المنشورة سواء من طرف الزبائن أو الموردين أو المنافسين أو الهيئات الإدارية من قنصليات والمصالح المالية والضريبية... الخ تشكل قاعدة غنية بالمعلومات حول المحيط المباشر للمؤسسة فمثلا فهرس المواد للزبائن والموردين يعطي معلومات قيمة حول جديد المواد في السوق والأسعار المعمول بها وكذا التوجهات المستقبلية.

(1) A.Bloch, op cité , p 53.

(2) D.Rouach « la veille technologique et l'intelligence économique » ed Puf, 1996 , p37.

II . 2.3 . 3 . 2 المصادر الغير رسمية: الميزة الأساسية لهذه المعلومات هي أنها غير

معروضة يمكن أن تكون مخفية أو مندسة لهذا تستدعي تحضيرا وخرجات ميدانية للتواصل مع أصحابها وجمعها من المنبع .ضمن هذا الصنف من المصادر نجد :

- المعارض.
- الموردون.
- السفريات و المهمات الاستطلاعية.
- الطلبات.
- المترشحون للحصول على منصب عمل.

المعرض هو أحد أكبر وأحسن المنابع ، فهو فرصة ذهبية للمعلومات،مكان يلتقي فيه كل المهنيون والمختصون والمنافسون مما يجعله زاخرا بالفرص والمعلومات القيمة. المعرض يقام في فترة قصيرة،الشيء الذي يستدعي تحضيرا مسبقا خاصة لجمع المعلومات الشفاهية، كما أن العينات والمستندات هي سهلة المنال والتي تساعد على كشف التوجهات والأسعار الجديدة،إلا أنه وفي المقابل يجب الاحتراز من تسرب المعلومات الخاصة بالمؤسسة الباحثة عن المعلومات.

الثلاثية المتكونة من الزبائن الموردون والمعالون هي لا تقل أهمية عن المعارض فهي غنية بالمعلومات التي يمكن استنباطها من منشوراتهم التجارية والمالية والأبواب المفتوحة والصحف الداخلية وغير ذلك من المستندات التي تنير أكثر حول أحوال السوق للأعلى والأسفل. وللعلم يجب التذكر دائما أن الثلاثية التي تتعامل مع المؤسسة (الزبائن،الموردون،المعالون) يمكنها أن تتعامل بنفس الوقت مع المنافسين وعليه فالحيطة والحذر مطلوبين بشكل كبير. البحث عن المنافذ الجديدة لمنتجات المؤسسة والمصادر الجديدة والواعدة للمدخلات تستدعي القيام بالسفريات والمهمات الاستطلاعية غير أنها"تجعل المسيرين ومساعدتهم عرضة لمخاطر جمة غالبا ما يجهلونها"⁽¹⁾ فيجب التحضير لها بشكل جيد من أجل الاستفادة القصوى. كما أن السفريات والمهمات الاستطلاعية هامة جدا حيث أنها تسمح بالاحتكاك وبناء علاقات مع أطراف متعددة يمكن أن تحمل أجوبة وأفكار ذات بعد اقتصادي هام بالنسبة للمؤسسة.

(1) P.Mongin et F Tognini,op cité ,p 22.

الطلبة والمترشحين للحصول على منصب عمل هم كذلك يشكلون "مصدرا
استخباراتيا من الصنف الأول، فكل مترشح أو مرتد من مؤسسة أخرى يمكنه وللوهلة الأولى
الإفشاء بمعلومات قيمة"⁽¹⁾. للتذكير يجب في هذه النقطة الابتعاد عن الممارسات اللاأخلاقية
والتحريض على المغادرة TURNOVER من أجل جلبهم و الاستفادة منهم.

هذه المصادر وغيرها تعد متنفس للمؤسسة ومصدرا يحمل في طياته أجوبة أو بوادر
حلول للأسئلة التي تطرحها المؤسسة على نفسها بشكل مستمر ولا متناهي .

II . 2.3 . 3 . المصادر الداخلية :

المصادر الداخلية هي خزان رفيع للمعلومات سواء المكتومة أو مصرح بها ، فعلى
المؤسسة أن تهتم بها وأن تضع النظم الكفيلة لجعلها في صالح المؤسسة، وعليه فمن
الضروري الاقتراب وبشكل جيد من الجميع خاصة الذين لديهم علاقات عمل كبيرة مع
المحيط الخارجي، ولعل التجربة اليابانية ومن خلال "علبة الأفكار" هي جد رائدة، حيث أنها
تسمح للجميع بالتعبير المستمر عن أفكارهم مع ضمان حق الملكية للفكرة. نلفت الانتباه إلى
فكرة أساسية وهي أن غالبا ما نجد المنظمات تهتم أكثر بجمع المزيد من المعلومات من
المحيط الخارجي وتتناسى ما تملكه من كنوز معلوماتية داخلية كفيلة بإرشاد المؤسسة نحو
القرارات الصائبة. وعليه فهذه المعلومات الداخلية يجب الاهتمام بها وجمعها بصفة مستمرة
ومنظمة وعلى كل المستويات، للعلم فهي مجانية على الإطلاق ومتنوعة بتنوع الوظائف
واهتمامات أعضائها. لهذا يجب تحفيز الجميع للانتباه والمشاركة في جمع و تبليغ المعلومات
و المستجدات لفريق الذكاء الإقتصادي .

II . 2.3 . 3 . الشبكات أو الجمعيات :

العنصر البشري يعد العنصر الأكثر فعالية مهما كانت التكنولوجيا المستعملة، لهذا يجب
أن تعمل المنظمة على خلق والاقتراب من الشبكات بمختلف أنواعها وعلى الأخص
الجمعيات لما لها من أهمية كبيرة في تبادل المعلومات و بناء علاقات نفعية .

(1) B.Martinet et Y.M.Marti ,op cité , p36.

الجمعيات بمختلف أنواعها وأصنافها أصبحت اليوم منتشرة في كل مكان وتمس كافة الميادين فهي تحمل في طياتها الكثير من الأفكار والمعلومات. على رأس هذه الجمعيات نجد الجمعيات المهنية التي لها علاقة مباشرة بمحيط نشاط المنظمة والتي تسمح بالاحتكاك خاصة مع المنافسين، كما نجد الجمعيات الشبه مهنية والتي تسمح هي كذلك بالتعرف على زملاء يقومون بنفس الأعمال في مؤسسات مختلفة .

الانضمام إلى الشبكات وتقاسم التجارب والمعلومات هدفه هو التعارف من أجل مواجهة المصاعب والاستفادة من تجارب الآخرين وكذا تجنب المواجهة " وعدم السير فوق أقدام الجيران"⁽¹⁾. إن التنسيق من خلال الشبكات يجنب جميع الأعضاء المنافسة الشرسة المباشرة ويمكن أن يصل الأمر إلى التعاون وبناء تحالفات لمواجهة المنافسين العالميين مثلا. الشبكة الداخلية والخاصة بالمنظمة هي كذلك ذات أهمية فعلى فريق اليقظة أن يقتحم كل الجمعيات الرسمية وغير رسمية، وأن يطور علاقات عمل و صداقة تسمح بتتبع تطورات الأحداث الداخلية كما أن تغيير منصب العمل داخل المؤسسة والانتقال من وحدة إلى أخرى يساعد بدوره على تشكيل شبكة قادرة على الاختراق السهل لمصادر المعلومات والمستجدات.

II . 3. 2 . 4 معوقات الحصول على المعلومات :

الانفتاح الذي يشهده العالم والاستعمال الواسع للتكنولوجيا الحديثة والنشر الغير محدود للبحوث و الدراسات قضى على الكثير من الصعوبات، وفكك الكثير من الحواجز الذي تحول دون الوصول إلى المعلومات، وبالرغم من هذا فلا زالت عملية الجمع للمعلومات تعاني الكثير من المعوقات التقنية والمالية والمؤسسية وغير ذلك من العراقيل .

حيازة المعلومات من المحيط الخارجي يتطلب توفير ميزانية خاصة لاقتناء المعلومات في حد ذاتها والوسائل وخاصة البرامج. الميزانية الخاصة بالمعلومات يمكنها أن يشكل عبأ لا يمكن تحمله من طرف الكثير من المؤسسات خاصة منها الصغيرة والمتوسطة .

(1) N.Moinet « S'associer à un réseau d'entreprise » Revue management ,p60,Mars 2004.

استعمال التقنيات الجديدة والوسائل الحديثة يمكنه أن يفرز مستجدات تعقد أكثر الوضع، فمثلا عدم التحكم في طريقة معينة يستدعي القيام بتكوين وتدريب وجلب للخبرات الخارجية مما قد يدفع بالمؤسسة إن ارتفعت الكلفة إلى التخلي وربما الكلى عن المشروع الجديد.

الوضعية البسيكو سوسولوجية المتمثلة في الاختلافات والنزاعات والصراعات حول السلطة، تساعد وبشكل معتبر في عدم وصول المعلومات إلى أصحابها ومستعملها. كتمان وحبس المعلومات هي حقيقة متأكد منها في الكثير من المؤسسات" من يملك المعلومة يملك السلطة" وهذا بالنسبة لمختلف الاحتياجات المعلوماتية.

كذلك مقاومة التغيير تساهم وبقسط كبير في التعقيم الإعلامي وغلق منافذ الحصول على المعلومات من أجل إبقاء الأمور على أوضاعها.

في هذا الصدد يسرد لنا حسن محمد أحمد (1) مجموعة من المصادر لمقاومة تنوع الأفكار والإيديولوجيات داخل المؤسسة و التي في نفس الوقت تشكل عائقا للانتشار السلس للمعلومات.

هذه العناصر يصننها إلى :

المصادر التنظيمية لمقاومة التغيير (المؤسسة ككل) و تتمثل في :

- تعقد إجراءات التغيير.
- جمود المجموعات : رفض طائفة معينة للتغيير .
- تهديد الخبرة المكتسبة .
- إعادة توزيع الموارد و مناصب العمل .

الفرد كمصدر لمقاومة التغيير و يتمثل في :

- عادات الأفراد.
- الأمان.
- الخوف من المجهول.
- القصور في المعرفة و الإدراك .

(1) حسن محمد احمد ، مرجع سابق ، ص 85.

تنوع الأفكار والأيدولوجيات داخل المؤسسة كذلك تشكل عائقا للانتشار المعلومات، فالخلافات حول الخطط والإستراتيجيات والأهداف المسطرة يمكنها أن "تأثر على سياسة الحصول أو سياسة نشر المعلومات"⁽¹⁾.

أخيرا توفر المعلومات و بشكل كبير وبدون تنظيم محكم من حيث ترتيب والتصنيف يجعل من المنظمة تسبح في محيط من المعلومات غير قابلة للاستغلال و الاستعمال،و بذلك نكون بصدد التكلم عن ما يعرف بالمنظمة " القمع"⁽²⁾. أين يظهر فرقا هاما بين المعلومات المجمعة والمعلومات المستعملة، والتي هي تنتج عن خلل إنساني أو تقني أو منهجي .

جمع المعلومات يبقى دائما عملية صعبة و مشبوهة ،رغم قبولها من طرف الجميع. فهي غير مفهومة بشكل عميق" مما يجعلها مزعجة أكثر مما هي مطمئنة"⁽¹⁾ و بهذا فعلى عمليات الجمع أن تقف عند حدود الأخلاق و القانون من أجل نزع الشك و الريبة عنها.

(1)N.Moinet , F.Bulinge « vers une nouvelle dynamique de la recherche » Revue Francaise des sciences de l'information et de la communication,N°03-2010 ,p52.

II . 3.3 معالجة المعلومات:

المرحلة التي تلي عملية الجمع هي مرحلة المعالجة والتحليل للاستنباط الحقائق والمعارف التي يمكنها أن تلعب دورا أساسيا في عملية تصحيح ودعم الوضع الحالي والأفق المستقبلية للمؤسسة. المؤكد هو أن المعلومات لا تصل أبدا في صيغ قابلة لاستغلال مباشرة، كما أن التجربة تؤكد أن الحصول على المعلومات الجاهزة هو من الحظ فقط ولا يمكنه أن يحدث في كل وقت ومكان وبالنسبة لكل احتياج. على هذا الأساس على المؤسسة أن تسعى إلى جمع المعلومات ثم تصنيفها وتبويبها ودراستها، المعلومات تأتي مجزئة ومتقطعة وممزوجة مع كم هائل من المعلومات المختلفة والمتنوعة والتي نجد منها المهمة والرديئة. هذه الحقيقة تستدعي منا الاقتناع بأن هذه المعطيات السطحية والمجزئة لا مفر منها بل ويجب الاعتماد عليها في الدراسة والتحليل ومعالجتها من أجل تحليلها واستنباط معلومات بأتم معنى الكلمة .

عملية المعالجة يقسمها M. Martinet et Y.M.Marti إلى 5 عمليات وهي :

- "التقييم (ماهي نسبة مصداقية المعلومة) Evaluer
- الفرز (النافعة و الغير نافعة) Trier
- التحليل (إعطاء المعنى) Analyser
- التركيب (الربط بين قطع الالغوزة) Synthétiser
- الصياغة (على الشكل الأكثر تناسبا) "Restituer"⁽¹⁾

الهدف من هذا العمل هو "تحويل المعلومة إلى معارف عملياتية لاستعمالها في اتخاذ القرار"⁽²⁾. هذه المعارف التي تحمل في طياتها مجموعة من الحلول و الأجوبة حول النقاط المبهمة التي تواجهها المؤسسة باستمرار.

(1) B.Martinet et Y.M.Marti, op cité ,p 55.

(2) F.Jakobiak 2009 ,op cité ,p78.

II 1.3.3 الفرز و التقييم أو المعالجة من حيث الشكل :

عمليات اليقظة تعمل على جمع كم هائل من المعلومات ذات أهمية متفاوتة تحتاج أولا إلى عملية الفرزة ثم إلى التقييم. فعملية الفرز لا تتم إلا على أساس القيمة التي تحملها المعلومة و عليه فعملية الفرز هي مقترنة بعملية التقييم أو أنها نتيجة لعملية التقييم .

II 1.3.3 1.1.3.3 مصدر المعلومات و أثره على تقييمها :

أول وأبسط شيء ينظر إليه من أجل تقييم المعلومة هو المصدر، فقيمة المعلومة متوقفة إلى حد كبير على نوعية المصدر، فالمعلومات الصادرة عن مجلة متخصصة هي مختلفة تماما من حيث النوعية عن المعلومة المقتبسة من جريدة يومية. في هذا الإطار يعطي B.Martinet et Y.M.Marti للمصادر 4 مستويات (1).

- "مصدر جدير بالثقة : المعلومات عامة ما تكون صحيحة
- مصدر جدير بالثقة مع إمكانية الخطأ : الجرائد
- مصدر موثوق نسبيا : مصدر المعلومات الغير رسمية .
- مصدر محل شك و ذاتية : الإشاعات و صدى الأروقة"

كما يضيف الباحثين بأن قيمة المعلومة يمكنها أن تتحسن بمقارنة المصادر والمنابع المختلفة لمعلومة معينة. فالمعطيات المتطابقة والقادمة من منبعين مختلفين ومستقلين عن بعضها البعض يزيد احتمال صحتها مهما كانت طبيعة المصدر، لهذا يجب الاهتمام بكل المصادر وكل المعلومات والمنابع ومعالجتها وتحديد قيمتها .

II 1.3.3 2.1.3.3 تحديد قيمة المعلومات :

قيمة المعلومة هي من المواضيع التي شهدت اهتماما كبيرا من طرف الباحثين والمختصين، وهذا نظرا لأثرها الكبير على مستقبل ونجاعة المؤسسة. قياس المعلومة

(1) B.Martinet et Y.M.Marti, op cité ,p 57.

وتحديد قيمتها الاقتصادية تعد من الأموريات الصعبة الإنجاز إلا أنه وبالمقابل فالمؤسسة هي مجبرة على القيام بذلك. عند التقييم غالباً ما يقتصر الأمر على اعتماد ترتيب يساعد على تقييم النوعي للمعلومات والذي يتكون من 04 مستويات :

- معلومة جد مهمة و ذات أولوية Information très importante
- معلومة مهمة Information intéressante
- معلومة نافعة عند الحاجة Information utile à l'occasion
- معلومة غير نافعة Information inutile

فهو تصنيف يعمل على تحديد قيمة المعلومة المتحصل عليها بناء على مداخل مختلفة كمدخل القيمة الاقتصادية للمعلومة، مدخل القيمة الحديثة للمعلومة ، مدخل الاحتمالات، مدخل منفعة المعلومات، المدخل الكمي، المدخل الموضوعي... الخ، فهي طرق متعددة لتحديد قيمة المعلومة بناء على الزاوية المأخوذة بعين الاعتبار لتحديد أهمية الموضوع. في هذا الصدد يشير محمد الطائي (1) إلى أن هناك اتفاق حول ثلاثة مداخل رئيسية هي مدخل القيمة الاقتصادية، ومدخل منفعة المعلومات ومدخل اقتصاديات المعلومات .

مدخل القيمة الاقتصادية

"تعتمد قيمة المعلومة وفق هذا المدخل على استعمالها و ليس لها قيمة ذاتية (مورثة) أي بمعنى آخر تعتمد قيمة المعلومات عند احتسابها على نتيجة القرار أو على النتيجة المتوقعة وبذلك تعد قيمة المعلومة مرادفة لقيمة القرار المبني على أساسها" (2) فهو مدخل مبني على معرفة نواتج استخدام المعلومات فهي طريقة استدلالية أو بعدية، أين الحكم يأتي من التجربة أو يستند إليها .

مدخل منفعة المعلومات :

" يعتمد المدخل على الافتراض القائل أن للمعلومات خصائص أو سمات داخلية مميزة لها، وللتعرف على قيمة المعلومات ينبغي التعرف على هذه الخصائص وتقويمها ، وذلك

(1) محمد الطائي ،مرجع سابق، ص 149

(2) -محمد الطائي ، نفس المرجع، ص 150

بواسطة المستفيدين من هذه المعلومات الذين يقومون بعملية تقويم المعلومات بناء على خصائصها، ويعتمد التقويم على الإدراك الفطري للمستفيد، أي يتم التركيز على طرائق تقييم النوعية⁽¹⁾ فهو تقييم يعتمد على الفرد و مؤهلاته وتجربته وحده و انتباهه وإدراكه لاستنباط واستخراج القيمة المضافة التي أتت بها المعلومة .

مدخل اقتصاديات المعلومات :

" يكون التركيز في هذا المدخل على سلوك صانع القرار وتحديد قيمة المعلومات بقيمة القرار، ويربط هذا المدخل بين نظرية القرار ونظرية المنفعة، إذ يمكن تحديد قيمة المعلومات من خلال نظرة وأراء المستفيدين وفق الاحتمالات الخاصة بالمشكلة، ويتم تعيين المنافع وإرجاعها إلى النواتج المحتملة للقرارات"⁽²⁾ فهو مدخل يتطلب معرفة واسعة بقواعد القرارات والنتائج المترتبة عليها وكذا المتغيرات والمحددات المأثرة على القرار، وتعد المعلومة وفقا لهذا المدخل سلعة اقتصادية لها كلفة ومنفعة وعلى الكلفة أن تعكس المنفعة المتحصل عليها. علما بأن التكلفة هي عادة سهلة التحديد، أما المنفعة فعادة هي صعبة التفسير لأن ما تحمله في طياتها من ملموس والغير ملموس، صعب القياس ومتوقف على مجموعة من المتغيرات المتكاملة من مكان وزمان وشكل وتملك، كما أن عدم مسابرة أحد المتغيرات لبقية المتغيرات يجعل من المحصلة معدومة (محصلة مجموع المتغيرات)، فمثلا إذا تحصلت المنظمة على معلومات تطابق الاحتياجات وبسهولة وتم توزيعها على مستعمليها في المنظمة و لكن إذا لم تتم العملية في الوقت المناسب، فقيمة المعلومة ككل تكون معدومة .

نلاحظ بأن مدخل اقتصاديات المعلومات يتناسب أكثر والذكاء الإقتصادي حيث أن هذا الأخير يستدعي اتخاذ قرارات في الوقت المناسب بناء على ما تحمله المنظمة من معلومات، كما أن التقلب المتواصل للمحيط يستدعي منها الاستعجال في التقرير مستغلين إلى أبعد حد

(1) محمد الطائي ،مرجع سابق، ص 155

(2) محمد الطائي ، نفس المرجع، ص 156

منافع المعلومات⁽¹⁾ ومرتكزين على قدرات ومواهب صانع القرار .

بعدها تقوم المؤسسة بتحديد قيمة المصدر وقيمة المعلومة في حد ذاتها تصبح عملية الفوز بسيطة وذات نوعية، حيث لا تحتفظ المؤسسة إلا بالمعلومات القيمة التي سوف تعمل على تبويبها والاحتفاظ بها في قاعدة المعلومات إلى حين استغلالها في عملية بناء القرارات .

II 3.3.3 احتياطات فرز و تقييم المعلومات :

عملية فرز و تقييم المعلومات هي عملية جد حساسة و ذات أثر كبير على مستقبل وقرارات المنظمة، لهذا يجب أخذ مجموعة من الاحتياطات تضمن الابتعاد عن الممارسات والاعتقادات الخاطئة، وترسخ العادات الحسنة، من بين الاحتياطات التي يجب أخذها بعين الاعتبار نجد:

II 3.3.3 1 الاستعجال : الاستعجال هو أول شيء يتبادر إلى الأذهان عند عملية الجمع والفرز، فعلمية استباق الوقت قد تؤدي إلى الكثير من الأخطاء والتفسيرات السطحية والمشوهة. هذا لا يعني التماطل والتأخر، بل يجب أخذ الوقت الضروري، و الكافي والفصل بين المستعجل و المهم و اللذان يعتبران بعدين مستقلين عن بعضهما البعض .

II 3.3.3 2 الشفهي و المكتوب :

عادة ما تعطي المنظمات كل الأهمية للمعلومة المكتوبة نظرا لأنها موثقة ، مؤكدة المصدر ويمكن الرجوع إليها في كل وقت من أجل التأكد منها واستغلالها، غير أن المعلومات الشفهية أو الغير الرسمية فهي بدون مصدر محدد ومعروف، يتناقلها الناس بدون التأكد

(1) محمد الطائي ، مرجع سابق ، ص 157 ، يصنف منافع المعلومات إلى 4 أصناف .

- 1- المنفعة الشكلية : كلما تطابق شكل المعلومات مع متطلبات صانع القرارات كلما كانت قيمة هذه المعلومات عالية .
- 2- المنفعة الزمنية : يكون للمعلومات قيمة كبيرة جدا إذا توافرت لدى صانع القرار في الوقت الذي يحتاج فيه إليها .
- 3- المنفعة المكانية : يكون للمعلومات قيمة كبيرة ، إذا أمكن الوصول إليها أو الحصول عليها بسهولة .
- 4- منفعة التملك : يؤثر معد المعلومات في قيمة هذه المعلومات و من خلال الرقابة التي يمارسها على توزيع و نشر هذه المعلومة في أرجاء المنظمة .

منها، غير أنه وفي الكثير من الأحيان تحمل في طياتها أخبارا ذات أهمية كبيرة، لدى ينبغي على المنظمة أن تعطي الاهتمام الكافي لهذا النوع من المعلومات من أجل " تجنب المخاطر والاستفادة من الفرص الغير مرئية"⁽¹⁾ وهذا بنقلها و بسرعة إلى الجهات المختصة .

II 3.3.3 3 الداخلي و الخارجي :

المعلومات الداخلية في الكثير من الأحيان تكون مفضلة على غيرها من المعلومات كون أنها معالجة ومتأكدة منها وسهلة الاقتناء، على عكس المعلومات الخارجية التي تعاكسها في كل السمات، فهي معلومات خامة تحتاج إلى الجمع والدراسة والتحليل ولكنها تجرف في طريقها الكثير من الحقائق والأسرار عالية المنافع. وعليه فلا يجب الاقتناع والاكتفاء بالمعلومات الداخلية بل يجب الجمع بين الداخلي و الخارجي حتى تتمكن المؤسسة من التنسيق و خلق تلاؤم بين تغيرات المحيط الداخلي وتغيرات المحيط الخارجي .

II 3.3.3 4 المكانة في الهيكل :

الاعتقاد السائد والمعمول به في أغلب الأحيان هو الربط المباشر بين قيمة المعلومة ومكانة صاحب المعلومة في هيكل المؤسسة. فكلما كانت المناصب عالية كلما أعطينا للمعلومة قيمة عالية والعكس صحيح. هذا الاعتقاد قد يؤدي بالمؤسسة إلى الكثير من الانزلاقات الخطيرة، ولهذا يجب أن تدرس كل المعلومات الوافدة بنفس القدر من الاهتمام، فقد يوجد في النهر مالا يوجد في البحر، كما أن التجربة اليابانية ومن خلال "علب الأفكار" تبرهن لنا مدى الاهتمام المعطي لكل الأفكار .

بعد أخذ كل هذه الاحتياطات في الحسبان وكذا معالجة المعلومات من حيث الشكل (أي تحديد نوعية المصدر وقيمة المعلومات أو المعطيات) ينبغي الانتقال إلى المرحلة الموالية المتمثلة في عملية التحليل و التركيب (الربط).

(1) Alain Juillet «Modèle d'intelligence économique » ed Economica, 2004, p56.

II 4.3.3 التحليل و التركيب (المعالجة):

تعد هذه المرحلة القلب النابض للذكاء الاقتصادي وكل ما تم جمعه وتصنيفه والاحتفاظ به من معلومات تامة أو مجزئة سيدخل في عملية جد حساسة تتمثل في التحليل والدراسة. فهي عملية جد معقدة، تحتاج إلى خبرات و مؤهلات ، كما تحتاج إلى وسائل مادية ومالية كثيرة كالبرامج المعدة لمعالجة المعلومات. عملية الشرح والتفسير والتأويل للمعلومات تحتاج إلى مهنية كبيرة، فمثلها مثل إمكانية تقدير حجم الجبل الجليدي العائم بمجرد رؤية الجزء لذي يطفوا فوق الماء . كما أن البعد الزمني والظروف السائدة يجب أخذها بعين الاعتبار في الحساب، فتغير درجة الحرارة سيعمل على تغيير حجم و شكل الجبل الجليدي، إذا فالتحليل يحتاج إلى الدقة والسرعة في التنفيذ للحصول على الصورة الحقيقية أو الصورة أقرب إلى الواقع المحتمل. ولبلوغ النتائج المرجوة على المحلل "أن يبقى في إطار مهامه بعيدا عن اتخاذ القرار"⁽¹⁾ من أجل تفادي التداخل في المهام. كذلك ما يساعد المؤسسة على النجاح هو الاستعانة بالطرق المنهجية والعلمية في المعالجة والتحليل والتركيب .

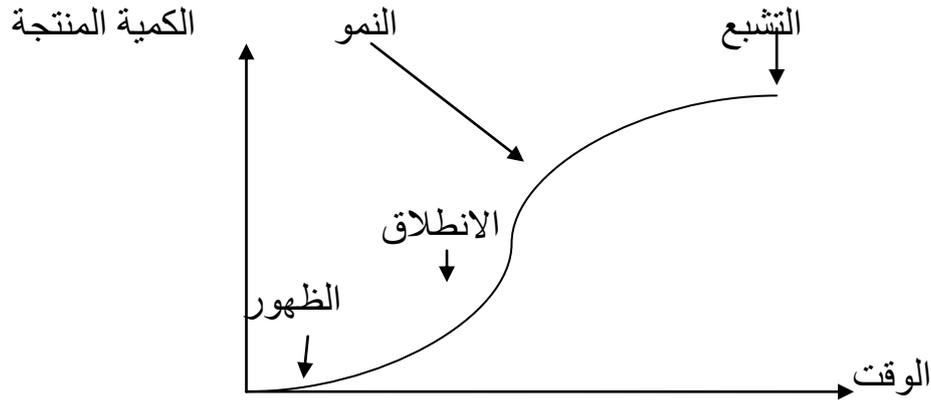
II 4.3.3 1 طرق معالجة المعلومات :

تتعدد طرق المعالجة باختلاف المناهج والرؤي وكذا المشكل المدروس ولعل الطرق الأكثر شيوعا هي :

طريقة المنحنيات على شكل حرف S:

هي طريقة مبنية على فكرة أن كل منتج جديد أو تكنولوجيا جديدة تتطور بإتباع منحنى يأخذ شكل حرف S فهو منحنى يبدأ بمرحلة الظهور والبروز وينتهي بمرحلة التشبع مرورا على التوالي بمرحلتى الانطلاق والنمو. أهمية هذه الطريقة هي نابعة من إمكانية تحديد مرحلة الحياة التي يمر بها المنتج أو التكنولوجيا فكما كانت تنتمي إلى المرحلة الأولى أو الثانية كلما كان الاهتمام بها أحسن وأكبر، أما إذا كانت قد وصلت إلى مرحلة التشبع فالأولى هو التخلي أو الابتعاد عنها نظرا لضيق أفقها المستقبلي .

(1) T.G.Mathia, O.Rochas « Identification des menaces pour les entreprise :méthodes d'identification et rôle des analystes » Revue internationale d'intelligence économique, série publication numérique, octobre 2010, p15



المنحنى رقم 01: مراحل حياة المنتج
المصدر. E. Pateyron op cité , p30.

طريقة السيناريوهات Scénarios:

طريقة مبنية على بناء السيناريوهات المحتملة للأوضاع المستقبلية وكذا الحلول الممكنة فهي تشمل 3 أهداف :

- كشف النقاط التي يجب دراستها في المرتبة الأولى أو ما يعرف بالمتغيرات المفتاحية أو الأساسية.

- تحديد انطلاقا من المتغيرات المفتاحية المعنيين الأساسيين، استراتيجياتهم وكذا الإمكانيات المتوفرة لتحقيق الأهداف.

- الوصف على شكل سيناريوهات وانطلاقات من مجموعة من الفرضيات حول تصرف العناصر وتطور النظام المدروس بناء على التطورات أكثر احتمالا للمتغيرات المفتاحية .

علما بأن السيناريوهات ليست غاية في حد ذاتها، بل أهميتها متوقفة على النتائج المستقبلية، فهي تسمح بتوضيح الوضع و تسهيل عملية اتخاذ القرار.

طريقة دالفي DELPHI⁽¹⁾:

طريقة دالفي مبنية على مساءلة الخبراء اعتمادا على استمارة من أجل تبين التقارب في الآراء وكشف وإظهار الإجماع المحتمل. عادة ما تتم العملية عن طريق البريد وبدون

(1) طريقة دالفي مشابهة لطريقة العصف الذهني Brainstorming ولكن بدون تواصل بين الخبراء المساهمين في العملية.

ذكر للأسماء، وهذا من أجل تجنب التأثير بطرف معين. علما بأن الأسئلة تخص احتمال تحقق فرضية أو حدث معين ، كما أن النتائج هي متوقفة على نوعية الأسئلة وعلى الخبراء المشاركين.

طريقة الدالفي هي مبنية على مجموعة من المراحل أهمها إرسال الاستمارات، عملية الفرز وعملية التحليل هدفها هو تحديد مجال الأجوبة الصحيحة المحتملة لمشكل معين، كما تسمح بتعميق البحث حول الاحتمالات التي حدث حولها توافق .

مدخل الشعبة : Approche filière

هذه الطريقة تسمح بإعادة بناء جدول الأسماء (Nomenclature) لمركبات منتج أو عدة منتجات متشابهة، فهي تسمح بـ:

-تحديد المراحل الأساسية والضرورية لسيرورة إنتاج منتج معين.
-التحديد بشكل مفصل لمركبات المنتج وكذا مصادر التمويل من أجل كشف المركبات الإستراتيجية للمنتج.

إذن فهي طريقة موجهة لدراسة منتج معين أكثر من شيء آخر.

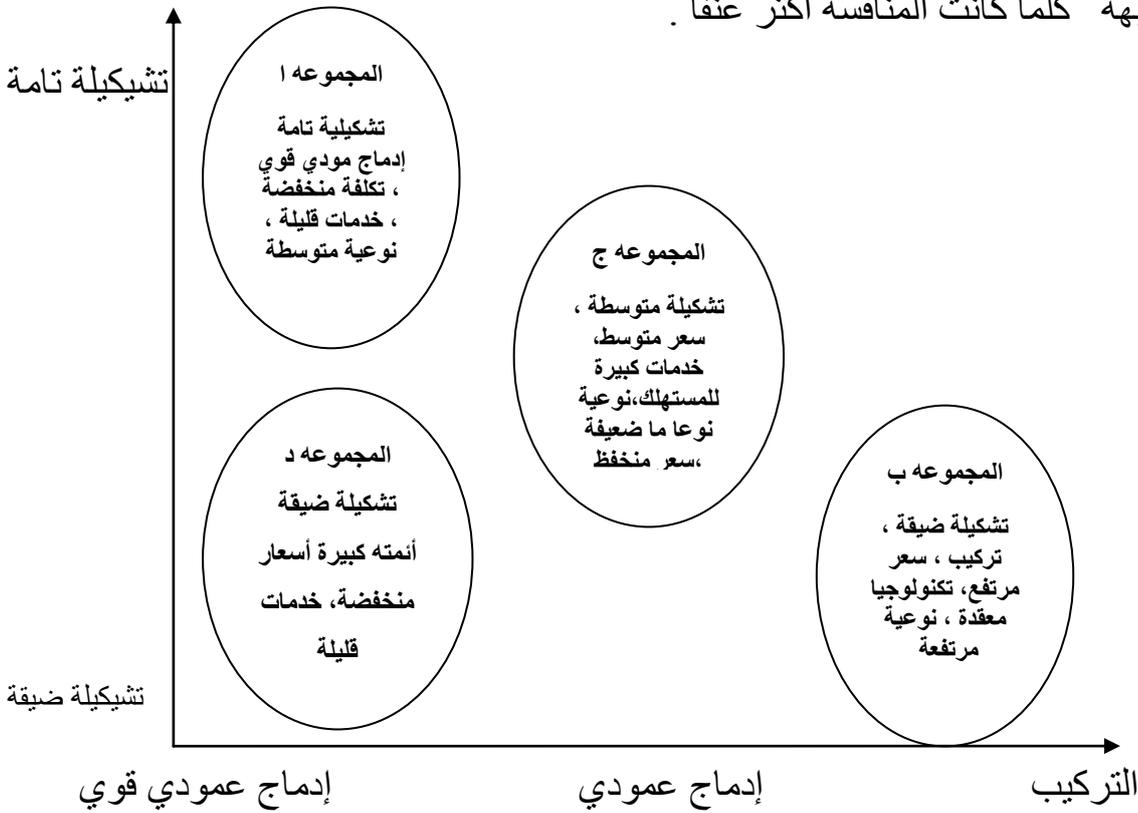
- بطاقة المجموعات الإستراتيجية :

تحليل المجموعات الإستراتيجية تسمح بإنشاء مخطط مفصل حول المنافسة في قطاع معين. المخطط يكون في شكل معلم يربط بعدين استراتيجيين ويخلص إلى تحديد مجموعات إستراتيجية تتميز عن بعضها البعض Profil استراتيجي وبالنجاعة الاقتصادية ناتجة عن وضعية معينة تحتلها في إطار الشعبة .

نجاعة المؤسسة تفسر على أساس الميزات التنافسية للقطاع، ثم الميزات التنافسية للمجموعة الاستراتيجية المنتمية إليها وأخيرا عبر الموقع الذي يحتله داخل المجموعة. علما بأن المخطط التنافسي ليس ستاتيكي بل يتغير بتغير تصرفات أعضاء المجموعات وكذا درجة تشبع القطاع.

رغم أن كل مجموعة تتبع استراتيجية خاصة بها ، فإن المنافسة داخل القطاع هي تحت تأثير :

- عدد وحجم المجموعات الإستراتيجية: فكلما كان عدد المجموعات كبير والحجم متقارب كلما كانت المنافسة أشد.
- درجة استقلالية المجموعات بالنسبة للسوق: فإذا كانت كل مجموعة تستجيب لفئة معينة في المستهلكين فإن المنافسة تكون أقل حدة مما إذا كانت كل المجموعات تستجيب لنفس الطلب.
- المسافة الإستراتيجية بين المجموعات: كلما كانت ضعيفة أي الإستراتيجيات متقاربة ومتشابهة كلما كانت المنافسة أكثر عنفا .



الشكل رقم 02: المجموعات الاستراتيجية داخل القطاع.
المصدر: M.Porter « Strategor »ed organisation,1988,p182

في مثل هذه الأوضاع ، المؤسسات تطور 3 تصرفات أساسية :

- تصرف دفاعي عن طريق محاولة خلق أكبر عدد من الحواجز للتحصن ضد الهجمات التنافسية سواء الداخلية و الخارجية .

- تصرف هجومي بهدف التطوير والمحافظة على موازين القوى التي تحكم العمليات التنافسية .

-تصرف منشط Proactif من أجل الاستغلال الأحسن للديناميكية التنافسية إلى أبعد حد ممكن وقد يؤدي إلى انسحاب المؤسسة إن لم تصل إلى النتائج الموجودة .

فكل هذه الطرق للتحليل والتركيب تسمح بمعالجة المعطيات و ربطها بعضها البعض من أجل الوصول إلى معلومات ذات نسبة عالية من التأكد، يمكن الاعتماد عليها في بناء الخطط والاسراتيجيات إلا أنه و من أجل ضمان أحسن النتائج يجب صياغتها بشكل واضح و سهل الفهم يضمن لها الاستعمال الأمثل .

جدول Burt و براءات الاختراع :

"براءات الاختراع تحمل في طياتها ما يقارب 80% من المعلومات التكنولوجية"⁽¹⁾، إذا فهي مصدر أساسي لمسايرة التطور التكنولوجي والتعرف المنهجي على الاختراعات والإبداعات التي يمكنها أن تقود المؤسسة إلى رفع القدرة التنافسية والتفوق ،معالجة المعلومات وفق طريق جدول Burt يتبع المراحل التالية :

- تعريف موضوع البحث.
- مسائلة قواعد المعلومات.
- تحميل البراءات المختارة .
- إعادة تنظيم المعلومات المجملة .
- القيام بالعمليات الإحصائية المناسبة .
- التحليل.
- تحرير التقرير النهائي .

II 3.3. 5 صياغة النتائج :

بعد التحليل والتركيب تكتمل الأفكار وتتحول المعلومات إلى معارف يجب تصريفها إلى مستحقيها ومستعمليها، غير أن نتائج التحليل في حد ذاتها تحتاج إلى صياغته وتلخيصه بطرق تبرز الأهم وتشرح الوضع وتحافظ على جوهر الموضوع .

(1) B.Martinet et y.M marti ,2001 ,op cité ,p62.

II.3.3.1.5 التلخيص :

"التلخيص يهدف إلى المرور من مجموعة من المعلومات الخامة أو المفسرة إلى مجموعة من الأفكار المتناسقة والمترابطة " ⁽¹⁾ فالتلخيص هو عصارة العمل الفكري والتحليلي يستدعي القدرة على كشف الأهم والصحيح أو الأكثر احتمالاً، واتخاذ كآرضية خصبة للإصدار أحكام وللخروج من مأزق كثرة المعلومات وتضارب الأرقام .

التلخيص هو القراءة الخاصة بالموضوع ،إذا فهو تحمل لمسؤولية ذات ثقل كبير، كما وأنه اتخاذ موقف واضح وصريح ،حتما ذو تأثير كبير على صاحب القرار أو المسير، الشيء الذي يستدعي تحكما في فنيات وطرق الكتابة والتعبير .

II.3.3.2.5 فنيات الكتابة :

B.Martinet et Y M. Marti (2001) يعرضنا علينا تجربة سويدية أقامها باحثون جامعيون على مجموعة من الأبحاث المكتوبة من طرف باحثين مرموقين حيث اختارت أحسن وأحدث الأبحاث وأعطيت للصحفيين للإعادة كتابتها، ثم عرضت كل الأعمال (الأعمال الأصلية والأعمال المحررة من طرف الصحفيين) على خبراء في الميدان لتقييمها، فخرجت الدراسة بالنتائج التالية :

- كل الأعمال المحررة من طرف الصحفيين اعتبرت أحسن من الأعمال الأصلية لها .
- اعتبر الصحفي أحسن من الباحث العلمي .

وهذه التجربة تبين لنا أهمية عرض الأفكار و صياغتها في شكل يبرز الأهم ويجلب الانتباه. إذا فمهنيو الذكاء الإقتصادي عليهم تحرير تقارير تقنع مستعملها وتوجه أصحاب القرار نحو السياسات والإستراتيجيات الملائمة لوضعية المؤسسة .

السؤال الذي يطرح : ما هو الشيء الذي يجب أن يتوفر في التقرير ؟

(1) B.Martinet et Y M. Marti , 2001,Op cité ,p69.

(2) B.Martinet et Y M. Marti , 2001,Op cité ,p70.

حتى يكون التقرير فعال عليه أن يكون واضح الهدف ومضبوطا على أساس احتياجات وقدرات المرسل إليه .

فيما يخص الهدف، القاعدة تقول أن لكل هدف وثيقة واحدة ، 1 هدف = وثيقة" و عليه فيجب تجنب قدر الإمكان الأهداف المتعددة في وثيقة واحدة حتى يتمكن متخذ القرار من فهم الوضع ونزع الشك وتصويب القرارات .

أما ضبط التقرير وفقا للاحتياجات المرسل إليه فيعد هو كذلك شرطا ضروريا لنجاح المهمة، باختلاف أوجه النظر وقدرات التحليل والتكوين المتحصل والمنصب المشغول واللغة المفضلة إلى غير ذلك من التفاصيل التي يجب أن تأخذ بعين الاعتبار عند التحرير .

النص في حد ذاته هو كذلك يتطلب بعض فنيات حتى يفهم بدون بدل مجهود في هذا الإطار هناك مجموعة من ملاحظات يجب أخذها بعين الاعتبار:

فيما يخص الكلمات يجب أن تكون :

- الكلمات دقيقة.
- الكلمات مألوفة (الابتعاد عن الكلمات الغير متعود عليها والعبارات الغير شائعة).
- الكلمات واقعية.

فيما يخص الجمل و الفقرات فيجب أن تكون :

- الجمل واضحة وغير مطولة .
- أن تتكون الفقرة من جملة واحدة .
- الفقرة تدل على فكرة واحدة ، فكلما تغيرت الفكرة يجب تغيير الفقرة .

أما الأسلوب المتبع فيجب أن يكون :

- بسيطاً و مباشراً.
- واضحاً و دقيقاً .

المعالجة البناءة تحتاج كذلك إلى نوع من التعاون و تضافر الجهود مع المؤسسات المنافسة . المعلومة معقدة و المحيط شديد التغير و بشكل عشوائي والتقليل من الانحرافات يمكنه أن يتم « من خلال حسن نسج علاقات ودية مع الطرف المنافس بهدف القضاء على نقاط التوتر»⁽¹⁾ و الدفع بالتعاون لتحقيق المصلحة المشتركة.

باختتام هذه العملية تكون المعالجة قد استوفت كل الشروط الضرورية والترتيبات لتحويل ما تم جمعه من معطيات إلى معلومات ومعارف قابلة لتوزيعها على من أعدت لهم .

(1) A.S.Fernandez ,et F.Le roy « comment coopérer avec ses concurrents »Revue Française de gestion,N°232 ,2013,p65.

II . 3. 4. توزيع المعلومات و المعارف

بعد أن تم التعبير عن الحاجيات الإعلامية ثم عملية الجمع فالدراسة و التحليل ، ها قد وصلنا إلى آخر حلقة من حلقات اليقظة المتمثلة في عملية التوزيع .المعلومات والمعارف التي يجب توزيعها قد خضعت إلى عمليات التمحيص والتصحيح والتحليل والمقابلة إلى غير من العمليات التي تكسبها قيمة مضافة عالية. لقد تطلب الأمر جهدا كبيرا و متواصلا و أنفق الكثير من أجل كشف الحقائق و نزع الشك، الشيء الذي يستوجب وضع نظام فعال لتوزيع المعلومات و المعارف يضمن وصولها إلى مستحقيها ومساهمتها في تحسين وضع المنظمة، وإلا فالمجهودات المبذولة لن تفضي إلى أية نتيجة ملموسة.

المعلومات والمعارف تكلفتها باهظة وعلى المنظمة استغلالها إلى أبعد حد ممكن ، ولا يمكن بلوغ ذلك إلا بوجود مخطط للنشر و التوزيع يحدد القواعد و الوسائل و المستهدفين ويضمن عدم تبعثرها في المنظمة وسقوطها في أياد غير آمنة أو غير مؤهلة أو غير معنية بها .

II . 3. 4. 1. وضع مخطط للتوزيع

مخطط التوزيع هو عبارة عن مجموعة وثائق تحدد السياسة المتبعة في التوزيع و كذا قواعد تسيير العملية، في هذا الإطار يضع F.Jakobiak (1) 4 مركبات أساسية لكل مخطط وهي : الوجهة السرية ، الاستعجال والتأمين.

II . 3. 4. 1. 1. الوجهة :

الوجهة هي أحد المركبات الأساسية لأي مخطط لتوزيع المعلومات ، فعلى كل مخطط أن يحدد بدقة أسماء الباعثين و المستقبلين على شكل مصفوفة ، مع دراسة دقيقة لكل ثنائية باعث / مستقبل لتحديد طرق التوزيع والاحتياطات المناسبة. هذه العملية (تحديد الوجهة) تسمح من جهة بالاقتصاد في الجهد المبذول وعدم هدر إمكانيات وطاقات المنظمة ومن جهة أخرى تضمن الانتشار الملائم للمعلومات والمعارف في الأوساط المعنية بها.

(1) F.JAKOBIAK 2006 , op cité, p 86

II . 3. 4. 1. 2. السرية :

السرية هي أحد المركبات البالغة الأهمية أثناء وضع مخطط التوزيع، خاصة بالنسبة للمعلومات الإستراتيجية و المعلومات التي تعطي قيمة مضافة معتبرة و ميزة تنافسية ذات جودة عالية . عدم الاهتمام بهذا الجانب لن يكون له إلا آثارا و خيمة على مستقبل و حياة المنظمة . المهم ليس الوصول إلى نتيجة معينة و لكن الأهم من ذلك هو الحفاظ على المكتسبات، لذا يجب تحديد درجة الأهمية و بالتالي الدرجة السرية لكل معلومة . في هذا الإطار يقترح علينا F.Jakobiak⁽¹⁾ سلما من 3 مستويات .

- السري : معلومة ذات أهمية كبيرة ولا يصرح بها و لا تنشر .

- المکتوم : معلومة ذات أهمية أقل من الأولى ولكن يفضل إخفاؤها إلى حين و عدم نشرها .

- النشر المحدود : معلومة تنشر ولكن بشكل محدود .

في هذا الموضوع على المنظمة أن تفكر بشكل جدي في طرق متطورة لتشفير المستندات و المعلومات حتى تبقى في مأمن من السرقات و الممارسات الغير أخلاقية و الغير قانونية التي أصبحت جد منتشرة في أوساط الأعمال و الاقتصاد .

II . 3. 4. 1. 3. الاستعجال :

أهمية المعلومة مقترنة بالوقت، الوصول إلى المعلومة و استغلالها لن يجدي نفعاً إلا إذا تم ذلك في الوقت المناسب بدون تأخر أو استعجال، غير أن درجة الاستعجال قد تختلف باختلاف الأوضاع و الظروف التي تعيشها المنظمة و كذا نوعية المعلومة و تطابقها أو لا مع مجريات الأحداث .

الاستعجال لا يجب خلطه مع التسرع، الهدف من السرعة هو ربح الوقت و التصرف قبل فوات الأوان، وليس الدخول في سباق مع الوقت و بدون حذر و تريث قد يجر المنظمة إلى أخطاء أو هفوات بالغة الخطورة . لتفادي التسرع على المنظمة أن تفصل بين:

- الأسرع: الحدث أو المعلومة الغير قابلة للانتظار على الإطلاق نظرا لأهميتها الكبيرة .

- السريع: الحدث هو المعلومة تستدعي السرعة و لكن بتريث .

- الدوري: المعلومة قابلة للانتظار و النشر في المستقبل .

(1) F.Jakobiak 2009,op cité, p 72

للتذكير فإن وسائل الإعلام والاتصال (N.T.I.C) تعد وبدون منازع الوسيلة الأسرع لتوزيع المعلومات.

II . 4. 3. 1 . 4 التامين: مع الانتشار والاستعمال الواسع لوسائل الاتصال بمختلف أنواعها من هاتف وأنترنت وغيرهما أصبح مشكل تامين المعلومة يفرض نفسه باستمرار وحدة. لقد أصبح التجسس في متناول الجميع بعدما أصبحت تقنياته وأدواته سهلة المنال. وعليه فقد أضحى التقرب من المكاتب والمؤسسات والهيئات الحكومية المتخصصة في حماية الممتلكات المعلوماتية أمرا ضروريا.

بعد تحديد مخطط التوزيع على المنظمة أن تباشر عملية النشر من خلال استعمال وسائل توزيع المعلومات.

II . 4. 3. 2 . وسائل توزيع و تبادل المعلومات:

التوزيع الفعال للمعلومات والمعارف يحتاج إلى وسائل حديثة تتماشى وإمكانيات وحاجات الفترة المعاشة. ولعل ما يميز أيامنا هاته هو التنوع الكبير والتطور الهائل لوسائل النشر والإعلام والاتصال، والتي لا يمكن تجاوزها أو الاستغناء عنها مهما كانت الظروف والحجج.

الوسائل المتاحة يمكن تقسيمها إلى قسمين:

- وسائل التبادل الدائمة.
- وسائل التبادل الدورية.

II . 4. 3. 1 . 2 وسائل التبادل الدائمة:

وسائل التبادل الدائمة متعددة ونجد منها بالأخص الانترنت والانترانت⁽¹⁾:

(1) K.C. Landan, J.P.Landan, op cité , p 390

الانترنت Internet

الانترنت فتح عهدا جديدا وخلق فرصا حديثة وطور أساليب وتقنيات تسييرية لم تكن معروفة من قبل. أنشأ لأول مرة من طرف وزارة الدفاع الأمريكية للربط بين مختلف .

الباحثين والجامعات العالمية. ونظرا للنجاح الكبير الذي شهده، فقد غزى كل الميادين والقطاعات بما فيها المؤسسة بل أكثر من ذلك لقد أصبح أحد وسائل الاتصال الأكثر شهرة واستعمالا لما له من ايجابيات نذكر منها تخفيض تكاليف الاتصال والصفقات، تحسين التنسيق والتعاون، تسريع تبادل المعارف ومعلومات.

إيجابيات الانترنت على المنظمات
- ربط عاملي.
- تخفيض تكاليف الاتصال.
- تخفيض تكاليف تنسيق وتسيير العمل.
- المرونة وقدرة التكيف.
- تسريع نشر المعارف.

الجدول رقم06: إيجابيات الانترنت على المنظمات

المصدر: K.C.Landon,J.P.Landon,op cité ,p391

الانترنت Internet

الانترنت شبكة تستعمل نفس تكنولوجيا الانترنت ولكن مخصصة لتبادل المعلومات داخل المنظمة الواحدة أو داخل شبكة خاصة. الانترنت تقنية تولدت من سهولة استعمال تكنولوجيا الانترنت بغرض تطوير الاتصال والتعاون والتنسيق بين الأطراف المترامية للمنظمة بل وأصبحت بجانب Extranet تشكل منجما جديدا للإنتاجية والاقتصاد في تكاليف التوزيع.

إيجابيات الانترنت على المنظمات

- سهولة الارتباط.
- إمكانية الارتباط مع الأنظمة المتواجدة ومع قواعد المعلومات.
- الارتباط بالنص و الصوت والصورة.
- إمكانية رفع حجم الشبكة كلما تطلب الأمر ذلك
- تكاليف خلق شبكة جديدة نوعا ما متواضعة.
- إطار إعلامي غني ومرن.
- القدرة على تخفيض تكاليف توزيع المعلومات.

الجدول رقم 07: إيجابيات الانترنت على المنظمات

المصدر: K.C.Landon,J.P.Landon,op cité ,p391

بالإضافة إلى الانترنت والانترنت، هناك الهاتف والذي هو شائع الاستعمال ولكنه ذو حماية ضعيفة. كما يمكن تبادل المعلومات عن طريق الاجتماعات البعيدة Téléconférences وهي تقنية ظهرت في التسعينات، إلا أنه ومع تطور الانترنت والتكنولوجيا المرافقة له جعل هذه التقنية تفقد مكانتها بسرعة.

II . 3 . 4 . 2 وسائل التبادل الدورية:

وسائل التبادل الدورية تأخذ شكل مجلة أو بيان داخلي معروض في شكل إلكتروني أو عادي، يتم إصداره بشكل دوري ويحمل مجمل المعلومات المتعلقة بالمنظمة. إلا أنه إذا كان حجم المؤسسة كبير، فهذا النوع من وسائل النشر والتوزيع غير منسوح به نظرا لتشعب المواضيع وكثرة المعلومات، الشيء الذي يجعل المجلة أو البيان ذو حجم معتبر، تختفي فيه المعلومات الهامة وراء الحجم الهائل من المعلومات. فنظام الإعلام يجب أن يتماشى وحاجات المنظمة حيث «يعد العمود الفقري للمؤسسة المتفاعلة مع الأحداث، ووجوده يكسبها القدرة على العيش والبقاء»⁽¹⁾ وبالتالي فيجب أن يكون جالبا للانتباه والمعلومة التي يراد إيصالها إلى الطرف الآخر يجب أن تطفو وتكون بارزة للعيان.

(1)- A.Fernandez, op cité, p 86.

للملاحظة فإن المجلة أو البيان الداخلي يحملان معلومات متنوعة قد تتحول إلى خطر على المنظمة، فهي وثائق سهلة التسريب خارج المنظمة، لهذا يجب أن تحظى بالاهتمام اللائق أثناء إنجازها وعند توزيعها.

كل هذه التقنيات والمنظمات تشكوا دائما سوء دوران وتداول المعلومات. السؤال الذي يطرح هو كما يلي:

- ما هي الأسباب التي تقف وراء سوء دوران وتداول المعلومات داخل المنظمة؟.

II . 3. 4. 3 أسباب التداول السيئ للمعلومات:

التداول السيئ له أسباب متعددة، فمنها ما هو متعلق بالسلطة وصاحبها ومنها ما هو متعلق بالتقييم السيئ للمعلومة المتداولة ومنها ما نابع من عدم الرغبة في الاتصال لسبب أو آخر. بصفة عامة أسباب التداول السيئ هي:

II . 3. 4. 3 1 السلطة ورغبة الاستحواذ على المعلومة:

لعل أهم المعوقات التي تعترض التبادل الحسن والسلس للمعلومة هو حب امتلاك المعلومة بشكل فردي وعزل البقية بهدف التفوق واكتساب مكانة معينة في المنظمة وكذا توفير أسباب امتلاك السلطة. هذا النوع من التصرفات جد شائع في المنظمة يحتاج إلى معالجة ومحاربة في آن واحد. المحاربة تتم بفرض وجوب تداول المعلومات والمعارف داخل المنظمة، خاصة تلك التي هي نتاج مجهودات المنظمة. أما المعالجة فترتكز على تغيير ثقافة حب امتلاك السلطة عن طريق امتلاك المعلومة واستبدالها بثقافة أخرى، ترى بأن استعمال ونشر المعلومة يدعم السلطة، وأن الحصول على المعلومة من عند الآخرين متوقف على التوزيع والنشر المتبادل للمعلومات.

II . 3. 4. 3 2 المعرفة السيئة لقيمة المعلومة:

كل عنصر في المنظمة على الحصول على المعلومات سواء من المحيط الداخلي أو خارجي، غير أن درجة الاستعداد للاستقبال للمعلومة وكذا المؤهلات التي تسمح بالتقييم

الصحيح للمعلومة تختلف من عضو إلى آخر. لهذا يجب خلق ميكانزمات وآليات تسمح باكتشاف أو التنبؤ بالقيمة المحتملة للمعلومة، وفي هذا السياق التجربة البيانية لا تخلو من الأمثلة، ومن بين ما نجد «علبة الأفكار» والتي يطرح فيها كل ما يراد دراسته وتجربته مهما كان مصدره. كذلك يوجد وسيلة أخرى متعارف عليها في مختلف أنحاء العالم وهي تقارير التعجب أو الغير مألوف Rappports d'étonnement⁽¹⁾ والتي يدون فيها كل ما هو جديد وغير مألوف بهدف دراسته وتحليله وتحديد قيمته الحالية والمستقبلية، وبهذا نتجنب بانفلات المعلومة من يد المؤسسة كذلك تلفت الانتباه إلى أن الشيء الذي يساعد على تبادل المعلومات وخلق جو التعاون هو المعرفة التامة لكل أعضاء المنظمة بالإستراتيجية المتبعة حتى يتمكن الكل من مسايرتها والسعي من أجل تحقيقها وإنجاحها.

II . 3. 4. 3 . التخوف من الاتصال وتحرير التقارير:

توزيع المعلومة والاتصال بشكل رسمي، كثيرا ما يتخوف منه لاعتبارات مختلفة فالمحرر يجد نفسه تحت ضغط بسلوكي يتلخص في الاسئلة التالية: من الذي يقرأ التحرير؟ ما هو الشيء الذي يجب ذكره؟ ما هي النتائج المترتبة عنه؟ إلى غير ذلك من الاسئلة التي يطرحها على نفسه قبل، أثناء وبعد كتابته للتقرير.

هذا النوع من الاسئلة يجعله يتخلى ويبتعد عن الاتصال الرسمي المكتوب، وفي هذا الصدد يقترح علينا B.Martinet et Y.M.Marti⁽²⁾ ثلاثة حلول لمعالجة مثل هذه الأوضاع:

- **التكوين:** على المنظمة أن تستثمر وترفع مؤهلات مواردها البشرية فيما يخص مقدرتهم على الكتابة وتحرير التقارير.
- **القواعد:** على المنظمة تحديد القواعد التي يجب أن تحترم حتى لا يبقى المورد البشري تائها يبحث عن من يوجهه ويرشده.
- **النماذج:** الأفضل أن تعرض المنظمة على أعضائها نماذج جاهزة تسهل وتنظم عملية تحرير التقارير.

(1)CGP « Intelligence économique et stratégie des entreprises » 1994, p 19

(2)B.Martinet et Y.M.Marti, op cité, p 80.

بعد أن عملت المنظمة على تشخيص ومعالجة أسباب التداول السيئ للمعلومات عليها مجدداً أن ترفع من قدرات أعضائها فيما يخص تقنيات تمرير المعلومة وقبولها.

II . 3. 4. 4 تقنيات تمرير المعلومة وقبولها:

نشر المعلومة ليست نهاية في حد ذاتها، المعلومات الموزعة يجب أن تقبل وتستثمر في اتخاذ القرارات وخلق القيمة المضافة. قبول المعلومات الواردة ليس شيئاً أوتوماتيكياً، بل الكثير منها لا تحظى بالقبول، لهذا على المنظمة اتباع بعض التقنيات التي تسمح بتمرير المعلومات بسلاسة وبدون ضجيج.

II . 3. 4. 4. 1 مدرسة PALO ALTO :

يقترح رواد مدرسة PALO ALTO⁽¹⁾ مجموعة من التقنيات القادرة على جعل المعلومات تقبل وتحدث تأثيراً على التصورات الذهنية للطرف المستقبل.

- **التكلم بلسان المستقبل:** هي تقنية شائعة الاستعمال، مبنية على مخاطبة الطرف الآخر بمصطلحات وأفكار يعتقدونها وتأثر عليه بشكل فعال. فلا إقناع العمال يجب التكلم بمصطلحات العمال، وإقناع المدير يجب التكلم بمصطلحات المدير.

- **استعمال الإطار التصوري للمستقبل:** كل إنسان أو مجموعة اجتماعية لها إطار تصوري تفسيري للعالم الذي يحيط به. فمثلاً إذا أردنا إقناع إنسان ذو توجه شيوعي فلا يمكن استنباط الأحكام والأمثلة من الديانات.

- **مسايرة المستقبل:** درجة التأثير والاهتمام بما يستقبل من معلومات متوقفة أيضاً على استعمال بعض الحركات والإشارات والرسائل الغير كلامية التي تجلب الانتباه وتكشف المهم وتجعل المستقبل ينزلق داخل الإطار المستهدف ك: الإيماءات، طريقة الجلوس، طريقة الوقوف، النبرة والصوت إلى غير ذلك من الفنيات التي ترفع الرضا إلى أقصى حدوده.

(1) أب المدرسة هو G.Bateson وهي تضم مجموعة من الباحثين عملوا على دراسة نظريات الاتصال والعلاقات بين الأفراد، ومن أهم ما جاءت به المدرسة هو استعمال المقاربة النظامية في مجال العلاقات الإنسانية. لمزيد من المعلومات :

www.communicationorale.com/palo.htm, février 2015

- **التدرج في الإقناع:** إجراء تغييرات جذرية دفعة واحدة لن يخلق إلا شيئاً واحداً وهو مقاومة التغيير. التغيير لن ينجح إلا بإجراء تعديلات مرحلية متتابعة تعمل على الإقناع التدريجي للطرف المستقبل للمعلومة، خاصة إذا كانت تمس الجانب الإستراتيجي وتخل بالتوازنات وتعيد النظر في نظام السلطة والمسؤولية. «طبيعة الإنسان هي معقدة وأن ميكانيزم التجريب لن يبدأ في العمل إلا إذا توفرت الظروف البسكولوجية الملائمة»⁽¹⁾ وذلك ناتجا عن التخوف من عوقب التغيير. لهذا يجب تمهيد الطريق وتوفير الظروف التي تسمح لأفكار الجديدة من أن تتجسد على أرضية الواقع.

- **التكرار والإصرار في عملية التوزيع:** الكثير ممن تصله المعلومة لا يقرأها ولا يولي لها الاهتمام اللائق، لهذا يجب استغلال كل وسائل الإعلام والاتصال داخل المنظمة لتميرير المعلومة والحرص على أن تصل بكل ما تحمله الكلمة من معنى إلى الطرف المستهدف. هناك الكثير ممن لا يولي الاهتمام لشيء الموجود بين يديه إلا إذا نبه إلى ذلك، لهذا ف جودة المعلومات لن تكفي لوحدها، بل يجب أن تدعم بالتأكيد والتكرار والتنبيه لمرات عديدة، إلا أنه يجب وضع نصب الأعين المثل القائل «إذا زاد الشيء عن حده انقلب إلى ضده».

بعد كل هذه الجهود المبذولة والاحتياطات المتخذة، تكون المنظمة قد وصلت إلى تحقيق 4 B⁽²⁾ للإعلام وهي:

- « Bonne information - المعلومة الجيدة
- Bon moment الوقت المناسب
- Bon format الشكل المناسب
- Bonne personne - الإنسان المناسب

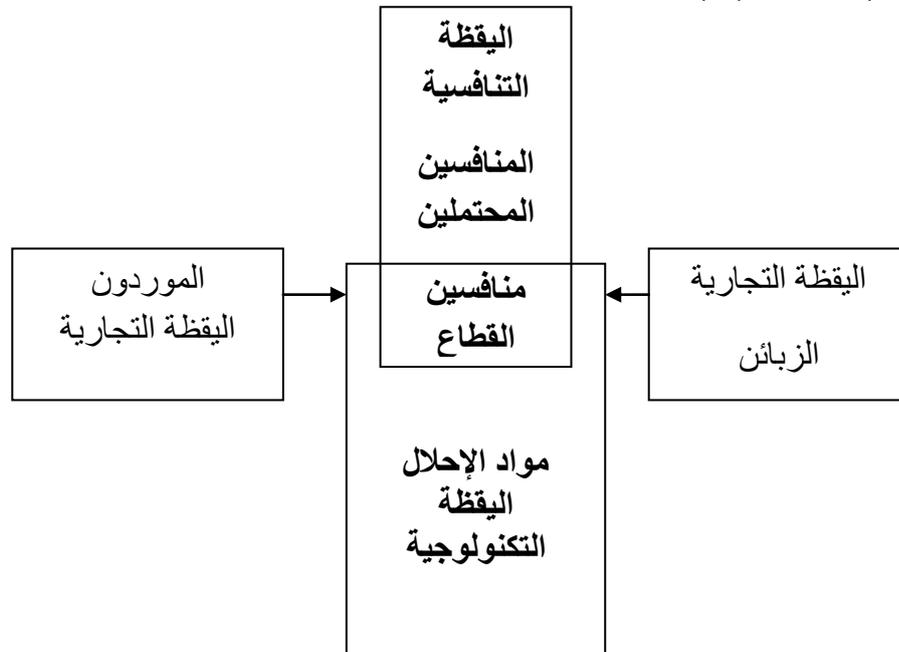
(1)M. Augé «objectif formation» ed Dunod , 1993, p 123.

(2) N.costa, op cité, p 58.

4.II أنواع اليقظة :

العولمة تعد المظهر المميزة لعصرنا المعاش، فمعها أصبح العالم يعيش في قرية صغيرة، انصهرت فيها كل القوانين والأعراف الكلاسيكية المسيرة للاقتصاد العالمي ، فلقد أبرمت الاتفاقيات وظهرت التكتلات الاقتصادية، فرفعت الحواجز وألغيت الرسوم وقدمت التسهيلات والمبادلات التجارية، فما كانت النتيجة إلا أن ارتفعت حدة المنافسة و اشتد الخناق على المؤسسة .هذه الوضعية جعلت المؤسسة يهتم أكثر بالبحث عن المعلومة من أجل تخطي الصعاب والاستفادة من الوضع الجديد و الفرص الجديدة المرافقة له في شتى الميادين من تكنولوجية و تجارية و تنافسية الخ إلا أنه ونظرا لشاسعة ميدان البحث وصعوبة العملية وتنوع المصادر والمعلومات والنتائج المترتبة عن جهلها، بات لزاما على المؤسسة التفكير في طرق ومناهج جديدة و فعالة لمتابعة المعلومات و اقتنائها. وبناء على هذا ما كان لها من حل منهجي سوى الاعتماد على أربعة أنواع من اليقظة المتابعة والمراقبة للقوى التنافس الأربعة للسوق :

- اليقظة التكنولوجية .
- اليقظة التنافسية .
- اليقظة التجارية .
- اليقظة المحيطة .



الشكل رقم 03:أنواع اليقظة
المصدر :L.Hermel ,op cité,p8

II.4.1 اليقظة التكنولوجية :

« شهدت سنوات الثمانينات أولى البحوث في ميدان اليقظة التكنولوجية ، كما كانت أولى أنواع اليقظة ظهورا »⁽¹⁾ فهي تعرف على أنها « النشاط الذي تقوم به المنظمة بهدف متابعة التغييرات التي يمكن أن تؤثر على مستقبل نشاطها»⁽²⁾ ، فهي يقظة تعمل على اكتشاف وإشعار المنظمة بالإبداعات و الاختراعات العلمية و التقنية المتعلقة ب:

- المواد
- الشكل العام
- طرق الانتاج الجديدة
- نظام الاعلام...الخ

و التي يمكنها أن تؤثر على الاقتصاد بشكل عام و على المنظمة بشكل خاص.

أما R. Beaussier « فيجدها على أنها التقنية التي تسمح بمعاينة الإبداعات التي تسمح بالتطور التقني الضروري لمواجهة المنافسة العالمية »⁽³⁾ فالباحث يضيف لليقظة التكنولوجية دورا آخر و هو مواجهة المنافسة .

أما F.Jakobiak⁽⁴⁾ فيجد أن مهمتها تنقسم إلى عمليات دفاعية و أخرى هجومية، فالعمليات الدفاعية هي ضرورية لحماية مجال أو نطاق تخصصها و تفوقها المبني على أساس امتلاك مجموعة من براءات الاختراع ، هذا النوع من العمليات يتجسد من خلال مراقبة عمليات التقليد المحتملة و كذا ظهور مواد و خدمات الإحلال ، كما ويهدف إلى تجنب المفاجئات السيئة التي يمكن أن يكون لها أثرا كبيرا على المنظمة .

أما العمليات الهجومية فتعمل على :

- اكتشاف مجالات جديدة للإبداع .
- الاستفادة من الفرص الجديدة
- تحديد التوجهات الجديدة الواعدة

(1) Alain Bloch,op.cité,p15.

(2) Daniel Rouach ,op.cité ,p18.

(3) R.Beaussier ,cité par Daniel Rouach, op.cité ,p18.

(4) F .Jakobiak ,op.cité,2006,p63

و التي تتحصل عليها من خلال :

- التحليل المنتظم لبراءات الاختراع.
- دراسة سوق التكنولوجيا.
- البحث عن الفرص التكنولوجية
- تقييم تكنولوجيا استثمار معين... الخ

II. 1.1.4. مراحل متابعة التكنولوجيا :

يقترح علينا F.Jakobiak⁽¹⁾ ثلاثة مراحل لمراقبة التكنولوجيا

- 1- معرفة الوضعية العامة .
- 2- اختبار المجالات التكنولوجية التي تراقب.
- 3- تحديد المواضيع التي تخضع للمتابعة و المراقبة.

II. 1.1.1.4. معرفة الوضعية العامة :

معرفة التكنولوجيا الرائدة لخمس السنوات القادمة تعتبر أمرا جد مهما، حيث أنها تسمح بالحصول على نظرة عامة حول التوجهات الكبرى و التكنولوجيا المرافقة لها ، و من ثم يسهل على المنظمة تنظيم عمليات المراقبة .

عادة في الدول المتطورة الحكومة هي التي يأخذ على عاتقها تحديد التكنولوجيا الرائدة للعقود المقبلة، مما يشكل ميدانا خصبا تستغله المؤسسات لتصويب جهودها بشكل جيد يضمن لها البحث في الميادين الحساسة فعلا و كذا الاقتصاد وبشكل كبير في التكاليف .

الأمثلة في هذا المجال هي عديدة ، ولعل أبرز ما نجد صناعة الساعات السويسرية والتي كانت تسيطر وبشكل مريح على السوق العالمية ، و لكن جهلها وعدم مسايرتها لعهد الكوارتز Quartz جعلها تفقد مكانتها في السبعينيات لصالح المؤسسات اليابانية .

II. 2.1.1.4. اختيار المجالات التكنولوجية التي تراقب :

هذه النقطة تشكل منعرجا حاسما في حياة المنظمة و منعكسات الصواب والخطأ في

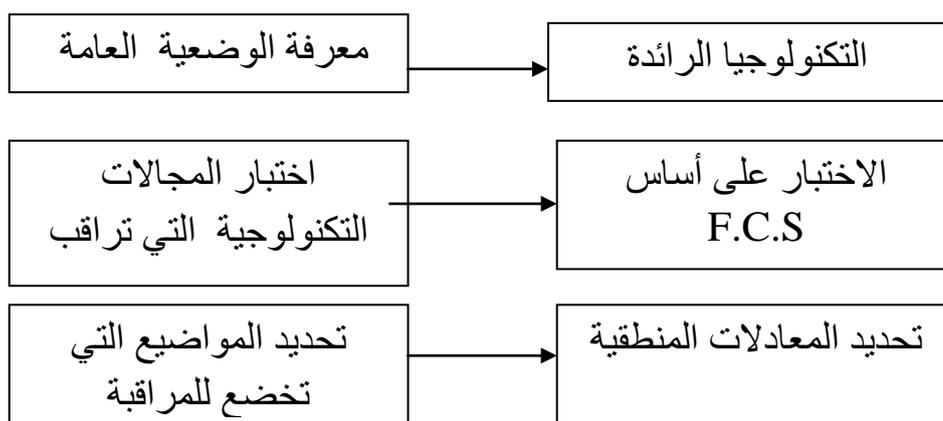
(1) F.Jakobiak 2009,op.cité, p22

هذه المرحلة لها ثقل كبير على مستقبلها ، لهذا يجب على المنظمة أن تحاول سلوك الطريق الأقوم عن طريق تحديد ما يعرف بالعناصر الأساسية للنجاح *facteurs critiques de succès* والتي تعرف على أنها « هدف ذو أولوية مركب من مجموعة من العمليات المتنوعة ،يجب تحقيقها »⁽¹⁾ وهي متوقفة على مجال نشاط المنظمة والأهداف الاستراتيجية والتوقعات والتي تتغير مع مرور الزمن. وهكذا يمكن للمنظمة اختبار المجالات التكنولوجية التي تراقب تناسبها واحتياجاتها.

II. 1.1.4. 3. تحديد المواضيع التي تخضع للمراقبة :

إن تحديد العناصر الأساسية للنجاح للمنظمة يجب أن يتم بتحديد العناصر الأساسية للنجاح لمختلف الأقسام و المديريات وهذا بهدف تحليلها و تجزئتها و جعلها متناسب و مختلف مستويات المنظمة ، و من ثم يسهل تحديد المواضيع التي تتابع و تراقب .فمثلا إذا كان لمؤسسة خمسة عناصر أساسية للنجاح فتحول إلى:
-حوالي 25 عنصر أساسي للنجاح المديرات و الأقسام .

ثم حوالي 100موضوع أساسي للمراقبة(كل موضوع حرج تحت المراقبة يترجم من 5 إلى 10 معادلات منطقية Equations logique والمعادلة المنطقية ماهي إلا عبارة عن كلمات مفتاحية وهو الشيء الذي يضمن مراقبة جيدة للمجال التكنولوجي المختار .



الشكل رقم 04: مراقبة للتكنولوجيا

المصدر : F.Jakobiak 2006,op.cité ,p64

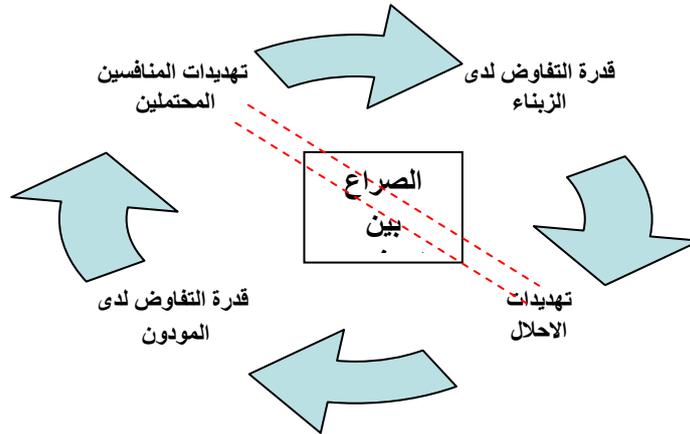
(1) F.Jakobiak 2009,op.cité ,p123

II. 4. 2 اليقظة التنافسية :

اليقظة التنافسية تهتم أساسا بدراسة المنافسين الحاليين و المحتملين. المنظمة لا تعمل لوحدها في السوق ، بل هي محاطة بالعديد من المنافسين من أشكال مختلفة ، يتصرفون وفقا لسياسات تتناسب ووضعتهم في السوق. هؤلاء المنافسين يجمعهم M. Porter في 05 مجموعات:

- المنافسون الموجودون في السوق .
- المنافسون المحتملون .
- الزبناء.
- الموردون.
- مواد الإحلال .

فهذه العناصر الخمسة تعمل على خلق جو تنافسي أين اليقظة التكنولوجية(التفوق التكنولوجي) لوحدها لن تجدي نفعا ، بل يجب أن تدعم بيقظة تنافسية أين يتم دراسة تأثير كل عنصر على المنظمة .



الشكل رقم 05 : القوى الخمسة المحددة للمنافسة M.Porter
المصدر F .Jakobiak 2006,op.cité, ,p69

حسب F.Jakobiak حدة اليقظة نجدها متمركزة على مستوى قطر التهديدات (أنظر إلى الشكل أعلاه)، فاليقظة التكنولوجية تعمل أكثر على متابعة تهديدات الإحلال ، أما اليقظة التنافسية فهي موجهة أكثر إلى كشف المنافسين الجدد أو المحتملين. بينما L.Hermel يجد بأن اليقظة التنافسية هي تربط بين اليقظة التكنولوجية و اليقظة التجارية .

" اليقظة التنافسية تكون أقرب لليقظة التكنولوجية إذا كان الاهتمام موجهها للعتاد الصناعي ومنتجات المنافسين هذا من جهة، ومن جهة أخرى تكون اليقظة التنافسية أقرب لليقظة التجارية إذا كان الاهتمام موجهها لدراسة و تحليل الزبائن و المنافسين "(1) .

بصفة عامة اليقظة التنافسية تهتم بكل القوى المنافسة، غير أنه وحسب شدة المنافسة كل عنصر نجد أن المنظمة تتجذب نحو العناصر الأكثر تنافسية و تركز جهودها لسيطرة عليهم فمثلا إذا كان الخطر الأكبر يأتي من مواد الإحلال فنجد أن المنظمة تعمل كل ما في وسعها للاستدراك الموقف وإيجاد الحلول المناسبة لها كمثلا تخفيض السعر لاكتساب ميزة تنافسية تسمح لها بالتفوق.

المحاور التي تهتم بها اليقظة التنافسية هي عديدة و متعددة ، نجد على رأسها :

- تشكيلية منتجات المنافسين .
- قنوات التوزيع
- تحليل التكاليف
- محفظة نشاطات المؤسسة
- القوة المالية للمنافسين

II. 4. 2. 1 مراحل إقامة اليقظة التنافسية :

اليقظة التنافسية كما رأينا هي متشعبة ، تمس ميادين مختلفة و متنوعة بتنوع و تعدد محاورها ، إذا فهي معقدة تحتاج إلى تحضير و تكوين مسبق لرجل اليقظة يمكنه من السيطرة و الربط بين المحيطين الداخلي و الخارجي .

(1) L.Hermel ,op cité , p.10

فأول شيء يفترض توفره هو المعرفة المعمقة لمنتجات المؤسسة أي تشكيلية المنتجات و كذا محاور segments السوق التي تغطيها المنظمة وحصتها من السوق . هذه المعلومات هي جد نفيسة حيث أنها تسمح بالتعرف الحسن على منتجات المنافسين و كذا مكانة المنظمة في السوق مقارنة مع منافسيها .

ثاني شيء يجب معرفته هو شبكة التوزيع، مخطط البيع ، كفاءات قوة البيع و الأسعار المعمول بها . هذه المعلومات هي كذلك تساعد على إجراء مقارنات موضوعية مع إمكانيات المنافسين و من تم تحديد نقاط الضعف والقوة

كذلك مهم جدا معرفة مصادر التمويل، الموردون و المعاولون (المقاولون من الباطن) هذه المعلومات تسمح بالحصول على نظرة واضحة و شاملة حول السوق للأعلى و بالتالي الحصول على مدخلات عالية التنافسية حسب كل المعايير (السعر ، الجودة ، المدة ، التسهيلات .. إلخ) و هذا مهما كان نوعها .

آخر شيء لا بد من إدراكه هو نظام الإنتاج ، وسائل الإنتاج المستعملة ، الكفاءات المتوفرة و تكاليف الإنتاج ، هذا النوع من المعلومات هي جد مهمة للإقامة اليقظة التنافسية. ما يميز نظام الإنتاج هو التطور السريع و التغيير الدائم سواء بالنسبة للمؤسسة أو المنافسين الذين يمكنهم إدخال طرق أو مدخلات أو تكنولوجيا تسمح بتخفيض التكاليف أو رفع الإنتاجية وبالتالي التفوق، لهذا فالمنظمة مجبرة على متابعة مستجدات التكنولوجيا و براءات الاختراع، فمثلا هذه الأخيرة يجب أن يوضع لها نوعين من المراقبة .

-مراقبة القطاع التقني بصفة عامة .

-مراقبة المنافسين المالكين لبراءات الاختراع بصفة خاصة .

كل هذه المعلومات التي يجب السيطرة عليها و التحكم فيها، ينبغي استغلالها على أحسن وجه ممكن ،حتى يتم التقييم الموضوعي لقدرات المؤسسة و المتنافسين و من تم تحديد الوضعية بشكل دقيق و صحيح . فإذا كان التفوق للمنظمة ، فما عليها إلا تعزيز نقاط قوتها و معالجة نقاط ضعفها حتى تبقى لها الريادة ، أما إذا كان التفوق للمنافسين فعليها

تحديد أسباب تفهقها ومن تم إيجاد الحلول الممكنة و كذا بناء المخططات الطويلة و/ أو القصيرة الأجل .

فإذا وجدت بان هناك عناصر عديدة لا تسير الوضع من منتوجات و تكنولوجيا وشبكة التوزيع ... الخ فهذا أمر يستدعي بناء مخططات طويلة المدى تحسن الرؤية الإستراتيجية المنظمة أما إذا اكتشفت اليقظة التنافسية وجود نقص في عنصر معين كمثلا في وسائل التوزيع فأمر كهذا لن يستدعي إلا وضع خطة تكتيكية لتستدرك الوضع .

عادة معلومات اليقظة التنافسية وبعد دراستها و تحليلها تقضي إلى تحديد الوضعية التنافسية للمؤسسة و من تم إتباع الإستراتيجية المناسبة ، عادة الوضعية التنافسية تقسم إلى ثلاثة أقسام و لكل قسم الاستراتيجيات المناسبة .

- **وضعية تنافسية مسيطرة:** لهذه الوضعية حلين، الحل الأول يتجسد بإتباع إستراتيجية تقوية الوضعية عن طريق الاستثمار المستمر لأجل تطوير الإبداع والاختراع والإنتاجية. أما الحل الثاني فيتم بإتباع إستراتيجية المحافظة على الوضع عن طريق التدخل على السعر و النوعية .

- **وضعية تنافسية هامشية:** للوضعية هاته حلين استراتيجيين. الاول يعتمد على إستراتيجية مبنية على العناصر الأساسية للنجاح أو إستراتيجية NICHE

- **وضعية تنافسية حرجة:** في هذه الحالة على المؤسسة إتباع إستراتيجية استدراك الوضع عن طريق التنويع أو الإبداع أو أنها تقبل الانسحاب .

II. 3.4 اليقظة التجارية :

اليقظة التجارية تهتم بالزبائن والموردين في آن واحد ، أي أنها تهتم بالسوق الأعلى والسوق للأسفل من أجل كشف ومسايرة احتياجات الزبائن التي تتجدد وتتغير باستمرار، والبحث عن موردين الجدد الذين بإمكانهم منح المنظمة امتيازات جديدة .

بالنسبة لليقظة الموجهة نحو السوق للأسفل فعلى المؤسسة متابعة و يشكل دقيق المسار الذي يأخذه منتج المنظمة حتى يصل إلى المستهلك النهائي. إن العناصر التي يجب أن تأخذ في الحسبان هي عديدة بتعدد الأطراف المشاركة ، فنجد الموزعين ، prescripteur ، المستعملون ، المشترون .. إلى غير ذلك ممن تتدخلون و يؤثرون على عمليات الشراء والاستهلاك.

الموزع هو أحد العناصر المهنة في مسار التوزيع لما له من تأثير مهم على كلا الطرفين أي المنظمة و الزبون ، فهو يفرض نفسه في السوق من خلال قدراته و الخدمات التي يقدمها و كذا الإستراتيجية المتبعة من طرفه ، إذا فهو يشكل خطرا دائما على المنتج .

المشير و المستعمل أو المشتري هم كذلك عناصر مهمة ، عادة عملية الشراء تبدأ من المشير الذي ينصح بالتوجه نحو منتج معين و بالتالي فهو يعتبر كحلقة فعالة يجب الاعتناء بها وإقناعها و التأثير عليها لدفع عملية الاستهلاك ، و عليه فتوجيه اليقظة نحو هذا العنصر على الأخص تعتبر من الأولويات .

المستهلك النهائي هو كذلك يجب أن يحضا بمرتبة هامة في عمليات اليقظة فحاجاته ورغباته و توجهاته وكل ما يصدر عنه يعتبر كمؤشرات تحمل في طياتها إجابات حول التوجهات المستقبلية للسوق و التي تكسب المنظمة قدرة تنافسية فعالة .

اليقظة التجارية تعني أيضا بالسوق للأعلى أو الموارد فهي تسمح بمتابعة تطور عرض الموردين والضمانات المرفقة بها من حيث السعر، الجودة، والخدمات ما بعد البيع .. الخ، فالمورد يمكنه أن يكون مصدرا هاما لتقصي الحقائق التي من شأنها أن تضع المنظمة على السكة الصحيحة بشكل مبكر، فمعرفة اتجاه سوق المواد الأولية يوحى بشكل جيد عن الاتجاهات التي سيأخذها السوق منتجات المنظمة. للملاحظة فان السوق الأعلى كذلك يمكنه أن يستفيد من معلومات السوق للأسفل ، وبالتالي فالمنظمة يمكنها أن تكون حلقة و صل ومنظم و منسق بين توجهات السوقين .

II.4.4 اليقظة المحيطة :

هذا النوع من اليقظة موجهة نحو بقية جوانب المحيط طبعاً باستثناء الجانب التكنولوجي والتنافس التجاري، هذا الجانب من المحيط هو حقيقة ذو صلة ضيقة وغير مباشرة بالمنظمة لكن أثره بالغ، بل وحتى يمكنه أن يحمل في طياته ميزات تنافسية تجعل ممن يهتم بها يحتل الريادة .

اليقظة المحيطة والتي تدعى كذلك باليقظة العامة تحاول مراقبة تطورات الجانب الاجتماعي، الثقافي، السياسي والقانوني. فهي عناصر غير متجانسة بتأثيرات متباينة تحتاج إلى عمليات جزئية منفصلة تدرس كل جزء على حدى، و لعل الجانبين اللذين يحظيان أكثر بالمتابعة هما الاجتماعي والثقافي نظراً للتغيرات الكبيرة التي يشهدها الجانبين وصعوبة اكتشافها وملاحظتها مقارنة بالعناصر الأخرى المتبقية

متابعة الجانب الاجتماعي و الثقافي تنطوي تحت ما يسميه البعض باليقظة المجتمعية (sociétal) و التي تهتم بمتابعة "العادات والذهنيات وأذواق المستهلكين من أجل فك شفرتهم بهدف الإبداع⁽¹⁾ و كذا " كشف التغيرات الكبرى التي تحدث في المجتمع و التي تمكنها أن تحدث اضطراباً للمؤسسة ومحيطها ".⁽²⁾ فمن خلال " المسح العام يمكن تحديد التوجهات العميقة (المدى الطويل) وكذا التوجهات السطحية (المدى القصير)"⁽³⁾ مما يعطي توجيهات قيمة تسمح بتحديد دفتر شروط فيه من الإبداع ما يجعل من وظيفة الدراسات (أحد الوظائف الثانوية لوظيفة الإنتاج) والمنظمة ككل تتسجم بشكل كبير مع تغيرات السوق.

المنظمات الكبرى والإدارات أصبحت اليوم تقيم نوعاً جديداً من اليقظة تتابع من خلالها المستجدات القانونية والتنظيمية المؤثر عليها، هذه اليقظة هي اليقظة القانونية. عادة ما يكون لها هدفين هما تجنب التأثير وممارسة التأثير .

(1) N.Costa ,op cité , p 63

(2) E .Pateyren ,op cité , p157

(3) D.Rouach ,op cité , p 2008 ,p27

الهدف الأول يتم من خلال التنبؤ ومتابعة التغيرات حتى تتمكن المنظمة من تفادي الآثار السلبية الكبيرة عليها، أما الهدف الثاني والمتمثل في ممارسة التأثير فغالبا ما يتم من خلال الاقتراب من الهيئات التشريعية وأصحاب القرار من أجل تفادي إصدار بعض القوانين أو المساهمة في صياغة بعض القوانين بما يتماشى ويخدم المنظمة كمثل رفض وتأخير الانضمام إلى منطقة لتبادل الحر من خلال منظمة أرباب العمل .

أخيرا الأوضاع السياسية هي كذلك مع العولمة أصبحت أحد الانشغالات الأساسية المنظمة، فالأوضاع السياسية (الاستقرار، أو عدم الاستقرار) لها تأثير يكاد يكون مباشرا على المنظمات خاصة تلك التي تقيم أعمالا على المستوى الدولي (استيراد و التصدير) وكذا البنوك ومؤسسات التأمين من خلال مثلا تغيرات سعر الصرف أو إقامة حصار على اقتصاد معين وعليه فمتابعة السياسات المنتهجة من طرف الحكومات والتصنيفات الموضوعية من طرف الهيئات الدولية هي ذات أهمية بالغة تسمح بتجنب الوقوع في المأزق.

نذكر بأن اليقظة بأنواعها المختلفة (التكنولوجية التنافسية التجارية المحيطية) هي ضرورية لمتابعة الأوضاع، غير أن المعلومات الضرورية للإقامة التحليل تبقى دائما صعبة المنال تحتاج إلى جهد ومثابرة وعمل متواصل نظرا لخصوصيتها (المعلومات) فهي غالبا ما تكون باهظة التكاليف، عشوائية وتتطلب وقتا طويلا للوصول إليها .

في الأخير نركز على ملاحظة مهمة أشار إليها C.Herme1 هي أنه من غير الممكن وضع حدود فاصلة و عازلة بين مختلف أنواع اليقظة، فالتقاطع يعطي لنا الكثير من النقاط المشتركة فمثلا منتج المنظمة يمكن أن يكون موضوع اليقظة التكنولوجية من خلال متابعة براءات الاختراع، اليقظة التجارية من خلال دراسة قنوات التوزيع لأحد المنتجات اليقظة التنافسية من خلال تقييم حصة السوق التي تملكها المنظمة بالنسبة لمنتج معين. بناء على ما سبق و بلغة الرياضيات فالاتحاد يفرز لنا مجموعة واحدة عنوانها اليقظة تهتم بمراقبة ودراسة المحيط بشكل عام .

الفصل الثاني

التأثير و الحماية

التأثير يمثل الوظيفة الثانية للذكاء الاقتصادي، فهو وسيلة للتدخل على المحيط وجعله في خدمة المنظمة، كما يعد أحد الأوجه التي تفصل الذكاء الاقتصادي عن اليقظة، فإذا أردنا أن نبسط الأمر في البداية نقول أن اليقظة تعمل على نقل المعلومة من المحيط إلى المنظمة أما التأثير فهو ينقل المعلومة من المنظمة إلى المحيط. أما الحماية فيتمثل دورها الأساسي في جعل المنظمة في منأى عن الاعتداءات التي قد تصيب ممتلكاتها بمختلف أنواعها من معلوماتية ومعرفية و مادية و بشرية إلى غير ذلك من العناصر التي تخفي ورائها أسباب النجاح والتفوق على المنافس و الاستحواذ على الأسواق الداخلية والخارجية. و للتفصيل في هذين العنصرين عملنا على تقسيم المبحث إلى النقاط التالية :

I- التأثير

II- الحماية

III- فريق الذكاء الاقتصادي والإطار التنظيمي

I-التأثير

التأثير يمثل الوظيفة الثانية للذكاء الاقتصادي ، فهو وسيلة للتدخل على المحيط وجعله في خدمة المنظمة ، فهو يعد أحد الأوجه التي تفصل الذكاء الاقتصادي عن اليقظة ، فإذا أردنا أن نبسط الأمر في البداية فنقول بأن اليقظة تعمل على نقل المعلومة من المحيط إلى المنظمة أما التأثير فهو نقل المعلومة من المنظمة إلى المحيط .

لمعرفة مكانة التأثير في الحياة الاقتصادية للمؤسسة نعود إلى المثال المعطى من طرف S.Larivet⁽¹⁾ والمتمثل في لعبة كرة القدم ، فهي لا تلعب على أرضية الميدان و بالأرجل فقط، بل هناك اعتبارات كبيرة تدخل في الحسابات. التأثير يمكنه أن يتم من خلال إقناع المنظمين بإجراء الدورة في الوطن مما يسمح بالحصول على دعم الجماهير المتفرجة. الندوات الصحفية المبرمجة قبل المقابلة يمكنها أن تساهم في خلط أوراق المنافس والإيقاع به في الخطأ. على أرضية الميدان يمكن للاعب جر الحكم إلى ارتكاب أخطاء لصالحه، مثال كهذا يسمح لها بمعرفة مدى إمكانية تدخل المنظمة على المحيط بشتى التقنيات.

"التأثير لا يعني القوة أو القانون وإنما هو الذكاء الذي يمكنه لمسه من خلال الذكاء عند التصرف"⁽²⁾ وجر الطرف المراد التأثير عليه وجعله يقرر وينصرف بما يخدم المؤثر. ولقد أخذت الظاهرة تنتشر وتعمم مع تعقد الحياة الاقتصادية و عولمتها ، حيث أصبحت المنافسة شرسة بين المنظمات و الأمم و الكل يعمل و يبحث على قلب الموازن لصالحه بطرق سليمة وقانونية، على عكس ما كانت عليه الوضعية من قبل أين المنظمة كانت تنتج لسوق يميل أكثر إلى العقلانية واتخاذ القرار بكل حرية و بدون تأثير. ولعل هذه الوضعية هي التي تفسر بكل موضوعية " تأخر دخول المصطلح إلى عالم الاقتصاد السياسي، على عكس استعمالها القديم في الميدان البسيكولوجي و السوسيولوجي "⁽³⁾.

المنافسة الشرسة لا تعني التأثير باستعمال القوة بمفهومها الضيق، و إنما هي أحد الأوجه الثلاثة لإحداث التغيير لصالح المؤسسة و هي "التأثير ، المحبة ، المفاوضات المبنية على المصالح و المنافع المتبادلة"⁽⁴⁾.

(1) S.Larivet ,op cité ,p 7

(2) Guy Massé et all ,op cité ,p226.

(3) Ludovic François et all « Business sous influence :marchés financiers , ong marketers,etat...qui influence qui ? » ed organisation,2004. P 45

(4) Eric Del bèque « L'influence ou les guères secrètes : de la propagande à la manipulation » ed Vuibert ,2011,p17.

I. 1 تعريف التأثير :

التأثير عملية معقدة تحتاج إلى توغل في الأوساط المراد التأثير عليها، و جرها خطوة خطوة حتى تقتنع بالرسالة الموجهة إليها. و كما هي ممارسة صعبة فهي كذلك " قليلا ما يتم تعريفها رغم أنها كثيرة الاستخدام" ⁽¹⁾ . في إطار تعريف التأثير تقترح علينا S.Larivet مجموعة من التعاريف لأبرز الباحثين في هذا الميدان .

الباحث	التاريخ	وظيفة الذكاء الإقتصادي
Baumard	1991	تفاعل المحيط و المؤسسة ، الدور الفعال للتوسط
Clerc	1995	إستراتيجية التأثير
Harbulot	1995	التأثير
Martinet marti	1995	الأعلام من أجل الإقناع و التصرف ، التأثير
Bloch	1996	القيام بعملية التأثير،التأثير على المحيط التنافسي والقانوني للمؤسسة ، الضغط.
leret et paturel	1996	القيام بممارسات التأثير،زعزعة المنافسين،الدخول إلى أسواق صعبة ، إمضاء اتفاقيات ، التأثير المضاد.
Hassid et all	1997	إستراتيجية التأثير ، جماعة الضغط ، العمل على تحسين الإطار القانوني ، توجيه العمل النقابي إلى الصالح الجماعي .
bosson et possin	1998	التأثير،الضغط على المستوى المحلي،الوطني الأوروبي و العالمي ، الأعلام المضاد ، مكافحة الإعلام المظلل
jokobiak	1998	التأثير ، الضغط
attaman	2000	سلاح للتأثير على المحيط ، الضغط ، الإشاعات استغلال الشبكات و كل وسائل الإعلام المظلل ، الكل ينتمي إلى الذكاء الاقتصادي .
bournois et Romani	2000	ممارسات هجومية :الضغط ، التأثير و الإعلام المضلل .
Graudval	2000	التأثير على المحيط بعمليات تحد من المنافسات الضمنية ، النظرية و القانونية يهدف الحصول على ميزة تنافسية .
massé et thibaut	2001	الضغط ، خلق محيط ملائم للقرارات المزمع اتخاذها ، تنظيم من أجل تحويل مصالح المؤسسة إلى اهتمامات متخذى القرارات على المستوى الاقتصادي الكلى ، التأثير خارج الأسواق،الإقناع.
Paturel	2002	الممارسة القانونية للتأثير ، تطير التأثير المتبادل مع المحيط الكلى ، إمضاء اتفاقيات ، اعتبار السوق بأنه جد حساس ، يمكن للمؤسسة الصغيرة و المتوسطة ممارسته.
H.R.I.E	2006	التأثير و التأثير المعاكس ، الضغط ، الإقناع

الجدول رقم 08:وظيفة التأثير للذكاء الاقتصادي

المصدر : S.Larivet ,op cité,76-77

إن التعاريف كلها تتجه نحو فكرة واحدة ، بمعنى آخر يوجد هناك إجماع حول مفهوم التأثير و الذي هو عبارة عن محاولة ليجعل تغيرات المحيط تسير في الاتجاه المرغوب فيه من طرف المنظمة عن طريق مجموعة من الممارسات ك: الضغط و الإقناع والتحذير والتضليل، معتمدة على الإعلام و التغلغل في الأوساط اتخاذ القرارات. إذا فالتأثير نابع من رفض اعتبار المحيط كمعطية يجب الرضوخ إلى قواعدها و قوانينها ، بل هي في متناول المنظمة بقدر الجهود المبذولة والأفكار المطروحة، فكلما كانت الشهية أكبر كلما كان التأثير واضحا على مختلف عناصر المحيط للعلم " مفعول التأثير ليس ميكانيكيا و لا يمكن قياسه"⁽¹⁾ فليس كل محاولة تجدي وليس كل المحاولات تكون ناجحة، بل الأمر متوقف على الأهداف والاستراتيجيات الموضوعة وكذا مؤهلات واقتناعات القائمين على العملية .

إن قراءة التعاريف تسمح لنا بتحديد مجموعتين يوجه لها التأثير وهي المؤسسات المنافسة من جهة و الدولة والأجهزة الحكومية والشبه حكومية والمستقلة من جهة أخرى . فكل ما يدخل في المجموعة الثانية يسلط عليها تأثير بمفهوم الضغط (Lobbying)، أما المؤسسات المنافسة فالتأثير عليها يكون بالتأثير في المجال التنافسي عن طريق الإشاعات والتضليل وحجب للحقيقة وغير ذلك من الممارسات القانونية والأخلاقية .

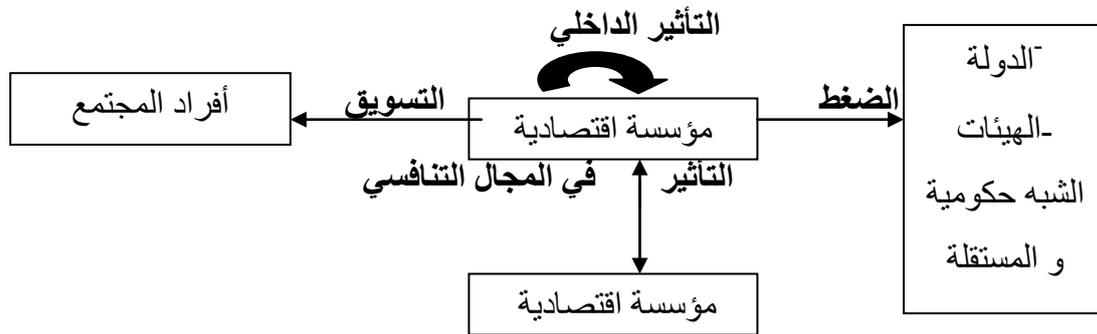
للإشارة فان التأثير يتم كذلك على مستوى الاقتصاد الكلي أي بين الدول و الحكومات لفائدة المؤسسات والاقتصاد الوطني ككل، فهو الجانب الذي لا يدخل في إطار الدراسة المقامة ، غير أن التأثير الممارس على الأفراد من طرف المؤسسات والمنطوي تحت مفهوم التسويق، فلا يشار إليه بشكل واضح وصريح من طرف الباحثين رغم ارتباطه الوطيد بالموضوع .

كما هو مبين في الشكل أسفله فالتسويق يعد أحد أدوات التأثير، ليس فقط من أجل الترويج لسلعة أو خدمة معينة ⁽¹⁾، وإنما قد يكون من أجل نشر فكرة حتى يتشبع بها الفرد ويجعلها سندا لقراراته والتي تتماشى والمنحى المسطر من طرف المؤسسة. ففي الكثير من

(1) Ludovic François et all ,op cité ,p06.

الأحيان تسعى المؤسسة من خلال التسويق إلى نشر وترسيخ فكرة معينة لدى المستهلك فمثلا تفضيل المنتج المحلي على المستورد ،تفضيل الطبيعي على الصناعي، وعليه المستهلك قد يستهلك سلعة ليس تحت تأثير المزج الجيد لـ P4 (المنتج، السعر، الإشهار والمكان) لـ Neil Borden (2) فقط وإنما وفقا لاعتبارات أخرى إضافية كمثلا أن يكون منتج وطني،على المجتمع أن يساهم في تطويره عن طريق تفضيل ما يعرف بالمصلحة العامة (3).

كما أن التأثير قد يكون موجها نحو المحيط الداخلي من أجل توجيه الموارد البشرية أو بصفة عامة العمل النقابي في الاتجاه الذي يخدم المصلحة العليا للمنظمة (hassid et al 1997). التأثير في الأوساط العمالية كغيره من التأثير يحتاج إلى تنبأ بالأوضاع المستقبلية من أجل استباق الأحداث و توجيهها وفق مخططات المنظمة و بما يخدم المصالح المشتركة للمنظمة و مواردها البشرية .



الشكل رقم 06: مختلف أنواع التأثير
المصدر : من إنجاز الباحث

- (1) الترويج لسلعة أو خدمة يدخل في إطار دراسات التسويق المحض ، نكتفي بالإشارة إليها .
- (2) Neil borden أول من طرح فكرة المزيج التسويقي في مقاله « the concept of the marketing mix » والذي يمكن الإطلاع عليه . En.wikipedia.org/wiki/marketing.mix . أما M carty فهو أول من حدد 4p سنة 1960.
- (3) ننظر للمصلحة العامة من المنظور الأمريكي الذي يرى بأن المصلحة العامة هي توفيق بين المصالح الخاصة ، وليس من المنظور العام الذي يرى بأن المصلحة العامة هي المصلحة العليا التي تتجاوز المصالح الخاصة.

2.I المزيج التائيري :

التأثير عملية معقدة تحتاج إلى تضافر مجموعة من الجهود من أجل إيصال فكرة معينة إلى طرف معين و جعله يتقبلها، بل أكثر من ذلك يتبناها و يتخذها سندا للتعبير عن رأيه و يعتمد عليها في اتخاذ القرارات. وحتى يبلغ التأثير هذا المستوى على القائم بالعملية أن يكون له تحكما بارعا بالعناصر الأربعة التالية :

- المصدقية Crédible
- المحاججة (إقامة الحجة) أو الإقناع Cohérent
- الانسجام Consistant
- التلاؤم Congruent⁽¹⁾

1.2.I المصدقية :

كل فرد وله تقييم خاص بمستوى مصداقيته ، و من الخطأ أن يظن الفرد بأن مصداقيته معترف بها ومقبولة بطريقة عفوية ، فالمصدقية ليست صفة نحصل عليها بمجرد التحدث أو الحصول على منصب معين، بل هي ثمرة تكتسب بالبرهان عليها .

من لا يملك مصداقية لا يمكنه أن يؤثر بأي حال من الأحوال، فهو شرط إلزامي لا يمكن الاستغناء عنه. فكلما كان الإنسان معترف له بمصداقيته، كلما كانت رسالته ذات تأثير واضح على الطرف المخاطب. إن التساؤل عن المصدقية وأخذها في الحسبان يعد أمرا طبيعيا ، فمن يثق في مصداقيتك سيتخذك قدوة وبالتالي فسيعمل على التأكد منها وتقييمها من منظوره الخاص وعليه فهي " تقييم ذاتي يحددها الطرف المقابل بناء على معايير ووفقا لأحاسيسه وشعوره "(2)، كما أنها جد مرتبطة بالخبرة والعلاقات الحسنة: فكلما اكتسبت الخبرة زادت القدرة على حسن الإلمام بالموضوع و حسن التصرف والتعامل مع الأوضاع، ومن ثم ضمان نتائج أحسن تعمل على الرفع من مستوى المصدقية المعطاة له. كما أن حسن العلاقات ونزاهتها واحترامها للقيم المتعارف عليها ترفع من المصدقية.

(1) E. Delbeque op cite ,p 203

(2) M.C Nivoix et P.Lebreton « l'art de convaincre » et Eyrolles ,2008,p12.

1.1.2.I تحسين المصدقية:

المصدقية حكم خارجي يتحمل الفرد نتائجه ، فهو ليس حكما نهائيا لا رجعة فيه ، بل يمكن تحسين مستوى المصدقية من خلال التحكم في بعض العناصر التي لها أثر مباشر على مستوى المصدقية و التي نوجزها فيما يلي :

1.1.1.2.I معرفة الطرف المقابل:

كلما كانت لدينا معرفة معمقة و شاملة للطرف المقابل حول أفكاره ، اقتناعاته ، مبادئه ، تجربته، ثقافته... الخ كلما تمكنا من إظهار الجوانب التي يتأثر بها و يتخذها معيارا للقيم ومن ثم تحسين صورتنا لديه. للملاحظة فالخطر يكمن في التصنع و الذي غالبا ما يكتشف لاحقا و يؤدي إلى نتائج عكسية ،لهذا يجب الابتعاد عن التصنع كلية من أجل صيانة المصدقية .

2.1.1.2.I الاستشهاد ببعض الوقائع :

عند التطرق لموضوع معين غالبا ما نلجأ إلى الاستشهاد بما يمكنه أن يدعم المصدقية من أقوال شهيرة و دراسات معترف بها و إحصائيات دقيقة و منشورات علمية... الخ، فمن خلال هذا نعمل على تدعيم مصداقيتنا من خلال استغلال و توظيف مصداقية معترف بها.

3.1.1.2.I التمسك بالرواد :

لكل شيء بداية و البداية تتطلب دائما الحصول على سرعة ابتدائية مأخوذة ممن لهم الأسبقية، هذه السرعة الابتدائية تعد بمثابة سند و دعامة يبني عليها المجهود الخاص ، فكلما كان التأطير جيدا كلما امتلنا جزءا من معارفه و تجربته وحنكته... الخ، مما يؤدي حتما إلى امتلاك نصيبا من مصداقيته تمكنا من الانطلاق و بناء مصداقية خاصة قوية .

و قد حدد لنا M.C.Nivoix et P. Leberton 14 طريقة للمحاجة والإقناع يلخصها لنا في الجدول التالي:

الملاحظة	المبادئ	المحاجة بـ
يجب تجنب الإكثار و التقليل ، ضبط المحتوى و الشكل على حسب المخاطب	إعطاء المعلومات التي تسمح بفهم أفكارك	الشرح Explication
المقارنة بين الأشياء القابلة للمقارنة و التي تعطي انطبعا أحسن	إجراء مقارنة بين الأحداث المتشابهة و لكن المختلفة من حيث المكان و الزمان	المقارنة comparaison
يجب التعميم بناء على أشياء متعلقة بالموضوع	المرور من الخاص إلى العام بهدف الخروج بقاعدة	الإستقراء أو الإستنتاج Induction
التأكد من موضوعية المقارنة و إمكانية استنباط الخلاصة	المرور من العام إلى الخاص	الإستنباط Déduction
التأكد من أن سببا معينا يعطي حتما تلك النتيجة	وضع علاقات سببية بين مختلف عناصر النظام : سبب معين يعطي نتيجة معينة	السببية causalité
القياس يجب أن يكون في إطار مفهوم من طرف المخاطب	نقل فكرة من مكان إلى آخر من أجل أن تصبح أكثر تعبيراً ووضوحاً	ألفياس Analogie
تحديد الفرضيات ، و إلا فلا يمكن فعل أي شيء	يتمثل في وضع فرضية و التفكير على أساس الاحتمالات و النتائج	الفرضية Hypothèse
إظهار و كأن المخاطب له إمكانية الاختيار و يمكنه أن يقرر.	اقتراح واختيار و توضيح محاسنه مقارنة مع آخر	التبادلية Alternative
اختيار السلطة المعترف بها من طرف المخاطب	إقرار شرعية فرديته أو فردياته من خلال سلطة معترف بها	السلطة autorité
المعرفة الشخصية للمخاطب حتى تضبط المحاسن على شاكلته	الإقناع و التأثير من خلال المحاسن التي هي في صالح المخاطب	المحاسن avantage
تستعمل التقنية كمكمل للمحاجة بالسلطة من أجل الوصول إلى المبتغى	دعم الفكرة أو الرأي بقيم معترف بها من طرف المخاطب	القيم Valeurs
تحضيرها و تجريبيها مسبقاً حتى يكون هناك تأكيد من إصابة الهدف	استنار مفاجئة بتقديم فرضية ظاهرياً تبدو متناقضة	التناقض الظاهري paradoxe
العمل على الخروج بخلاصة خلاقة و ديناميكية و ليس فقط إجماعاً هشاً	إقحام عناصر متناقضة من أجل الخروج بعناصر جديدة.	الجدل dialectique
وضع معايير موضوعية لإقضاء الخيارات	وضع مجموعة من الخيارات ، ثم العمل على إقصاء واحدة بواحدة حتى الوصول إلى الخيار الأكثر تعلقاً بالموضوع	الإقصاء Elimination

الجدول رقم 09: الطرق 14 للمحاجة و الإقناع

المصدر : M.c.nivoix et P.Lebreton ,op cité, p 88.

نلاحظ بأن طرق المحاجة هي كثير و متنوعة، فعلى القائم على العملية أن يختار الطريقة أو بعض الطرق التي تتناسب و المشكلة التي يعمل على حلها و الطرف الذي يريد التأثير عليه من أجل الوصول إلى أقصى النتائج الممكنة .

3.2.I الانسجام :

التعامل مع المخاطب من خلال إبراز المصدقية و العمل على الإقناع من خلال إقامة الحجة يجعل من المقابلة تجري في اتجاه واحد و لصالح المؤثر، وتجنبنا للإخفاق يجب إعطاء الفرصة للمتأثر حتى يجد مكانا له ، و يبدي بأفكاره.

التأثير الفعال يجب أن يعمل على الأخذ بعين الاعتبار بأفكار المتأثر ، و محاولة خلق نوعا من الاستمرارية لأفكاره بحيث يظهر انسجاما في أفكار و أقوال الطرفين .
إن الانسجام متوقف على إيجاد جسر يربط أفكار الطرفين و يسمح بتمرير فكرة أو فرضية و غالبا ما يكون باستعمال جمل مماثلة لما يلي :

- نعم ، أنا أدمع فكرك القائلة بأن

- نحن متفقين تماما حول

- ملاحظتك في محلها

- فكرة ممتازة

-أنا مقتنع تماما بما تقول

هذه الجمل لا تخلق الانسجام فقط ، بل وترفع من معنويات المتأثر و تزيد من المصدقية وتقوي حجة المؤثر. كذلك لا يجب نسيان الشكر و العرفان، كون أنهما يرفعان من المعنويات و يزيدان من الولاء.

الملاحظ هنا ، هو أنه لا يجب الاهتمام بالانسجام على حساب نقاط أخرى مهمة

كمثلا:

- بناء الأفكار بشكل تسلسلي ، الحجج كلها مهمة إلا أنه يجب ترتيبها حسب الأهمية ،فالحجج

الأولى هي أكثر تأثيرا من الحجج التي تليها .

- الإقناع لا يكون مبنيا على أساس عدد الحجج و إنما على أساس نوعيتها .

- المرور من حجة إلى أخرى لا يتم إلا بعد الحصول على نتيجة ، و ذلك بهدف الوصول

سويا إلى نهاية المطاف. الحجج الغير مفهومة أو الغير مشروحة تخلق عدم الانسجام بين

الطرفين .

4.2.I التلاؤم:

كل ما نقشناه في إطار المزيج التأثيري لن يكون فعالا إلا إذا كان هناك تلاؤم و تطابق بين المتأثر و المؤثر، فإذا عملنا على تبيين و إظهار أوجه التشابه وقللنا من أوجه الاختلاف، فإننا نعمل على خلق تلائم و علاقة وطيدة بين الطرفين ، فإذا كنا واثقين مما يجمعنا و يقربنا فإننا حتما نكون مطمئنين على تجانسنا و تفاهمنا. التلاؤم هذا يخلق تفاهما ضمنيا مسبقا وثيقة متبادلة بين الطرفين، مما يسمح بتبادل أكثر للآراء واستعداد أحسن للتفاهم، كما يعمل الانسجام على دفع الشكوك و تصفية النوايا.

الانسجام لا يكون فقط من خلال الأشياء الباطنية الباطنية، بل كذلك من حيث الأشياء الخارجية، الانسجام يتطلب كذلك ملاحظة مدققة للحركات ولوضعية الجسم مما يسهل إحداث اندماجا سريعا، التعامل لن يكون بالتقليد وإنما التقرب منه و جعله في وضعية مريحة يطمئن لها فيتحدث بكل حرية مما يساهم بشكل و فير في إفصاحه عن كل أفكاره وتوجهاته.

كذلك الصوت و طريقة الكلام عنصرين مهمين للانسجام ، فإذا كان يقابلك إنسان يتكلم بطريقة سريعة، فلا يمكنك أن تتكلم معه ببطء وإلا فقد ينتج عن هذا نوع من عدم الراحة عند التكلم مما يجعل الجو متوترا، الشيء الذي يدفع بالطرفين إلى التباعد.

I.3. ممارسة العمليات التأثيرية:

ممارسة عملية التأثير ماهي إلا رفض لاعتبار المحيط كمعطية يجب الانصياع لها واحترامها، وهذا بكافة مكوناته. عادة التأثير يسلط على السوق من خلال العمليات والاستراتيجيات التسويقية (التأثير على المستهلك) أما التأثير على الحكومة والهيئات الشبه حكومية والمستقلة فيتم من خلال العمل الضغطي lobbying، وأخيرا التأثير على المنافسة فيتكون من خلال التظليل الإعلامي⁽¹⁾.

I.3.1 العمل الضغطي:

العمل الضغطي الضغط أو بالأحرى lobbying أصبح اليوم من المصطلحات الشائعة الاستعمال من طرف السياسيين والاقتصاديين والمجتمع ككل. فهو مصطلح تولد مع ظهور الحضارة الأمريكية (الو. م. أ.)، ثم انتقل إلى أوروبا فالعالم ككل. فهو ليس بعملية مشبوهة ومرتبطة بالرشوة أو ما شابهها كما يعتقد الكثير، وإنما هو عبارة عن وسيلة حديثة وديمقراطية لتنظيم الحياة السياسية والاقتصادية وخلق الانسجام بين متخذي القرار والمتأثرين بهذا القرار.

I.3.1.1 تعريف العمل الضغطي:

العمل الضغطي ليس بعملية سرية بل هي: «أحدد دعائم الديمقراطية الأمريكية»⁽²⁾، أستعمل المصطلح الأول مرة من طرف رئيس الولايات المتحدة الأمريكية ULYSSE GRANT في نهاية القرن 19. في تلك الفترة، شهد البيت الأبيض حريقا مهولا، وفي انتظار إعادة بناءه وفق شكله الحالي، اتخذ الرئيس فندقا مجاورا كمقر له. كما شهدت هذه الفترة ترددا كبيرا للسياسيين والاقتصاديين والعسكريين والصحافيين على مقره ومكوئهم بيهو الطابق الأراضي للفندق Lobby، فساهم الرئيس بجماعة الضغط Lobbyistes، ومن ثم سمي العمل الذي يقومون بالعمل الضغطي Lobbying .

(1) فضل استعمال التظليل الإعلامي عوض الحرب الإعلامية بغرض تجنب مصطلح الحرب. وهذا تقاديا لسوء الفهم الذي قد ينجر عن استعمال مصطلح الحرب وكذا الممارسات الغير أخلاقية والغير قانونية.

(2) F.J.FARNEL «le lobbying: stratégies et techniques d'intervention» ed organisation 1994,p 19.

أول تعريف نعطيه للضغط هو ذلك الناشئ من المنبع والتابع لمجلس الشيوخ الأمريكي حيث يعرف الضغط على أنه: «الممارسات الهادفة إلى إقناع المشرع من أجل اقتراح، قبول أو معارضة تشريع أو تعديل القوانين المعمول بها»⁽¹⁾ يعد هذا التعريف شاملاً، حيث أنه يأخذ بعين الاعتبار جميع الممارسين للضغط وبدون ذكر لأي طرف من الأطراف، فالضغط يأخذ على أنه: «نشاط شرعي في النظام الديمقراطي، ليس مهماً من يقوم به سواء كانوا مواطنون، مؤسسات، منظمات المجتمع المدني، مجموعات المصالح أو مؤسسات تعمل لصالح طرف معين»⁽²⁾ المهم هو حماية المصالح الشرعية عن طريق الضغط النوعي الذي يعمل على تحسين الرؤية، وترشيد القرارات النوعية، وبالتالي الضغط ما هو إلا «مرادف لطرق التنبؤ، الخبرة، المشاورات، التحالفات والقرارات الناجحة والبناءة»⁽³⁾.

طرق لن تكون ذات مفعول كبير إلا إذا كان المتأثر منفتح على محيطه والعملية تتم في إطار الشفافية الكاملة. ويعتبر مجلس الشيوخ الأمريكي هو كذلك أول من وضع الإطار القانوني لممارسة الضغط عبر Federal Regulation of lobbying act سنة 1946. وعلى هذا الأساس فنجد بأن الضغط هو أكثر انتشاراً في الدول الأنكلوسكسونية من الدول الأخرى المتبقية. فمثلاً الاتحاد الأوروبي الذي يعرف الضغط على أنه «النشاطات التي تهدف إلى التأثير على عملية التحضير للسياسات و سيرورة اتخاذ القرارات للهيئات الأوروبية»⁽⁴⁾ لم يعط للضغط المكانة اللائقة به إلا مع معاهدة Maastricht (7 فبراير 1992) والتي جعلت من الضغط يصل إلى مرحلة أو سن الرشد⁽⁵⁾.

إلا أنه ورغم الفارق الزمني الشاسع إلا أن مفهوم الضغط بقي نفسه، فهو عبارة عن تحليل ودراسة لمشكل معين من أجل تبين وتوضيح لمتخذي القرارات نتائج وعواقب اتخاذ قرار أو قانون معين. فالضغط الممارس من طرف المؤسسة الاقتصادية هو مفتاح

(1) P. Bordon et T. Liabaert «Le lobbying» ed dunod, 2012, p 9.

(2) www.epaca.org/about-lobbying-the-concept, 05/06/2013.

(3) S. Desselas, N clarac «Les Règles d'or du lobbying» ed du palio, 2012, p, 13

(4) P. Bordon, T. Libaert, Idem, p09

(5) D. Le Picard, j.c.Adler, N. Bouvier «Lobbying: les règles du jeu» ed organisation, 2000, P 113

من مفاتيح القدرة التنافسية، فكلما كان هناك تقارب أكبر بين المؤسسة والدولة كلما كان هناك تفهم أحسن للوضع. تحسين اتخاذ القرارات متوقف على حسن المعرفة الشاملة للأوضاع، وبالتالي فالضغط لن يكون إلا وجهها من أوجه التسيير الاستراتيجي للمصلحة العامة.

للملاحظة، فإن هناك بعض المفكرين الذين فصلوا بين التأثير والضغط، فبالنسبة لـ V. Schendelen الضغط هو عبارة عن نشاط أساسي يقام به بصفة دائمة، أما التأثير فهو عبارة عن نشاط ثانوي للأغلبية وظائف المؤسسة. أما بالنسبة لـ T. Libaert فالضغط هو مرتبط مباشرة بالعمليات المتعلقة بالجانب السياسي والعمومي، أما التأثير فهو مرتبط بالهيئات الخاصة⁽¹⁾.

للتذكير فإن الضغط كما قد يكون موجها للهيئات دولية أو وطنية، فيمكنه أن يكون كذلك موجها نحو الهيئات والإدارات المحلية كالمجالس البلدية والولائية، كون أن الهيئات المحلية تساهم وبشكل واضح في تأطير وتوجيه وتنظيم النشاط الاقتصادي المحلي وبالتالي فالتدخل لدى هذه الهيئات قد يعمل على حماية وتطوير الحياة الاقتصادية للمنطقة.

I.3.1.2 مختلف تسميات العمل الضغط:

للعمل الضغطي تسميات متعددة، تتعدد مع اختلاف الثقافات واقتناعات القائمين على العملية. فالاتحاد الأوربي يستعمل مصطلحين: الضغط وممثلي المصالح، أما الأنجلوسكسونيين فيستعملون مصطلح الضغط أو المصالح الحكومية Government affairs وهذا في حالة ما إذا كان التأثير مسلطا على السلطات العامة. أما إذا كان التأثير يشمل كذلك أطراف أخرى فيستعمل مصطلح المصالح العامة. غير أن العالم الفرنكفوني فقليا ما يستعمل مصطلح الضغط، وإنما يستعمل مصطلحات جد متعددة كالمصالح العامة، العلاقات المؤسسية، العلاقات الخارجية، المصالح الحكومية. أما المنظمات الغير حكومية فتستعمل مصطلح المرافعة أو الدفاع Advocacy.

(1) P. Bordon, T. Libaert, op cité, P 11-12.

I.3.1.3 الممارسين للعمل الضغطي:

الممارس للضغط هو ذلك الطرف الذي يسعى لتأثير على الطرف المقابل، من أهم الممارسين نجد:

- المؤسسات الاقتصادية
- التنظيمات المهنية
- النقابات المهنية
- الجمعيات
- الحكومات
- المنظمات الغير حكومية

I.3.1.3.1 المؤسسات الاقتصادية:

غاية المؤسسة الاقتصادية هو تحقيق الأرباح من خلال إنتاج سلع وخدمات وتسويقها في إطار تشريع هي مجبرة على احترامه، إلا أنه غالباً ما يمثل هذا التشريع أحد القيود التي تحد من نشاط المؤسسة. من هذا المنطلق تحاول المؤسسة الاقتصادية العمل على تكيف القوانين والتشريعات وفقاً لمصالحها عن طريق الضغط. كما تعمل هذه المؤسسات من خلال الضغط على خلق مناخ للأعمال وفقاً لتطلعاتها وأهدافها الاستراتيجية، كمثلاً التأثير على السلطة من أجل فرض معايير محددة تجعل منها مؤسسة محتكرة للسوق أو ذات ميزة تنافسية تسيطر من خلالها على المنافسة.

مثل الضغط كمثال الذكاء الاقتصادي، فهو مرتبط بالقمة الاستراتيجية للمنظمة، يخصص له وظيفة كاملة أو خلية أو مكتب مرتبط بأحد الوظائف ذات صلة، كالوظيفة التسويق أو الإنتاج أو غيرهما. أما القائمين على العملية فهم عادة المنحدرين من الهيئات العامة والوزارات والجماعات المحلية أو غير ذلك ممن لهم دراية بأصحاب القرار وطرق الوصول إليهم بسهولة.

الملاحظ هو أن الضغط، ليس ممارسا فقط من طرف المؤسسات الكبيرة، فحتى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أصبح اليوم لها دورا مهما وذلك من خلال التنظيمات المهنية التي ينتمون إليها.

للعلم فإن المؤسسة تعد أحد الممارسين للضغط المفضلين وهذا لسببين:⁽¹⁾

- توفر الإمكانيات المالية: فعالبا للتوضيح وإقناع طرف معين نحتاج إلى القيام بدراسات وسبر واستطلاع للرأي وجمع للإحصائيات... الخ فهي عمليات جد مكلفة لا تقدر عليها إلا بعض المؤسسات الكبيرة أو المؤسسات المنطوية تحت تنظيم مهني معين.

- توفر المؤهلات التقنية: فهي عمليات معقدة تجمع بين الجانب القانوني والتقني والاقتصادي... الخ وبالتالي فالمنظمة هي الوحيدة التي تتابع هذه الجوانب وتسيطر عليها وتملك الموارد البشرية المؤهلة لذلك.

I. 3. 1. 2. التنظيمات المهنية:

المنظمة المهنية هي في حد ذاتها تنظيم مشكل بهدف حماية المصلحة الجماعية للمنتسبين إليه، فهي أداة للتظافر جهود المتنافسين. في الكثير من الأحيان العمل في إطار جماعي أحسن بكثير من العمل الفردي، حيث يمكن من استغلال التجارب والمعارف المختلفة، كما يسمح بتمثيل واسع لكل الأطراف المعينة بالأمر. كذلك غالبا ما ترتاح الإدارة عند العمل مع التنظيمات عوض المؤسسات، فهي متعارف عنها أنها تدافع عن المصلحة الجماعية، فهي «أحد الممارسين الطبيعيين للضغط»⁽²⁾.

(1) C. Harbulot «manuel d'intelligence économique» ed puf, 2012, P373-374.

(2) M. L Doridan et A. Luneau «Lobbying: les coulisses de l'influence en démocratie» ed Pearson, 2012, p 103.

بناء على ما سبق فإننا نجد المؤسسات تتجمع وتقترب من التنظيمات المهنية والشبه حكومية كغرف الصناعة والتجارة، والتي بدورها تلجأ إلى المكاتب الخاصة والتي تملك القدرة على التأثير في الأوساط الحكومية.

I. 3.1.3. النقابات المهنية:

النقابات المهنية تعمل عادة على دفع مصالح الفئة المعنية بالأمر كالنقابات العمالية، والتي تعد من بين الأطراف الأكثر حيوية في ميدان الضغط، كما تعد الجهة الأكثر شرعية والمعترف بها من كل الأطراف (المتأثرة والمتأثرة) بل ويسجل عملها ضمن الحوار الاجتماعي ولا يصنف أبدا ضمن الضغط.

النقابات المهنية تتعدد بتعدد الفئات والقطاعات فنجد مثلا نقابة العمال، نقابة أرباب العمل نقابة الفلاحة، نقابة الصيادلة، نقابة الأطباء، وغير ذلك من النقابات التي تتشكل من فئة معينة وتدافع عن مصالحها. إن تعدد النقابات هي ذلك صفة من صفات الديمقراطية وحرية العمل النقابي.

I. 3.1.4. الجمعيات:

تعد الجمعيات أحد الأطراف الفعالة في مجال الضغط، فهي تعمل في مجالات متعددة، بل لا يوجد مجال بدون جمعيات، مما يعطيها تمثيلا كبيرا وقدرة كبيرة على تمثيل مختلف شرائح المجتمع وكذا مختلف التوجهات، إلا أنه يجب التأكيد على نقطة مهمة، وهو أن أغلب الجمعيات تسعى للأهداف غير مريحة وبالتالي الضغط الذي تقوم به هو ذو طابع غير اقتصادي، وعلى هذا ففي أغلب الأحيان تستعمل مصطلح المرافعة أو الدفاع (Advocacy) عوض الضغط. الجمعيات وفي المقابل تتحمل أموالا طائلة في مرافعاتها، فمثلا منظمة Green peace أنفقت سنة 2011 حوالي 900 000 أورو. كذلك الجمعيات وفي حال تعقد الملفات فإنها تلجأ إلى المكاتب المختصة والعمليات ذات الصدى الإعلامي القوي.

I. 3.1.3.5 الحكومات:

الحكومات ليست دائما طرفا متأثرا، بل تسعى هي كذلك أن تكون طرفا مؤثرا على الدول الأخرى والمنظمات الدولية والهيئات المالية والاقتصادية العالمية بما يخدم المصلحة الوطنية وبالتالي مصلحة القطاع الاقتصادي الداخلي. من النشاطات الحكومية التأثيرية نجد ما تقوم به الدول لجلب الاستثمار الخارجي وتحسين صورتها لدى المستثمرين وكذا محاولة جلب دول وجعلها تتبنى نموذجها الاقتصادي والسياسي والثقافي، عن طريق المزج الملائم والمعايرة بين المساعدات والمفاوضات من جهة والتحريض والتعاون من جهة أخرى.

I. 3.1.3.6 المنظمات الغير حكومية:

فهي منظمات موجودة في كل دول العالم وبالأخص الدول الأنجلوسكسونية (لأسباب تاريخية وتأثرها بالحضارة الأمريكية)، فهي ذات تأثير كبير في الميادين الاجتماعية والصحية و الإنسانية وكل ما يتعلق بالمحيط. يوجد لها اليوم فروع مهيكلة بشكل جيد، كما تسعى إلى أن تكون تدخلاتها تتميز بالمهنية والاحتراف، الشيء الذي جعل «كل الحكومات تعترف بها ولا تتردد في استشارتها، كما تتخوف من معارضتها»⁽¹⁾.

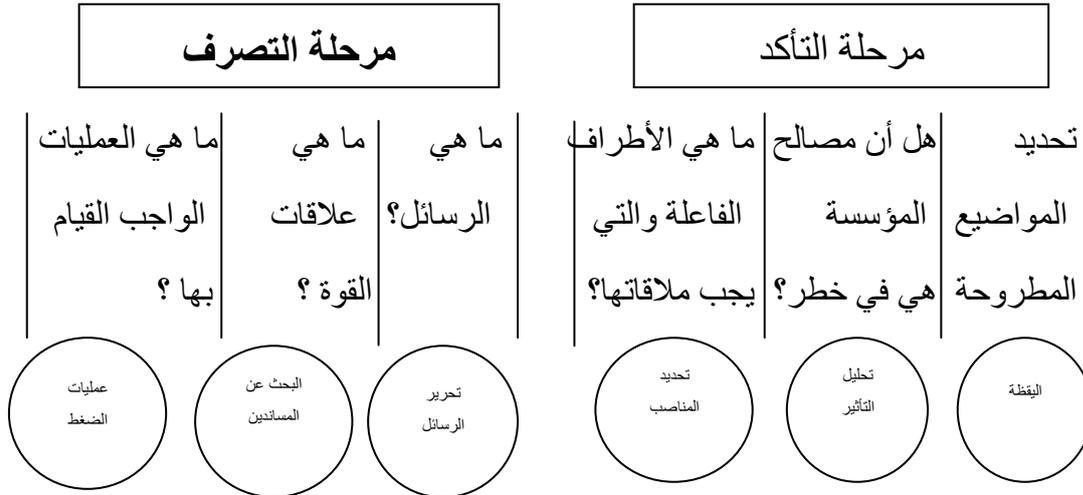
I. 3.2. إستراتيجية العمل الضغطي :

الضغط عملية معقدة، تتطلب تدخلات وعمليات دقيقة وفقا لخطط محددة الأهداف والإطار الزمني والمكاني المناسب، من أجل مواكبة الأحداث وجعلها تتماشى ومخططات المؤسسة، أي تحديد الاستراتيجية المناسبة والكفيلة بتبرير أفكارها والتأثير على أصحاب القرار.

الأبحاث المقامة في هذا الميدان لا تنطوي على استراتيجيات محضة ومثالية فقط وإنما كذلك على مجموعة من الطرق السليمة المشتقة من تجربة العاملين في الميدان. وفي هذا الإطار يقترح علينا S. Desselas et N. clarac الاستراتيجية الموضحة في الشكل التالي:

(1)O. le picard, J.C. ALDER, N. Bouvier ,op cité, p 50.

«مراحل إستراتيجية الضغط»



Cartographie

الشكل رقم 07: مراحل استراتيجية الضغط

المصدر: S. Desselas et N. Clarac, op cité, p21

الكاتبان يقسمان الاستراتيجية إلى مرحلتين:

- **مرحلة التأكد:** وتعمل المؤسسة في هذه المرحلة إلى تحديد المواضيع التي تحتاج فعلا إلى القيام بعمليات الضغط، وعلى ضوء النتائج المتوصل إليها تعمل المؤسسة على التأكد من هل أن مصالح المؤسسة هي فعلا معرضة للخطر أم لا: فإذا تبين حقيقة أن المصلحة هي في خطر فإنها تباشر أول عملية وهي تحديد الأطراف الفاعلة والتي يجب ملاقاتها بصفة عامة التأثير كإستراتيجية يتطلب "وجود علاقات تناظرية (مؤثر/متأثر) ،هدف وطريقة للتصرف" (1)

- **مرحلة التصرف:** وتبدأ بتحرير الرسائل بهدف الوصول إلى التعديلات التي تخدم المؤسسة ثم السعي من أجل تجنيد المساندين وأخيرا القيام بالضغط في حد ذاته. المراحل التي تتبعها هذه الإستراتيجية نستعرضها مرتبة في النقاط التالية :

- اليقظة

تعتبر اليقظة أحد المركبات الثلاثة الأساسية للذكاء الاقتصادي، والتي تهدف إلى جمع المعطيات وتحليلها ودراستها من أجل تحويلها إلى معلومات تسمح حقيقة بالتنبؤ. إلا أنه وفيما يخص الضغط فاليقظة المعنية بالأمر هي اليقظة التشريعية أو القانونية، أي اليقظة

(1) F.B. Huyghe « influence, outils et réseaux » revue international d'intelligence économique, série publications numériques, janvier 2009, p2.

المهتمة بمتابعة مشاريع القوانين الموضوعة للدراسة والتحليل والنقاش. هذه المرحلة هي جد مهمة حيث أنها تسمح بالمعرفة المبكرة للتغيرات المحتملة، مما يعطي المؤسسة الوقت الكافي لفهم الوضع واتخاذ الإجراءات اللازمة.

- تحليل التأثير:

وتعمل على تقييم التأثيرات الممكنة والمحتملة على المؤسسة وهذا من خلال تتبع وبدقة المراحل التي تفضي إلى اعتماد قانون أو تعديله. إن التحليل يجب أن يكون شاملاً ودارساً للموضوع من كل الزوايا الممكنة. إن اعتماد طريقة طرح الأسئلة تسمح بالمساح بأكثر قدر من الجوانب المبينة لتعرض مصالح المؤسسة للخطر أم لا. من بين الأسئلة الممكن طرحها نجد:

- 1- ما هو المشكل المراد تقنيه وما هي تداعياته وتطوراتها ؟
- 2- ما هو المشروع المطروح للمناقشة والتحليل ؟
- 3- ما هي الأهداف المراد تحقيقها من وراء التشريع الجديد ؟
- 4- ما هي تداعيات المشروع على إستراتيجية المؤسسة ؟
- 5- ما هي المخاطر التي يمكنها أن تلحق بالمؤسسة ؟
- 6- ماهي التأثيرات البيئية والاقتصادية والاجتماعية للمشروع والتي تخص المؤسسة ؟

وغير ذلك من الأسئلة التي يمكنها أن تفرز مجموعة التصورات التي تكشف التأثيرات الحقيقية والمؤكدة على المؤسسة، ومن ثم مواصلة المشوار من أجل التفكير في الحلول الممكنة (أي التعديلات) والتي يجب تمريرها ما دام المشروع في مرحلة الدراسة والتحضير.

إن تمرير التعديلات لا يكون ناجحاً إلا إذا كانت الحجج والبراهين قادرة على إقناع الطرف المقابل وبدون أن يشعر بوجود ضغط أو ما شابهه من مراوغات أو تضليل يخدم المؤسسة على حساب المصلحة العامة. إن تحويل الآراء والحجج والأهداف إلى تعديلات تعد عملية نوعاً ما معقدة، تحتاج إلى مهارات ومعارف في مختلف الميادين (القانون الاقتصادي السياسي، الاجتماعي... الخ) إن التعديلات عادة تأخذ 4 أشكال مبينة في المصفوفة التالية

المروور من الإلباري إلى الإلباري	تلزيق مبال اللللبار تلغير المصلللات
المروور من مالة إلى اللل	أألر آبال الللبار

الشكل رقم 08: مصفوفة التعديلات الممكنة لمشروع قانوني قيد الدراسة و التحضير

المصدر: S. Desselas et N. clarac,op cité ,p67

- تحديد المناصب أو الاطراف الفاعلة :

مرحلة تحديد الأطراف الفاعلة والمأثرة هي جد حاسمة، حيث تمكن من إيصال المعلومة المناسبة إلى المكان المناسب. عادة تحديد الأطراف المعنية بمشروع معين تعد عملية سهلة، فإذا كان هذا المشروع متعلق بحماية المحيط، فيجب التوجه نحو المكتب المعني بالأمر داخل الهيئة (المجلس البلدي، المجلس ألولائي، المجلس الوطني...الخ). إلا أنه وفي الكثير من الأحيان الأمر يكون متعلقاً بأطراف أخرى كالجمعيات والفدراليات والمنظمات والتي يمكنها أن تكون أطرافاً متأثرة في بادئ الأمر ثم تصبح طرفاً مؤثراً ومدافعاً عن مصالح المؤسسة. للعلم فإنه كلما كان عدد الأطراف كبيراً كلما كان العمل أكبر والأموال المنفقة أكثر، ولهذا يجب أن توجه الجهود نحو الأطراف ذات الاهتمام الأكبر والتي لها تأثير أكبر.

عند هذه النقطة تكون المؤسسة قد وصلت إلى آخر خطوة من مرحلة التأكد. العمليات اللاحقة تدخل في مرحلة التصرف.

- تحرير الرسائل:

عملية تحرير الرسائل تتجسد من خلال إيصال المعلومة المناسبة إلى المكان المناسب وفي الوقت المناسب. المهم عند تحرير الرسالة هو الإتيان بالحجة البالغة المدعومة

بالإحصائيات والدراسات الموثوقة والمعترف بها والابتعاد الكلي عن الاعتقادات والآراء الذاتية، وكذا تقديمها بالشكل الذي يجعل منها واضحة ومنظمة وسهلة الاضطلاع والفهم.

- البحث عن المساندين:

مما لا شك فيه أن البحث عن مصلحة معينة ولو كان الأمر مطروحا بكل موضوعية سيصنظم بمصالح أخرى وأفكار واقتناعات مختلفة، فكل طرف يحاول جر التيار لصالحه مما يجعل الأطراف الفاعلة منقسمة إلى ثلاث فئات أساسية هي: المؤيدين والمعارضين والمحايدين. كل فئة من هاته الفئات تحتاج إلى طرق خاصة للتعامل معها، فالمحايد هو الطرف الذي لا يزال لم يتخذ موقفا معينا، لهذا يجب إقناعه بتزويده بالمعلومة المناسبة وإقحامه وإدخاله في موقف معين يتناسب ومصالح المؤسسة. المعارض وهو الطرف الغير مقتنع والذي يعمل في الاتجاه المعاكس لمصالح المؤسسة، لهذا يجب مراقبته ومتابعته بغية إبطال مفعول أفكاره وتصرفاته أو على الأقل جعلها قليلة التأثير. أما الفئة الثالثة والأخيرة فهي فئة المؤيدين والذين يجب حمايتهم والعمل معهم من أجل الوصول إلى المبتغى. فيما يلي جدول يبين الفئات الثلاثة ويلخص طرق التصرف معهم، والتي يمكنها أن تعطي احسن النتائج الممكنة :

المعارضين	المحايدين	المؤيدين	المواقف التصرف
التقسيم والتفريق	الإقناع	التأمين	الهدف
مهاجمة وزعزعة المواقف الهشة والضعيفة	الإقحام	العمل الجماعي والتعبئة	التصرفات الهجومية
الإتيان بالحجة المعاكسة	الإعلام	تجنب الانقسامات	التصرفات الدفاعية

الجدول رقم 10: منهجية التعامل مع الأطراف الفاعلة
المصدر : S. Desselas et N. Clarac, op cité ,p84

- عمليات الضغط وتحديد الاستراتيجية:

عملية الضغط والتدخل باستراتيجية معينة تعد آخر عملية في مرحلة التصرف. عادة الضغط يتم وفق تقنيتين المباشرة والغير مباشرة.

الضغط المباشر: يعمل على الاتصال المباشر بالأطراف الفاعلة ومتخذي القرارات، وهذا سواء في إطار رسمي أو غير رسمي. تقنيات الضغط المباشر هي:

- الاجتماعات الرسمية والغير رسمية

- اللقاءات وجلسات العمل

- الرسائل بكل أنواعها

- المكالمات الهاتفية

الضغط الغير مباشر: على عكس الضغط المباشر، الضغط الغير المباشر يتقادى الاتصال المباشر والذي يعمل على الفصل بين الرسالة وصاحبها وهذا عن طريق تقنيات مختلفة ك:

- التصريحات الصحفية

- القيام بحملات إعلامية

- الحملات المؤيدة أو الراضية

- إعادة النظر في مشروعية القوانين... الخ

فالضغط الغير مباشر تقنيات متعددة تحمل في طياتها مجموعة من الايجابيات والسلبيات، فمن الايجابيات نجد وصول المعلومة إلى الطرف المتأثر عن طريق وسيلة ربما تكون أكثر مصداقية، كما أنه إذا حدث هناك إخفاق، فالمؤسسة لا تكون في الواجهة. أما السلبيات فتتخلص في نقطة الأساسية وهي تشوه المعلومة ووصولها محرفة إلى الطرف المتأثر. فكلما تعددت الوسائط بين المأثر و المتأثر كلما زاد خطر السلبيات.

I.3.3 التأثير في المجال التنافسي:

التأثير في المجال التنافسي هو موجه نحو المؤسسات الاقتصادية المنافسة وغيرها، حيث تسعى المؤسسة إلى تقويض القوى المنافسة الحالية والمحتملة وجعلها تحت السيطرة.

التأثير في المجال التنافسي يعد أحد المهام التي تسعى وراءها المؤسسة بصفة مستمرة ومتواصلة، وهذا نظرا للتغيير الكبير و اللامحدود الذي يشهده المحيط وبصفة دائمة.

المجال التنافسي هو جد شاسع، وما زاد في شاسعته العولمة التي مست كل اقتصاديات العالم، فالمنافس يمكنه أن يظهر من أبعد الأماكن، وما يقربه هو التطور الكبير الذي شهدته وسائل الإعلام والاتصال. فالمعلومة أصبحت اليوم في متناول الجميع، كما أصبحت تصل بكل سرعة مهما كان شكلها. ولعل المعلومة هاته التي تشكل خطرا على المؤسسة، قد تتحول إلى وسيلة للدفاع والتفوق إذا تم السيطرة عليها واستغلالها وفق توجهات وأهداف المؤسسة.

I. 3. 3. الإعلام المضلل désinformation:

الإعلام المضلل كما ينص عليه اسمه فهو إعلام يسعى «إلى نشر معلومات خاطئة من أجل التأثير على وجهة نظر الخصم وإضعافه»⁽¹⁾ وبهذا تخرج المؤسسة نوعا ما من المنافسة وتدخل في الحرب الإعلامية أو الاقتصادية، مستعينة ومتخذة من الإشاعة والدعاية وحتى الكذب وسيلة لتضليل الطرف المقابل. فالإعلام المضلل هو عبارة عن «إنتاج نهائي موجه لممارسة التأثير على تصرفات مستعمليه»⁽²⁾ وقد يأخذ أشكالا مختلفة:

- **الإباحة بسر وهمي:** حيث يمرر إلى طرف يمكنه نشره بسرعة كالصحفي، والذي يستعمل عبارات شائعة الاستعمال وملفتة الانتباه كمثالا: «حسب مصدر مقرب من المؤسسة»
- **الإشباع المعلوماتي:** ويهدف إلى خلق نوعا من كثرة المعلومة حول نقطة معينة من أجل عدم كشف المعلومة الأساسية أو تأخير اكتشافها. الممارسات الشائعة في هذا الميدان تخص براءات الاختراع، حيث تقوم المؤسسة بإيداع عدد من براءات الاختراع حتى يتم طمس الأشياء المهمة.

- **الإعلان المأثر:** حيث يتم الإعلان عن وجود شيء معين، يجعل من الطرف المنافس يسارع من أجل استدراك الوضع أو الاستفادة من الوضع بالتالي تضليله وجعله يهتم بالأشياء التي تريدها والتي حتما تذهب في الاتجاه المعاكس لمصالحه.

(1)F. B. Huyghe «L'ennemi à l'ère numérique: chaos, information, domination» ed Puf, 2001, p 49.

(2)G. Massé et F.Thibeaut, op cité, p 170.

I.3.2.3. الإعلام المثير: Mésinformation

كما يدل عليه اسمه، فهو إعلام منشط يجعل من المؤسسة تشعر وكأنها تستحوذ على المعلومة وتسير في الاتجاه الصحيح أو في نهاية الأمر تجد نفسها تبحث وتسير في طريق مسدود وذوا عواقب إن لم تكن خطيرة فهي مؤلمة. فمثله مثل المواد المنشطة التي تستهلك من طرف الرياضيين، حيث تعطيهم القوة والنشاط في المدى القصير، أما في البعيد فتظهر مخاطرها وآثارها السلبية على صحتهم.

كمثلا نشر معلومات حول مادة كيميائية ذات جودة عالية وقليلة التكلفة، فتقبل المؤسسات على استعمالها، ثم بعد مرور فترة زمنية معينة تنشر معلومات أخرى معاكسة تماما للأولى كمثلا مضرة بالصحة، الهدف منها هو المساس بسمعة المؤسسات المنافسة وإدخالها في متاهات قضائية تؤدي إلى إضعافها وربما خروجها من السوق.

I.3.4. التأثير الداخلي:

كثيرا ما يحدث هناك انفصام بين أهداف المؤسسة وأهداف الموارد البشرية، فتظهر هناك احتجاجات وصراعات وتوترات داخل المؤسسة. هذه الوضعية الحرجة داخل المؤسسة يمكن التنبؤ بها من خلال بعض المؤشرات القوية كالتغيب، مغادرة المؤسسة، كثرة حوادث العمل إلى غير ذلك من المؤشرات التي يجب متابعتها عن قرب.

التأثير على المحيط الداخلي وجعله يواكب التوجهات الكبيرة للمؤسسة، يفرض على المؤسسة السعي وراء تنقية الأجواء من خلال:

- الاعتراف بالمجهودات المبذولة من طرف الموارد البشرية
- تحسين الإعلام والاتصال
- ترك حرية المبادرة
- تثمين النتائج المحصل عليها

إلى غير ذلك من المحفزات التي تجعل من الأجواء داخل المنظمة هادئة وتزيد من ولاء الموارد البشرية لمؤسستهم.

نلاحظ هذا النوع من التأثير هو دائما مبني على استراتيجية رابح - رابح ، على عكس التأثيرات الأخرى والتي غالبا ما تسعى إلى وجود طرف رابح وآخر خاسر.

II. حماية المعلومات :

الحماية هي المركبة الأساسية الثالثة و الأخيرة للذكاء الإقتصادي، فهي الوظيفة التي يوكل إليها حماية المنظمات من مختلف المخاطر و الهجمات الإرادية و الغير إرادية .

المعلومات هي أحد الموارد الاستراتيجية للمؤسسة، بها تحل العقد و تفسر المشاكل ويتضح الأفق. المنظمة تسعى دائما إلى كسب المزيد من المعلومات في شتى الميادين سواء التكنولوجيا، التجارية، التنافسية أو المحيطة بغية الاضطلاع على التوجهات الجديدة للسوق وما يقوم به المنافسون في الجهة المقابلة. البحث عن المعلومات تعد من الممارسات القديمة والتي تضرب جذورا عميقة في التاريخ سواء في القطاع الاقتصادي أو العسكري أو السياسي أو غيرهم.

في الأمس القريب اليابان جعل من المعلومة الرافعة الأساسية لتطوره ، فالدستور البياني لسنة 1868 ينص بالحرف الواحد " نذهب للبحث عن المعارف في العالم أجمع من أجل تقوية أسس الحكم الإمبراطوري"⁽¹⁾ كما حدى حدوه الكثير من الدول خاصة المتطورة، فأصبح البحث عن المعلومة من مهام الجميع (الحكومات والمنظمات) فالكل يسعى إلى جمع المعلومات و بناء المعارف .الجدول التالي يبين الجهود المبذولة لمراقبة المحيط و جمع المعلومات، وبالمقابل يجعلنا نستنتج الأهمية العظمى للحماية .

التجربة المتعلقة باليقظة			اليقظة ذات صبغة			اليقظة هي		
متطورة	نامية	ظاهرة	مختلطة	خاصة	عمومية	لامركزية	مركزية	الأولى
X			X				X	اليابان
X				X		X		و م.أ
X			X			X		ألمانيا
		X	X			X		فرنسا
	X		X			X		بريطانيا
	X				X	X		السويد
	X				X		X	إسرائيل
	X		X				X	كوريا

الجدول رقم 11: الدول الرائدة في اليقظة

المصدر : D Rouach « La veille technologique et l'intelligence économique »
Ed Puf,2008,4eme édition ,p 54

(1) D.Rouach, op cite ,p 55

II. 1. أمن المعلومة و الخطر المعلوماتي :

التسابق نحو المعلومات جعل الياقظ يبحث عن النتيجة بشتى الطرق و أسرعها وبدون مراعاة للأخلاق والحدود التي يجب التوقف عندها. فأصبحت حماية الممتلكات المعرفية والمعلوماتية أمرا ضروريا ولا مفر منه، بل وأصبحت حسب الظروف الجديدة أحد المحددات الجوهرية لنجاح المنظمة "فالمعلومة في بعض الأحيان أهم من راس المال في تسيير المنظمة" (1) لهذا يجب صيانتها بشكل جيد يتلاءم والطرق الحديثة المستعملة. فالإعلام الآلي الذي فتح آفاقا كبيرة للمنظمة أصبح مصدرا للخطر بامتياز، الإعلام الآلي حقيقة سهل التواصل وتبادل المعلومات و لكنه و في نفس الوقت أصبح سهل الاختراق وعليه أصبح لزاما على المؤسسة تبني خطة محكمة تضمن لها أمنا لنظامها المعلوماتي من الأخطار الداخلية و الخارجية .

"أمن نظام المعلومات من الزاوية الأكاديمية هو العلم الذي يبحث في نظريات واستراتيجيات توفير الحماية للمعلومات من المخاطر التي تهددها ومن أنشطة الاعتداء عليها، ومن زاوية تقانية، هو الوسائل والأدوات والإجراءات اللازم توفيرها لضمان حماية المعلومات من الأخطار الداخلية والخارجية ومن زاوية قانونية ، فإن أمن نظم المعلومات هو محل دراسات و تدابير حماية سرية، وسلامة المحتوى ،وتوفير المعلومات و مكافحة أنشطة الاعتداد عليها بالتشريعات والوسائل القانونية،مثل مكافحة الجرائم الحاسوب والانترنت" (2).

II. 1. 1. مفهوم أمن المعلومات :

نعني بأمر المعلومات ، حماية البيانات و المعلومات و الحواسب ووسائل الاتصال وكل ما لديه علاقة بتخزين المعلومات من أخطار السرقة والاختراق والإتلاف،فهي عملية تستدعي اتخاذ مجموعة من التدابير والإجراءات تضمن حماية مستمرة للممتلكات المعلوماتية من الأخطار الداخلية والخارجية، سواء عند الجمع أو التبادل أو التخزين أو الاستخدام، كما يتطلب الأمر تسمية وتوفير الموارد البشرية الآمنة والقادرة على ضمان سلامة المنظمة و ممتلكاتها المعلوماتية من المخاطر بكافة أشكالها و أنواعها .

(1) B.Martinet et Y.M. Marti,op cité p 135.

(2) سليم الحسنية " نظم المعلومات الإدارية : إدارة المعلومات في عصر المنظمات الرقمية" الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة ، 2006، ص 525.

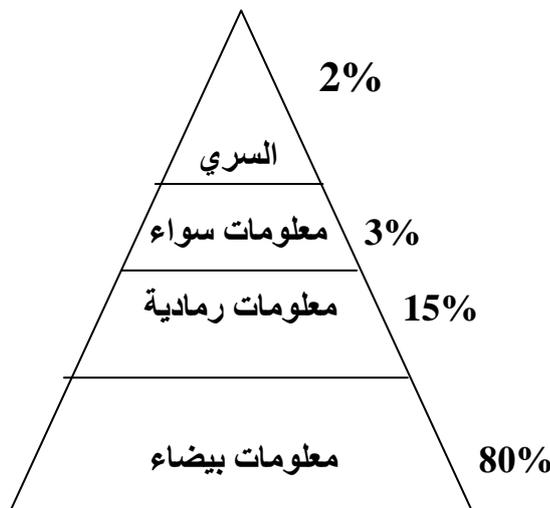
مفهوم أمن المعلومات حتى وإن كان معمولا به منذ القدم إلا أنه حضي بالاهتمام وشاع وانتشر مع الاستعمال الواسع لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال الحديثة في معالجة و نقل البيانات و المعلومات ، و يعد الإنترنت الوسيلة التكنولوجية الحديثة الأكثر انتشارا واستعمالا والأكثر خطورة واستعمالا في التجسس الإعلامي والممارسات اللاأخلاقية والاقانونية .
علما بأنه ليس كل المعلومات لها نفس القدر من الأهمية و عليه فيجب تسليط الضوء على المعلومات الأكثر سرية لضمان عدم الإفشاء عنها والعبث فيها. في هذا الإطار يقسم لنا D. Rouac المعلومات إلى 4 أصناف:

-**المعلومات البيضاء** : فهي معلومات لا تتطلب أية حماية و يصل إليها من يشاء من داخل وخارج المؤسسة، فهي ذات قيمة مضافة متدنية .

-**المعلومات الرمادية**: فهي معلومات نوعا ما نادرة والحصول عليها قانوني من داخل وخارج المنظمة، كما أنها تتراوح بين السري والمباح، فيمكنها أن تكون مصدر خطر أو ميزة تنافسية، لهذا يجب التعامل معها بحذر كبير .

- **المعلومات السوداء** : فهي معلومات سرية تصل إليها طائفة معينة من أعضاء المؤسسة ، فهي تحمل قيمة عالية و ذات قيمة مضافة عالية .

- **المعلومات السرية** : فهي معلومات سرية للغاية تتطلب قدرا عاليا من الحماية، لا يتداولها إلا أعضاء القمة الإستراتيجية للمؤسسة وكذا رؤساء مخابر البحث إذا تطلب الأمر ذلك.



الشكل رقم 09: أصناف المعلومات
المصدر: D Rouach ، op cité،p90

فمن خلال الهرم نستنتج أنه فقط 15 % من المعلومات تحتاج إلى العناية و أن 5% فقط هي المعنية بالحماية بأتم معنى الكلمة. في هذا الإطار تقترح علينا S. larivet نظرة أبرز الباحثين لمفهوم حماية المعلومة .

الكاتب	التاريخ	الحماية هي:
Baumard	1991	ترى بدون أن ترى
C.G.P	1994	حماية النتائج المتحصل عليها ، مراقبة الممتلكات التكنولوجية.
Clerc	1995	السيطرة على الممتلكات العلمية و التقنية
Harbulot	1995	الحماية
Martinet et Marti	1995	حماية المعلومات ، حماية المؤسسة من الذكاء الاقتصادي للآخرين .
Besson et possin	1996	الدفاع ، الأمن ، حماية الممتلكات الصناعية و الفكرية .
Bloch	1996	الحماية ضد العمليات الغير مشروعة ، حماية المعلومات ، تأمين المؤسسات
Hassid et al	1997	أمن المعلومات ، عدم التصريح للمنافسين بمشاريع المؤسسة ، المهارات الخاصة ، تكاليف الانتاج ، نقاط الضعف المالية و التكنولوجية و الاجتماعية ... الخ
Oberson	1997	الأمن
Bournois et romani	2000	ممارسات دفاعية ، إجراءات خاصة أو دائمة لإبطال الهجمات المحتملة ، سواء بالتجاوب معها ، و بحماية المصالح على المدى المتوسط البعيد.
DARPMI	2000	الحماية
Manoir de juaye	2000	حماية ممتلكات المؤسسة
jakobiak	2001	امن المعلومات ، أجهزة الإعلام الآلي والوسائل و الأجهزة الأخرى .
Levet	2001	حماية المعلومات
Massé et thibault	2001	الحماية
Bulingue	2002	تسير المخاطر ، امن المعلومات و ممتلكات المؤسسة
HRIE	2006	الحماية و الدفاع عن الممتلكات المعلوماتية و المعرفية .

الجدول رقم 12: وظائف تسير الخطر المعلوماتي للذكاء الاقتصادي
المصدر: S. larivet, op cité , p 62

من خلال التعاريف للحماية نلاحظ بأن هناك تفاوت بين الباحثين ، فمنهم من يرى أن كل أصول المؤسسة المادية و الغير عادية هي معرضة للتجسس والمراقبة من طرف المنافسين ويعد (2000)Manoire De Juaye و (1997) Hassid et all

و Bulingue (2002) ممن يدافعون عن هذا المنظور. غير أن تعريف Hassid et all فيه تفصيل وتدقيق في المواضيع الأكثر حساسية والأكثر تعرضا للتجسس، بينما Massé et Thibault يتركان الأمور مجملة، أما Bulingue يؤكد بالأخص على المعلومات و التي تعد لب الأمن لدى العديد من الباحثين نذكر منهم (1995) Martinet et Marti (1996) A. bloch (2001) F. Jakobiak و (2006) HRIE ، فالمعلومة هي أول وأثنى ما يبحث عنه، فهي محصلة كل المجهودات المبذولة وملخص الاستراتيجيات والسبل المستقبلية للمنظمة. كما أن العديد من الباحثين من يضيف إلى مصطلح الحماية مصطلح الدفاع كمثلا (1996) Besson et Possin ، (2000) Bourmois et Romani ، فالحماية تحتاج إلى نظام يدفع الهجمات ويبعد الخطر ، فالتحويض فقط و ترك المنافس يهاجم بحرية غير كاف، فحتما سوف ينجح في اختراق الحصن المقام. و لكن دفعه و إبعاده ينقص كثيرا من قوته وإرادته ، كما هو الحال لدفاع فريق كرة القدم ، فكلما كان الدفاع صلبا و متقدما كلما كان المرمى في مأمن ، أما إذا رجع الدفاع إلى الوراء، فبفعل الهجمات المثالية والمتواليه فانه يخترق حتما مهما كانت قوته و مهارته .

S.larivet (2009) هي كذلك تبين بان الحماية هي بالأخص للمعلومات، وتؤكد على نوعين من المعلومات:

النوع الأول: يخص المعارف و الكفاءات التي تملكها المنظمة والتي يمكنها أن تكون مصدرا لميزة تنافسية، فهي تشكل ما يعرف بالامتلاكات المعلوماتية، والتي إن سقطت في يد المنافس فسوف تشكل خطرا كبيرا على المنظمة .

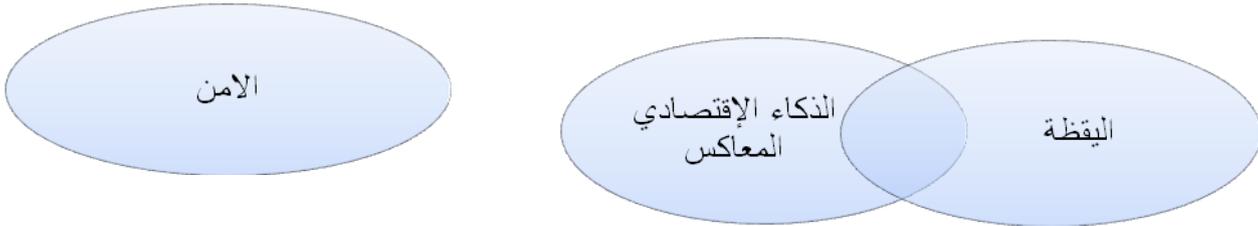
النوع الثاني من المعلومات : فهي تلك التي تصدرها المنظمة و بمحض إرادتها فيمكنها أن تكون كاشفة لإستراتيجيتها، فهي غنية وذات أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات المنافسة، إن هذا النوع من المعلومات هو يعد إشارات و ليس ممتلكات و عليه فالمنظمة عليها أن تعمل على تشويه الإشارات حتى تأخر كشف استراتيجياتها و سياساتها إلى أبعد وقت ممكن. النوعين من المعلومات المذكورة هي ذات خطر إعلامي كبير يحتاج إلى تسيير مضبوط يعرف بتسيير الخطر المعلوماتي .

II. 1. 2. الخطر المعلوماتي :

حسب s.larivet يمكن تقسيم فكر تسير الخطر المعلوماتي إلى مقاربتين

II. 1. 2. 1. المقاربة الثنائية : Approche Dichshomique :

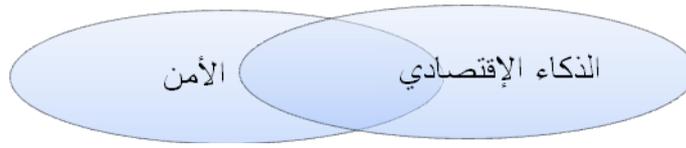
من رواد هذا الفكر نجد J.A.Nolan والذي يفصل بين اليقظة والأمن المعلوماتي فهما يشكلان مفهومين وممارستين مختلفتين للذكاء الاقتصادي المعاكس، هذا الأخير هو الذي يسمح بحماية المؤسسة من الخطر الناجم عن ممارسة الذكاء الاقتصادي من طرف المنافسين ، أما الأمن فيتمثل في حماية أصول المؤسسة ككل عن طريق مزيج من السياسات والطرق والممارسات ،ومنه فالأمن هو مختلف ومنفصل تماما عن الذكاء الاقتصادي المعاكس والذي هو متعلقا و مرتبطا باليقظة فقط .



الشكل رقم 10: المقاربة الثنائية لتسيير الخطر المعلوماتي
المصدر: S.larivet ,op cité ,p66

II. 2. 1. 2. المقارنة النظامية: Approche systématique :

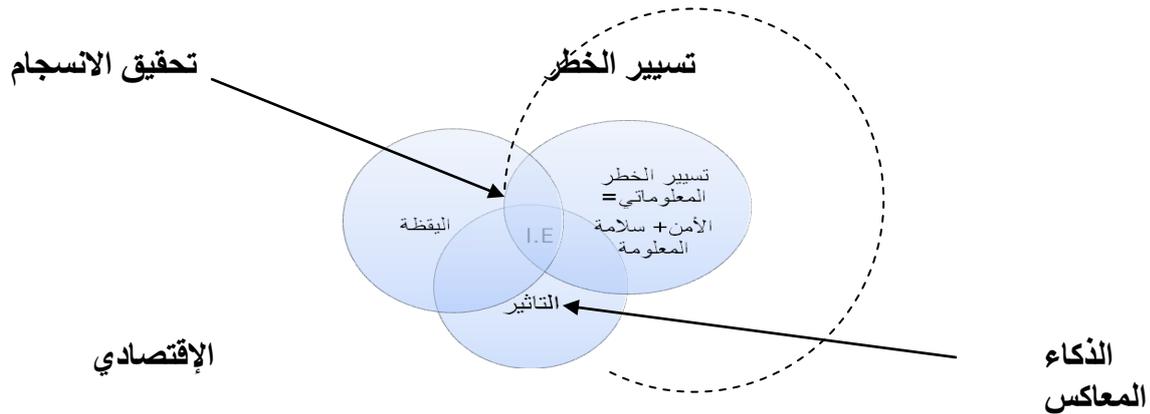
يعتبر Bulingue رائد المقاربة النظامية، فيجد أن أمن المعلومة يعد كأحد أبعاد الذكاء الاقتصادي، حيث أن الأبعاد المادية والتنظيمية والمنطقية للأمن هي غير قابلة للإنقسام، فهي حلقات مترابطة و قوتها متوقفة على قوة أضعف حلقة، ولا يمكن فصلها بأي حال من الأحوال عن الذكاء الاقتصادي، فالأمن جزء لا يتجزأ من الذكاء الاقتصادي ولا يمكن الإعتماد على الذكاء الاقتصادي المعاكس فقط لضمان أمن المنظمة، بعبارة أخرى الأمن لا يتوفر فقط من خلال التصدي للهجمات عن طريق الذكاء الاقتصادي المعاكس.



الشكل رقم 11: ترابط الأمن و الذكاء الإقتصادي حسب Bulingue
المصدر: S.larivet ,op cité ,p67

II. 1. 2. 3 المقاربة الجامعة لـ S.larivet

تري S.Larivet بأن المقاربتين السابقتين غير متعارضتين، فحماية المعلومة تتم من خلال تسيير الخطر والذكاء الاقتصادي المعاكس في آن واحد، غير أنها تدخل مصطلحا جديدا في التحليل وهو السلامة. فمن جهة الذكاء الاقتصادي المعاكس مهمته الأولى تتمثل في حماية الممتلكات المعلوماتية للمؤسسة حتى لا تسقط في يد المنافسين وكذا التأثير عليهم من خلال تشويه المعلومة التي تصل إلى المنافس بهدف إضعاف قراراتهم وعملياتهم، أما المهمة الثانية فتتمثل في الإجراءات الوقائية الموجهة لتصدي للعمليات العدوانية، وعليه فالذكاء الاقتصادي المعاكس هو نشاط يجمع بين سلامة المعلومة والتأثير. من جهة أخرى البعد الأمني لـ Bulingue يعمل على حماية المنظمة من المخاطر المقصودة ووليدة الصدفة، فالأولى متعلقة بالسلامة والثانية بالأمن. ومنه فالأمن والسلامة هما الوجهان لتسيير الخطر والذي يستدعي الجمع بين المقاربة الثنائية و المقاربة النظامية من أجل ضمان حماية أوسع.



الشكل رقم 12: الترابط بين المفاهيم المتعلقة بحماية المعلومة

المصدر: S.larivet ,op cité , p68

كما نلاحظ من خلال الشكل أعلاه أن الباحث يجعل من منطقة التقاطع بين تسيير الخطر المعلوماتي واليقظة منطقة للتحقق من الانسجام، فكل ما يجمع من المعلومات في إطار اليقظة يجب التأكد منها لمنع تسرب أو التسريب (المقصود أو الغير المقصود) للمعلومات الخاطئة .

II. 2. العناصر التي تشملها الحماية :

إن اشتداد المنافسة على المستوى المحلي والعالمي وكثرة الاضطرابات التي أصبحت تصيب مختلف القطاعات، جعل كل المؤسسات من جهة تبحث عن المعلومة لتحسين وضعيتها ومن جهة أخرى عرضة لعمليات هجومية هدفها استراق المعلومة وكشف F.C.S الذي تعطي القدرة التنافسية للمؤسسة . وعلى هذا الأساس أصبح حماية ممتلكات المؤسسة من الأولويات التي يجب الاعتناء بها وبصفة مستمرة ومتواصلة ، لسبب بسيط هو أن الهجمات يمكنها أن تأتي في أي وقت ويمكنها أن تمس كل الممتلكات و بدون استثناء .

إن عمليات الحماية تحتاج إلى إجراءات احتياطية دائمة وأخرى ظرفية⁽¹⁾. الإحتياطات الدائمة تمس عادة كلا من الموارد البشرية، الممتلكات المادية والغير مادية المستندات ونظام الإعلام وتكون مبنية على المراقبة والمفاحصة. أما الإحتياطات الظرفية فتكون مبنية على التكوين والتوعية ومتعلقة بالأحداث الغير دائمة كالتنقلات أو السفر وعمليات التفاوض والتظاهرات والتصريحات وغير ذلك مما يمكنه أن يشكل مصدرا للخطر على المنظمة .

II. 2. 1. العناصر التي تحتاج إلى الإجراءات الدائمة :

العناصر التي تحتاج إلى الإجراءات الدائمة هي الموارد البشرية ، الممتلكات المادية والغير مادية والمستندات و نظم المعلومات .

II. 2. 1. 1. الموارد البشرية :

الموارد البشرية تعتبر العصب المحرك للمنظمة فهو العنصر الذي يجمع المعطيات ويعطيها قيمة إضافية ، وهو الذي يحمل المعرفة وينتجها، فلا يمكن تفسير المعلومات وإبعادها عن الموارد البشرية وكذا وتخزينها فقط في ذاكرة المؤسسة (الوثائق والمستندات)، وبالتالي فهو عنصر غير قابل للسيطرة عليه.

(1) C.Coutenceau et all , op cité ,p 43

الحل يكمن في جعل الموارد البشرية وفيه المنظمة، تعمل على تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة وحمايتها من الهجمات المحتملة، وهذا عن طريق وضع نظام حكيم لتسيير الحياة المهنية وهي "الوسيلة المثلى لجلب و الاحتفاظ بأحسن الموارد البشرية"⁽¹⁾.

التوعية هي كذلك من العناصر البالغة الأهمية ، فالمثل الفرنسي يقول "الرجل الحذر يساوي رجلين" فكلما كانت الموارد البشرية يقظة وحذرة كلما تمكنت المؤسسة من التحصن بشكل أنجح ، فالتوعية تتم بتوضيح مخاطر الإطلاع على معلومات ومعارف المؤسسة، الشيء الذي يمكنه أن يؤدي بالمؤسسة إلى فقدان F.E.S وبالتالي فقدان حصتها من السوق، مما يؤدي بالمؤسسة والموارد البشرية معا إلى فقدان مكائنتهم .

تنقل الموارد البشرية داخل المنظمة هو كذلك يمكنه أن يشكل خطرا على المنظمة وبالتالي فعليها أن تحدد الإجراءات المتعلقة بمراقبة المداخل ،خاصة تلك التابعة للمناطق الحساسة كالمخابر ومكاتب الدراسات و قاعات الإعلام الآلي ،حيث تمثل هذه الأماكن النقاط الساخنة و الغنية بالمعلومة و كذلك الخصبة و القابلة لأن يتكاثر حولها التجسس.

الموارد البشرية يجب كذلك أن تراقب من حيث المعلومات المتداولة خاصة تلك المتعلقة بالإستراتيجيات المتبعة وبراءات الاختراع المستغلة والمشاريع الجديدة وغيرهم من المعلومات ذات الأهمية البالغة . الحل يكمن في تحديد من له حق الاضطلاع على نوع معين من المعلومات حتى تتمكن المؤسسة من حصر مجال تداول المعلومات الإستراتيجية و كذا تجنب الإفشاء اللاإرادي عنها من قبل أعضاء المؤسسة و الذين لا يحسنون تقدير قيمتها الحقيقية .

الموارد البشرية الخارجية من متربصين وزائرين وعمال الموردين والزبائن ومؤسسات النقل و غيرهم يجب أن يأخذوا في الحسبان ، فكثيرا ما تعمل هذه الطائفة على التجسس وتسريب المعلومات ،فعلى المنظمة أن تسلط عليهم الضوء وتخصص لهم متابعة دقيقة ومستمرة حتى لا تترك لهم الفرصة. الأمثلة عن المتربص الجاسوس وعمال النظافة المتورطين وغيرهما كثيرة ،فيكفيك الاضطلاع على الجرائد لتكتشف الأمثلة الكثيرة والتقنيات المختلفة والمتنوعة المستعملة و حجم الأضرار الناتجة .

(1) B.Martory « les tableaux de bord sociaux »ed .Nathan,1993 ,P110

II. 2.1. 2. الممتلكات المادية و الغير مادية :

الحماية يجب أن تشمل كذلك كل ما ينطوي تحت الممتلكات المادية وغير مادية فالبنائيات والمكاتب والورشات وتعد من الممتلكات المادية التي يجب أن تحضى هي كذلك بمجموعة من الإجراءات تساعد وتعمل على تدعيم الحماية. فالحماية من الهجمات لهذا النوع من الممتلكات تتم من خلال مجموعة من الإجراءات نجد منها :

- حماية و مراقبة مداخل البيانات و مواقع الإنتاج
- استعمال الخزانات الحديدية للوثائق و خاصة الوسائل و الأدوات الإعلامية المحمولة
- إقامة أنظمة الفيديو من أجل تشديد المراقبة على التحركات و دخول الأجانب إلى مختلف الأماكن الحساسة.
- تقوية المراقبة على الأماكن العالية الخطر من مخابر بمختلف أنواعها ومراكز للبحث والتطوير.
- جعل الممرات والمسارات بعيدة عن أماكن تحليل المعلومات والأماكن ذات الأهمية الكبيرة، وهذا بهدف منع التسريبات من الجهتين والتقليل من الاحتكاك ومنع التعرف السريع و السهل على الموارد البشرية والأماكن الحساسة.
- الاستثمار في التكنولوجيا التي بإمكانها كشف التصنت بمختلف أنواعه (التصدي، الانقطاع، الدبلجة، التعديل .
- حماية الممتلكات المادية تعد من المهام الصعبة والتي تحتاج إلى خبرات في الميدان وعليه فعلى المؤسسة التقرب من المؤسسات المختصة للاستفادة من معارفها وتجاربها والتقنيات التي تستعملها من أجل حماية فعالة، وتعد الرتابة *la routine* "العدو الأول للحماية حيث أن مرور الأيام وتشابهها من حيث المهام والأعمال تؤدي إلى تلاشي الاهتمام بالموضوع"⁽¹⁾.

(1) C. contenceau et all ,op cité, p47

كما أن الممتلكات الغير مادية من براءات الاختراع وعلامة تجارية وطرق ضبط واستعمال الآلات وغيرهم، تعد من الممتلكات البالغة الأهمية وسهلة التقليد والسرقة، فهي تحتاج إلى يقظة ورقابة مستمرة وشاملة. هذا النوع من الممتلكات يحتاج إلى إتباع تقنيات معقدة و متطورة كدمج أسرار و خدع تحول دون الوصول إلى التقليد الكلي وبالتالي كشف كل محاولات المساس بالممتلكات الغير مادية.

للعلم فإن حماية الممتلكات الغير مادية يكلف المؤسسة تكاليف باهظة ، خاصة المؤسسات التي تعمل في مجال المواد الكمالية ، أين العلامة لها مكانة هامة و سعر الخدمة أو السلعة مبني بشكل معتبر على الشهرة، و عليه فهو قطاع جذاب للتقليد من قبل فئة واسعة الأمر الذي يتطلب توفير ميزانية معتبرة لمحاربة الظاهرة.

II . 1. 2. 3 حماية المستندات :

المستندات هي أحد الممتلكات الهامة ، فهي تحمل معلومات متنوعة و مختلفة فنجد منها المعطيات الأساسية وهي التي توفر معلومات حول نظام الإنتاج المنتوجات ومكوناتها، فهي تتميز بالاستقرار النسبي ولا تتغير إلا بتطوير المنتوجات أو بخلق منتوجات جديدة . كما أن هناك نوع آخر من المعطيات تسمى بمعطيات النشاط وهي المعطيات اللازمة لضمان استمرارية عملية الإنتاج، فهي تتعلق بالمخزونات، الطلبات، الموردون، مخزون الأمان، أسعار المدخلات، الزبائن... الخ فهي معطيات تتجدد وتتطور باستمرار مع استمرارية نشاط المؤسسة. وأخيرا لدينا المعطيات التاريخية وهي تخص ما حققته المؤسسة في الماضي، فمن هذه المعلومات نجد أسعار التكلفة، جدول أسماء المنتجات (Nomenclature Des Produits) أسعار البيع... الخ. بناء على ما تحمله المستندات من المعلومات والمعطيات المذكورة فهي تشكل مهارة savoir faire وذاكرة المؤسسة Mémoire de l'entreprise إن مهارة و ذاكرة المؤسسة هذه يجب أن تصان بالشكل اللائق عن طريق وضع نظام فعال لترتيب و الاحتفاظ بالمستندات سواء بإتباع الطرق الكلاسيكية (أرشيف عادي) أو الطرق الحديثة الرقمية (الأرشيف الرقمي)، كما أن المستندات الاستراتيجية التي تحتوي على

المعلومات الجوهرية يجب أن تحضأ باهتمام خاص حتى تراقب وبشكل دقيق كل عمليات الاضطلاع عليها ، كما أن تداولها يجب أن يكون مرفقا بمجموعة من العمليات الاحترازية كالاتفاظ بها في الخزانات الحديدية وفي المكاتب والأماكن المحمية والمراقبة وإذا تطلب الأمر تحطيمها فيجب التخلص منها بشكل يلغي احتمال الاستعمال البعدي، أما إذا تطلب الأمر نقل المستندات فيجب نقل أقل ما يمكن ولا يجب أبدا تركها بدون حراسة وتشفير .

II 4.1.2.2 حماية نظم المعلومات :

يعد أمن نظم المعلومات أحد المواضيع التي شهدت اهتماما متزايدا مع الاستعمال الواسع لتكنولوجيا الإعلام والاتصال الحديثة وخاصة مع المرور من الإعلام الممركز Informatique Centralisée إلى الإعلام الموجه نحو وسائل الاتصال ، حيث أصبحت الحواسب والشبكات الداخلية مترابطة بشكل غير رسمي ، الشيء الذي يسهل التعدي على الممتلكات المعلوماتية المختلفة من تقنية و تجارية و إدارية و المالية و غيرها، وعليه فقد أصبح لزاما على المؤسسة الاهتمام بموضوع محاربة الظاهرة بإتباع سياسات محكمة وبتوفير الوسائل والإمكانات اللازمة إلا انه و بالمقابل " الحماية لا يجب أن تشمل كل المعلومات بنفس الطريقة وإلا فان هذا سيعمل على شل نشاط المنظمة"⁽¹⁾

II 1.4.1.2.2 العناصر المعرضة للمخاطر :

العناصر المعرضة للمخاطر هي العناصر المكونة لنظم المعلومات عادة ما تقسم إلى الأجهزة و البرمجيات و المعلومات و شبكات الاتصال .

المعلومة المدروسة والمخزنة تعد المبتغى الأول والأخير المعرض للاعتداء ،ومن أجلها يتم الاعتداء على الأجهزة. بالأجهزة نعني جميع المعدات والأدوات المكونة والمرتبطة بالحواسب من وحدات مركزية ووسائل التخزين وطابعات وكل ما يمكن ربطه بالحواسب من أجهزة. البرمجيات والتي تعد الوسيلة الوحيدة لاستغلال الأجهزة هي كذلك يمكنها أن تكون موضوع عملية الاعتداء ، وأخيرا شبكات الاتصال والتي تمكن من الربط بين مختلف الأجهزة والشبكات، وتعد أحد العناصر المفضلة نظرا لسهولة اختراقها.

(1) Délégation interministérielle à l'intelligence économique française, sous la direction de C.Revel « La sécurité économique au quotidien » avril 2014, fiche 2

تصنيف المخاطر :

تتعدد المخاطر بتعدد الخروقات التي يمكنها أن تصيب مختلف مركبات نظم المعلومات و قد قسمها سليم الحسنية⁽¹⁾ إلى 4 خروقات.

أ - خرق الحماية المادية:

أول اختراق عادة ما يكون موجها للبيئة المادية المحيطة بالأجهزة والنظم، ويتم وفق ثلاثة أشكال .

-التفتيش في الملفات: و يتم عادة من خلال تفتيش القمامات والمهملات من أجل كشف ما يمكنه أن يساعد على اختراق النظام كالأوراق المدون عليها كلمات السر أو مخرجات النظام ككل وما تحمله من معلومات متنوعة ، مفيدة وكاشفة للأسرار المنظمة.

- الالتقاط السلبي: وهو التواصل السلبي المادي مع مختلف الشبكات من داخلية (Intranet) وافترضية (virtuel) و extranet أو توصيلاتها بهدف استراق السمع والتصدي للمعلومات والبيانات المتبادلة .

-استراق الأمواج: و هو عبارة عن التقاط للموجات الصادرة من مختلف أجهزة النظم كمشاشات الحاسوب وخاصة أجهزة الاتصال نظرا لسهولةها وما تحمله من فرص لكسب المعلومات من المنبع .

-إنكار و إلغاء الخدمة : و هي تقنية هدفها تعطيل النظام و توقيف الخدمات .

ب-خرق حماية الأشخاص :

التعدي على النظم لا يتم فقط بخرق الحماية المادية بل يتعدى إلى خرق حماية الأشخاص عن طريق مجموعة من التقنيات و هي :

(1) سليم الحسنية مرجع سابق، ص 528.

-التخفي: وهو الدخول إلى النظام عن طريق الاستخدام الغير شرعي للمفاتيح وكلمات السر التابعة للمستخدم المسموح و المخول له بذلك .

-الهندسة الإجتماعية :سميت بالهندسة الاجتماعية كون أنها طريقة للتحايل تعتمد على العلاقات الاجتماعية للحصول على المعلومات و كلمات السر من ثم الدخول للنظام وكأنه مستخدم شرعي. هذا النوع من الخداع يستعمل كثيرا من طرف أعضاء المؤسسة طبعاً الغير مسموح لهم بالدخول إلى النظام.

-قرصنة البرامج : قرصنة البرامج تتم عن طريق نسخها بدون ترخيص أو تقليدها ، هذا النوع من الاختراق هو خاص بالبرامج الحساسة والتي تكسب المنظمة ميزة تنافسية، كما أنها موجهة خاصة للمنظمات التي تعمل على تطوير و ترويج البرامج .

ج- خرق حماية الاتصالات و البيانات: هذا النوع من الاختراق موجه أساسا نحو المعطيات و البرامج، ويقسمها فايز جمعة النجار إلى قسمين "هجمات البيانات و هجمات البرامج".

-هجمات البيانات :

-النسخ غير مصرح به : "وهي عملية شائعة و تتم عن طريق الدخول الغير مصرح به للنظام، حيث يمكن الاستيلاء عن طريق النسخ على كافة أنواع المعطيات و البيانات و المعلومات والأوامر و البرمجيات و غيرهم.

-تحليل الازدحام : هي دراسة أثر الازدحام على أداء النظام في مرحلة التعامل ومتابعة ما يتم فيه من اتصالات وارتباطات بحيث يستفاد منها في تحديد مسلكيات المستخدمين وتحديد نقاط الضعف ووقت الهجوم المناسب بغرض تسهيل الهجوم على النظام .

-القوات الخفية : صورة من صور اعتداءات التخزين ، و قد تكون تمهيد الهجوم لاحق أو تغطية إقحام سابق أو مجرد تخزين لمعطيات غير مشروعة".⁽¹⁾

- هجمات البرامج :

" مثل البرمجيات الخبيثة كالفيروسات وحصان طروادة والدودة الإلكترونية والسلامي والقنابل المنطقية.الجامع المشترك بين هذه البرمجيات أنها برمجيات ضارة ، تستغل للتدمير،سواء تدمير النظام أو البرمجيات أو البيانات أو الملفات أو الوظائف،أو تستمر للقيام بمهمات غير مشروعة كإنجاز احتيال أو غش في النظام ."⁽²⁾

د- خرق الحماية ذاتها:

نظرا للكثرة وانتشار الخطر،تعمل المنظمات على وضع نظم للحماية،غير أن هذه النظم هي كذلك تمارس عليها عمليات الاختراق ومحاولة ابطال مفعولها، ويتم هذا بتقنيات متعددة كخداع بروتوكول الإنترنت وتخمين كلمة السر والمسح⁽³⁾ وغيرها من التقنيات التي تسمح بالدخول اللاشعري للشبكات .

II. 2. 2. العناصر التي تحتاج إلى إجراءات ظرفية :

إن تعقد المحيط وعولمته دفع بالمؤسسة إلى خلق و/أو البحث و/أو المشاركة في كل التظاهرات ذات الصلة بميدان نشاطها، الشيء الذي جعل المؤسسة أكثر عرضة للاعتداءات وكشف أسرارها. التظاهرات ينجم عنها تنقلات و مفاوضات و تصريحات و زيارات و غير ذلك من طرق ووسائل التواصل و تبادل المعلومات والتي هي في آن واحد المنفذ الملائم للاعتداء بهدوء،وعليه فعلى المؤسسة أن تحتاط في كل التظاهرات وأن تتخذ الإجراءات الوقائية لكل تظاهرة. العناصر التي تحتاج إلى إجراءات ظرفية هي :

-
- (1) فايز جمعة النجار " نظم المعلومات الإدارية ، منظور إداري" دار حامد ، الطبعة الثالثة 2010، ص 267
 - (2) سليم حسنية ، مرجع سابق ،ص 531.
 - (3) هي تقنية اختراق الحماية تعتمد على الماسح عوض التخمين البشري و هو عبارة عن برنامج احتمالات .

II. 2. 2. 1. المعارض و الصالونات :

المعارض و الصالونات هي أماكن جد مهمة لليقظة، فهي تمكن من جمع معلومات غير رسمية غالبا ما تكون شفوية، هذا النوع من التظاهرات يسمح "بمعرفة المنافسين واستراتيجياتهم الإعلامية وجمع البيانات وفهرس المنتجات والكثير من المعلومات القيمة بكل سهولة وشرعية ، كما تسمح بمتابعة التطورات و اكتشاف الأفكار الإبداعية".⁽¹⁾

مما سبق نجد بأن الصالونات و المعارض هي منجم للمعلومات ،والكل يسعى فيه لجمع ما أمكن من الأشياء التي تسمح بمواجهة المستقبل، وعليه فإذا كنت سواء عارضا أو زائرا فستكون موضوع متابعة ومساءلة ،الأمر الذي يستدعي منك توخي الحذر حتى لا تتعرض إلى نزيف يجعلك تبوح وتفرج عن F.C.S ومشارع المؤسسة والاستراتيجيات الموضوعية وحتى تتجنب السقوط في الفخ عليك:

II. 2. 2. 1. التحضير قبل المعرض أو الصالون :

التحضير لمعرض عملية تشمل عدة محاور هدفها التحصن والاستفادة بأكبر شكل ممكن من التظاهرة ، فعلى المؤسسة التعرف على المنافسين و المشاركين و أماكن تواجدهم بهدف زيارتهم وتسليط الضوء عليهم: ولإنجاح المشاركة أو الزيارة، يجب تحضير المساعدين حول الأسئلة الخطيرة التي يمكن أن تطرح في التظاهرة و كذا الإجابات التي يمكن إعطائها في الظروف الحرجة ، كما تعمل المؤسسة على تحديد ما يمكن عرضه و ما يجب عرضه حتى تحمي نفسها بالشكل الكافي .

II. 2. 2. 2. الاحتياط أثناء المعرض :

أيام العرض هي أيام جد حساسة و مهمة ، يتم فيها تبادل المعلومات والمعارف ، فيقدر ما هي فرصة للاكتساب المعلومات والزبائن الجدد بقدر ماهي خطر على المؤسسة ،فالتأكد من هوية الزائرين هو أمر ضروري رغم صعوبة المهمة. كذلك يجب الحرص على عدم ترك الوثائق والمستندات المتعلقة بالاتفاقيات والكشوفات التقديرية للطلبات ... الخ في متناول الزائرين .

(1) P.Mongui , F.Tognini, op cité, p 141.

و إذا تطلب الأمر استخدام وسائل الإعلام من حواسب و طابعات و غيرها ، فيجب حمايتها بالشكل اللائق ، كون أن التظاهرات تعد من أحسن الفرص لاقتناص المعلومة، فكثير ما نلاحظ أن المؤسسات التي لها إبداعات مهمة و عليها إقبال كبير، فإنها تقيم غرفا محصنة للاستعمال تكنولوجيا الإعلام و الاتصال ، أما المؤسسات التي لا يمكنها توفير هذا النوع من الغرف فإنها لا تستعمل تكنولوجيا الإعلام و الاتصال على الإطلاق .

المعارض تتميز كذلك بفترات و أوقات حرجة ، فمثلا ففي أوقات الأكل عادة ما يترك المتربص لوحده و هذا يعد أمرا خطيرا . فالمتربص الغير محنك يجدها فرصة لا تعوض للتعامل بكل حرية مع الزائرين ، وكذا إظهار قدراته مما قد يؤدي به إلى إعطاء معلومات ثمينة للمتربصين به . و عليه فغالبا ما ينصح بتأخير وقت الأكل أو الأكل بمكان منعزل على المنصة حتى يمكن تتبع كل كبيرة وصغيرة . الساعات الأخيرة من اليوم والأوقات الأخيرة من التظاهرة ككل يكون فيها القائمون على المنصة في تعب شديد وتركيزهم ضعيفا، مما قد يشكل فرصة ثمينة للتجسس عليهم، وهو الشيء الذي يجب أخذه بعين الاعتبار لتجنب المخاطر .

بصفة عامة الاحتياطات الواجب اتخاذها هي :

- " عرض فقط المنتوجات التي يمكن إخفاء مميزاتها و مركباتها الثمينة .

- التأكد من أن العينات الموزعة لا تكشف أسرار الإنتاج.

- التأكد من أن العمليات التوضيحية لا تكشف الأسرار.

- مراقبة الوثائق الموزعة .

- مراقبة التصرفات المشكوك فيها كالتقاط صور المنتوجات المعروضة للأول مرة

- تذكير القائمين على المنصة بقواعد الاتصال "(1)".

(1) C.Contenceau et all , op cité , p 61

II. 2. 2. السفر و التنقلات الخارجية:

السفر و التنقلات تعد من الفرص الكبيرة للمنافسين لما تحمله من هفوات وعدم الاحتراز في الأقوال والأفعال، ففي الكثير من الأحيان نجد أن المسافر يعمل على استغلال وقت وجوده في وسائل النقل للقيام بالكثير من الأشغال كمراجعة المستندات، وقراءة وتحليل الجداول المحاسبية كميزانية وجدول حسابات النتائج، واستعمال الحاسوب ، و يصل الأمر في بعض الأحيان إلى القيام باجتماع بآتم معنى الكلمة إذا كان هناك ثلاثة أو أربعة متعاونين. إن القرب الكبير مع الآخرين المتواجدين في نفس المكان قد يخفي وراءه الكثير من المفاجئات والتي يمكنها أن تكون جد مكلفة للمؤسسة، وعليه فيجب أخذ مجموعة من الاحتياطات :

- الالتزام بالحرز و الرزانة و السرية أثناء الحديث.
- إذا وجدت هناك معلومات سرية فلا يجوز التكلم عنها مطلقا ، لا مع الصديق أو عبر الهاتف .
- إذا تطلب الأمر نقل بعض المستندات أو الحاسوب ، فيجب توخي الحرز كعدم تركها لوحدها في أي مكان ، كما ينبغي تحصينها بالشيفرة حتى يصعب الاعتداء عليها .
- أثناء السفر و في الكثير من الأحيان نصادف الأصدقاء و الزملاء و ندخل معهم في حديث واسع و مطول بدون أن يكون لدينا معرفة دقيقة حول مهامهم و النشاطات التي يقومون بها مما قد يشكل نزيفا إعلاميا لصالح المنافسين . هذه المجموعة من التحذيرات يجب أن تمرر بحرذ حتى لا يتم "الاصطدام مع الحريات الفردية للأشخاص"⁽¹⁾ والدخول في صراعات من نوع آخر.

II. 2. 2. 3. المفاوضات :

المفاوضات وهي البحث عن اتفاق بين طرفين أو عدة أطراف بهدف تقاسم مصلحة أو منفعة معينة، إلا أنه في أغلب الأحيان الأمر يستدعي الإفصاح عن معلومات ومعارف واستراتيجيات والتي تدخل في خانة السري، مما يجعل الوضعية خطيرة على مستقبل المنظمة ، لتجنب السقوط في وضعيات حرجة يجب :

(1) P.Davadi « Quand la sécurité échappe à l'entreprise » revue internationale d'intelligence économique, série publications numériques, juin 2012, p09.

- قبل إجراء المفاوضات يجب إبرام اتفاقيات كتمان السر سواء حول النتائج المتوصل إليها في المفاوضات أو المعلومات المتداولة والمقدمة من الطرفين، كما يجب التأكد من العواقب التي قد تنجر عن الإخلال باتفاقية كتمان السر.

- المفاوضات وفي العديد الحالات تتوقف للأسباب مختلفة، فعلى المنظمة اتخاذ الإجراءات الاحترازية للتقليل من الإنعكاسات السلبية.

- لإنجاح المفاوضات يجب الاهتمام كذلك بحسن اختيار المفاوضين ومكان التفاوض، فالإطارات التي تتفاوض يجب أن تتميز بالحنكة و التجربة حتى تتفادى المنظمة الإفصاح عن الأسرار التي ليست لها علاقة بالمفاوضات. كما أن مكان التفاوض يجب أن يضمن السرية وسهولة العودة إلى المنظمة من أجل التشاور حول النقاط المهمة والدقيقة ذات الأثر الكبير على المنظمة .

II. 2. 2. 4. الفنادق و المطاعم:

التظاهرات السالفة الذكر من معارض وسفريات ومفاوضات ،هي مرتبطة بالتردد على المطاعم و الفنادق وهي تعد أماكن لتشتيت وتبعثر المعلومة بامتياز. فبعد العمل يأتي وقت الاسترخاء وعدم التركيز ،مما يشكل فرصة سامحة للالتقاط المكتوم.

التردد على نفس الأماكن والحجز المسبق هما كذلك من الهفوات التي تنجر عنها عواقب وخيمة، فغالبا ومن خلال هذه الأماكن يعمل الكثير على ترصد حركات المنافسين والتصنت عليهم، لهذا فمن الأفضل تغيير المكان في كل مرة لتفادي اعتداءات خاصة عمال الفنادق والمطاعم والذين يعملون لصالح جهات أخرى .

الخطر يمكنه أن يأتي كذلك من استعمال بعض الخدمات المقدمة كخدمة الهاتف أو الفكس، فكثيرا ما نجد أن أحدا يتحصل على فكس أو مكالمة من خلال وسائل الفندق، وبالطبع فإمكانية التصوير أو التصنت هي جد سهلة في هذه الظروف، لهذا يجب الحد من استعمال

خدمات الفنادق وإذا تطلب الأمر ذلك فيجب أخذ الاحتياطات الممكنة كتشفير المستند أو استعمال لغة غير شائعة أو بكل بساطة الحد من المعلومات المدونة. بصفة عامة الاحتياطات التي يجب أخذها بالنسبة للفنادق و المطاعم هي :

- " تجنب المطاعم المتواجدة في مراكز الأعمال لتفادي الاحتكاك مع المنافسين .

- عدم ترك المعلومات الإستراتيجية في غرف الفنادق ، فالتسلل يمكن أن يسمح بالإطلاع على مختلف المستندات من مفكرة ، و بطاقات الزيارة أو حتى الحاسوب ، فكلها تحمل معلومات تعكس مهارة المنظمة .

- عند التنقل يجب أخذ فقط ما له علاقة بالعمل ، فالمسافر دائما ما يعمل على أخذ بعض الأغراض الإضافية احتياطيا، وكلما كثرت الأغراض كلما كان خطر فقدانها أكبر.

- إعطاء الأهمية القصوى للمعطيات المعلوماتية: استعمال مفاتيح التخزين (U.S.B) يسمح بسرقة كل المعلومات المخزنة في حاسب غير محروس أو غير محصن بسرعة عالية " (1).

الشكل الموالي عبارة عن ملخص للمخاطر و مصادرها .

(1) P.Mongin et F.Tognini,op cité , p 27-28.

الرهان	الخطر	القابلية للتعدي	التحديات	عناصر الممتلكات
حماية الأشخاص				
ضعيفة	عالية	قوية	قرصنة بطاقة الدخول	إجراءات مراقبة الدخول
متوسط	ضعيفة	متوسطة	- إجراءات مراقبة الدخول - تشغيل المغادرين للمنظمة	الموارد البشرية
التجهيزات و العتاد				
				المباني
			التقليد	المنتجات ووسائل الإنتاج
			القرصنة	الممتلكات الغير مادية
			الاستنساخ	المستندات
			السرقه	تجهيزات الإعلام الآلي
				نظام الإعلام
			الفيروسات	الشبكة
			الدخول بغير تفويض	الوحدة المركزية
			التصدي	التجهيزات الهاتفية
			التواطئ	المعطيات
الإحتياجات الضرفية				
			السرقه	التنقلات الخارجية
			عدم التحفظ	التصريحات
			عدم التحفظ	المفاوضات

الجدول رقم 13 : مصفوفة تقييم المخاطر
المصدر C. Contencemau ,op cité ,p79

3.II الذكاء الإقتصادي المعاكس : أدوات للحماية

جمع المعلومة، تحليلها، دراستها، استغلالها، كلها عمليات تحتاج لحماية تدخل في إطار السياسة الدفاعية للمنظمة، غير أن الذكاء الإقتصادي المعاكس يسمح للمنظمة أن تلعب دورا هجوميا يخفف الضغط عليها، وفي هذا الإطار تقترح علينا S larivet⁽¹⁾ 6 مراحل لإقامة الذكاء الإقتصادي المعاكس:

(1) S larivet.op cité ,p65

- **تحديد ما يجب حمايته** : حماية كل شئ ليس ممكنا و إلا نكون بصدد إجراء حماية واسعة و بدون فعالية.

فعلى المنظمة تحديد ما يجب حمايته أي المعلومات القيمة والمهمة (المعلومات الرمادية السوداء، السرية) حتى لا تتبعثر مجهوداتها في أشياء قليلة الأهمية .

تحديد مواصفات الحماية: إذا تم تحديد ما يجب حمايته فعلى المنظمة تحديد كذلك مدة الحماية و كذا الجهات التي يجب حمايتها .

-تقييم القدرات الاستخباراتية للمنافس : تعتبر القدرات الاستخباراتية للمنافس أحد المفاتيح الأساسية للسيطرة عليها و هذا إذا تم التعرف عليها ، فيمكن و بسهولة تعجيزه أو على الأقل الحد من مفعول عملياته الاستخباراتية . إن تحديد نقاط الضعف للمنافس الاستخباراتية يمكن استغلالها لتمرير ما نشاء بهدف إضعاف مفعول مهامه.

-**تطوير إجراءات الذكاء الاقتصادي المعاكس**: تعد هذه المرحلة جوهر الذكاء الاقتصادي المعاكس ، بل بالأحرى هي كما يقول G. Massé et F. Thibaut⁽¹⁾ هي خروج من الذكاء الاقتصادي و الدخول في الحرب الاقتصادية و تقام بتقنيتين ، الأولى تتم بضخ معلومات كثيرة جدا أو معلومات شحيحة ، الهدف وهو توقيف شهية المنافس و الوصول به إلى حد التشبع المعلوماتي، فمثلا عند تسجيل براءة اختراع حقيقية ، فإننا نغطيها ببراءات اختراع أخرى هامشية تحول دون الوصول إلى الأهم أو تأخير ذلك . التقنية الثانية لا تعتمد على الكمية بل على النوعية ، حيث يتم تسريب معلومات مثيرة أو منشطة تجعل المنافس يعتقد وأنه في الاتجاه الصحيح قبل أن يكتشف العكس في المستقبل، وبالتالي تكون المنظمة صنعت حجابا يمنع الاختراقات و يجعل المنافس يتصرف بما يعود عليه بالضرر.

-**التحليل والنشر**: وتعمل هذه المرحلة على قياس مدى نجاعة إجراءات الذكاء الاقتصادي المعاكس في تضليل المنافس وحماية المنظمة، وتعد هذه المرحلة ذات أهمية كبيرة، حيث تمكن المنظمة من تقييم قدرات المنافس ومدى قدرته على حماية نفسه واختراق الغير، الشيء الذي يسمح بإعادة النظر وتطوير إجراءات الذكاء الاقتصادي المعاكس مستقبلا .

(1) G.Massé et F. thibaut,op cité ,P169-170

- **تحديد نقاط ضعف المنظمة :** على المنظمة تحديد نقاط ضعفها و معالجتها من أجل الرفع من قدراتها الدفاعية . كذلك يمكن للمنظمة أن تستعمل نقاط ضعفها من أجل الإقاع بالمنافس و مغالطته .

4.II كشف الاعتداءات الممكنة :

لكشف الاعتداءات الممكنة على المنظمة إتباع خطط و اتخاذ تدابير تساعد على إبطال و الحد من التسريبات الإعلامية لصالح أطراف خارجية تعمل و تسعى من أجل النيل منها ، و في هذا السياق يقترح علينا B.Martinet et M.martie⁽¹⁾ . مقاربتين .

- المقاربة التحليلية .

- المقاربة النظامية .

1.4.II المقاربة التحليلية : تحليل السيرورات :

و تتم بتحليل كل السيرورات الأساسية للمنظمة بهدف كشف والتصدي لعمليات التسرب والتسريب الإعلامي أثناء تبادلها بين مختلف المناصب، الإشكال المطروح هو أن المستندات والمعلومات تسير بشكل عرضي أي بين مختلف الوظائف وليس داخل وظيفة واحدة ، الشيء الذي يشكل خطر وصولها إلى غير مستحقيها أو مستعمليها مما قد يسهل وبشكل كبير تسرب المعلومة نظرا لعدم إمكانية تحديد المسؤوليات وتشتت المعلومات داخل المنظمة ككل و بهذا يجب :

- تحديد مسار تدفق المعلومة وبشكل دقيق، حتى لا تصل إلا إلى مستحقيها .

- إذا كانت المعلومة حساسة فيجب تأمين مسارها والتأشير عليها بملاحظة السري حتى

تبقى محفوظة وفي آن واحد يجب التذكير بالقواعد الأخلاقية للمهنة و التي لا يجب

الاعتداء عليها .

- الاهتمام بنظام متابعة المستندات بعد الانتهاء من استعمالها وبدون أن ننسى

المستندات الأخرى كالنسخ الزائدة عن الاحتياج، النسخ التي فيها أخطاء ،مسودات

التقارير ... الخ من المستندات التي قد ينجم عنها ضرر إذا سقطت في يد المنافس .

(1) B.martinet et M. martie , op cite , p 145 -146 .

كما ينبغي على المنظمة أن تعمل على :

- إقحام القمة الإستراتيجية حتى يكون هناك تعاون من طرف كل الوظائف و المصالح .
- تسيير المعلومة المهمة بمهنية كبيرة سواء عند جمعها أو توزيعها .
- العمل على توليد الاهتمام لدى كل المتعاونين من أجل أن تتضافر الجهود .

II.4.2 المقاربة النظامية :

فكرة الانطلاق لهذه المقاربة هو أن المخاطر تحدث إذا كانت المنظمة تحمل في طياتها مجموعة من النقاط السلبية ،فهذه النقاط السلبية تشكل حاجزا يحول بين المنظمة وبين اتخاذ القرارات التصحيحية ،النقاط السلبية هاته يصنها الكاتبتين إلى ثلاثة أنواع وهي :

- عجز أو نقص ثقافي .
- عجز أو نقص تنظيمي
- عجز أو نقص تسييري أو تدبيري

فالكوارث التي يمكن أن تصيب المنظمة يمكن أن تكون راجعة إلى نوع واحد من العجز بعدة مظاهر ، أو مركبة من عدة أنواع ، فمثلا إذا كانت منظمة تظن بأنها تملك تفوقا تكنولوجيا لا يمكن لأحد أن ينافسها في منتج معين أو سوق معين ، الشيء الذي يولد لدى المنظمة غرورا يجعلها لا تبالي و لا تهتم بأي منافس حتى لو علمت بوجوده، كما أن هذا النوع من العجز قد يجعلها تتقهقر حتى و لم يوجد منافس .

إن تشخيص الوضع والعمل بالمقاربتين يجب أن يشمل جميع المستويات(القمة الاستراتيجية حط التدرج و المركز العملي) والوظائف من إنتاج و تمويل و تسويق و بحث و تطوير ، فكل جهة تحمل خصوصيات تفرض بط المقاربتين و عدم الاعتماد على الخطط النمطية و النموذجية و التي تحمل نقائص لعدم تطابقها مع الاحتياجات الخاصة لكل جهة .

المعلومات التي ترغب المنظمة في حمايتها عادة ما تكون متبادلة عبر شبكة الأنترنت، و هي الشبكة التي لا يمكن تفاديها نظرا لمحاسنها و الارتباط الكبير لكل المنظمات و الهيئات والأفراد بها ، إن هذه التبعية للأنترنت أصبحت تستغل في التجسس الإعلامي .

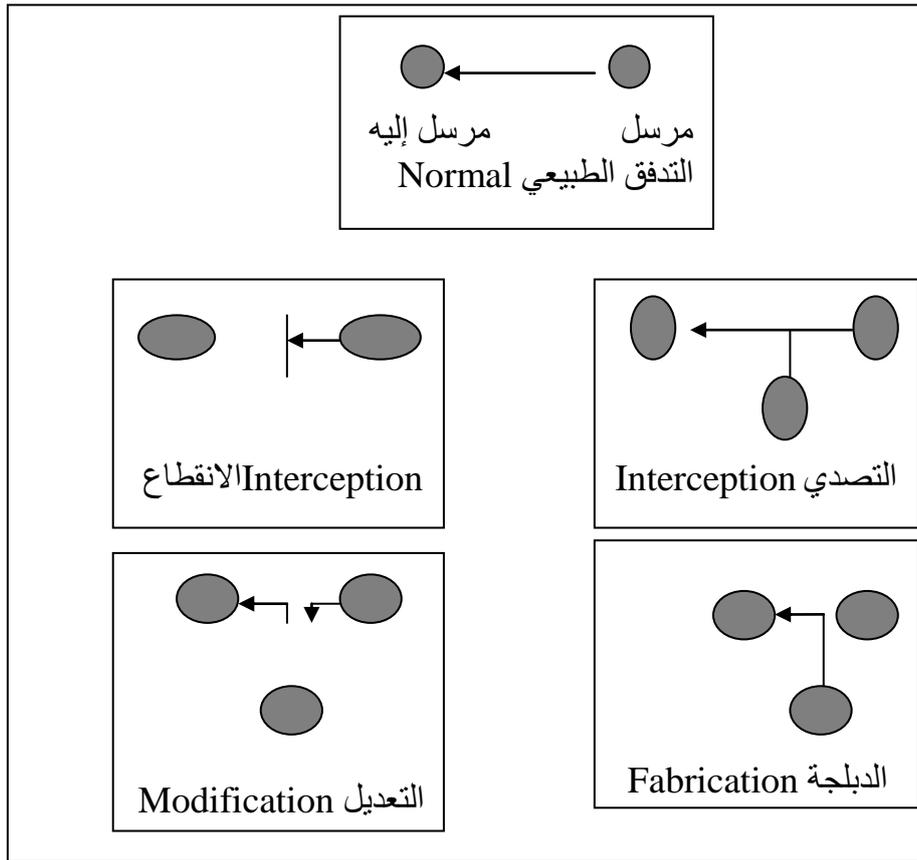
5.II أمن المعلومة و الأنترنت :

المعلومة و الأنترنت أصبحا شيئين غير قابلين للانفصال ، الشيء الذي جلب إنتباه المعتدين فعملوا على إبداع طرق و تقنيات تسمح بالهجوم على شبكة الأنترنت و من تم الاعتداء على المنظمة ، أهم الأنواع المحتملة للهجوم على الشبكات هي :

» **الانقطاع** : وهي عندما ترسل الرسالة من المرسل و لا تصل إلى المستقبل .

-**التعديل** : وهي عندما ترسل الرسالة من المرسل إلى المستقبل ، و لكن تذهب أولاً إلى مستمع ثالث يجري تعديلاً على الرسالة ثم يكمل إرسالها معدلة .

-**الدبلجة** : وهي عندما يقوم مرسل ثالث بفبركة رسالة ثم يقوم بإرسالها بحيث ينظر إليها وكأنها من مصدر شرعي " .



الشكل رقم 13: الأنواع الرئيسية للهجوم على الشبكات

المصدر : فايز جمعة النجار ، مرجع سابق، ص 274

-التصدي : وهي عندما ترسل رسالة من المرسل إلى المستقبل ، ولكن و بطريقة غير شرعية يتصدي لها مستمع آخر بالتصنت و استراق السمع على المحادثة « (1)

الحماية من هذه الاعتداءات يتم من خلال ما يلي:

- تزويد الأنظمة المستقبلية بالبرمجيات الكفيلة بحماية حزم المعلومات والتأكد من أن المعلومات المتبادلة لا يتم التدخل عليها و تعديلها من قبل طرف ثالث متجسس.
- ضمان عدم التعديل يجب دعمه بضمان عدم تطلع أي طرف على المحتوى ما عدى المرسل إليه (ضمان عدم وجود تصدي).
- ضمان حصر التبادلات بين المرسل والمرسل إليه و إقصاء أي طرف ثالث يحاول الدخول .

III فريق الذكاء الاقتصادي والإطار التنظيمي :

مما سبق تعرفنا على أن الذكاء الاقتصادي هو عملية مركبة تضم اليقظة، الحماية والتأثير، ولعل السهر عليها يستدعي إنشاء هيكل وتخصيص مناصب عمل مهمتها تحديد الحاجات وجمع المعلومات و تحليلها وحتى تصل المنظمة إلى مبتغاها فإنه يجب تحديد بدقة مختلف الفاعلين وكذا المهام والمسؤوليات الملقاة على عاتقهم. عادة كل أعضاء المؤسسة يمكنهم القيام بعمليات جمع المعلومات والمستندات و كذا استغلالها وإعادة توزيعها ، إلا أنه وحتى تتم العملية بشكل جيد وبمهنية عالية، فمن الأحسن اقحام متخصصين يعملون على تحديد القواعد و يسهرون على احترامها و تطبيقها .

III. 1. فريق الذكاء الاقتصادي:

E Sutter⁽¹⁾ يقترح علينا إنشاء 7 مناصب عمل مقترنة بالذكاء الاقتصادي

III. 1. 1. مسير المعلومات :

مسير المعلومات هو الشخص الموكل إليه تطبيق السياسة الإعلامية ، مسك المستندات وتوزيعها والتنسيق بين مختلف الأعضاء، تحديد القواعد الأخلاقية ، طرق تبويب وتخزين المعلومات إلى غير ذلك من المهام المتعلقة بتسيير المعلومات. فهو الشخص الذي له مؤهلات فيما يخص تجنيد المؤهلات الداخلية والخارجية من أجل رفع درجة انسيابية المعلومات، كما هو الشخص الذي له معرفة واسعة بالمعلومات والمعارف الضروريتين لمختلف الوظائف ومتخذي القرارات.

مسير المعلومات و بحكم المهام التي يقوم بها يجب أن يكون قريبا من المديرية ومضطلعا بشكل وافر على الإستراتيجيات المنتهجة من طرف المنظمة، الشيء الذي يضمن التنسيق بين مختلف المستويات (القمة الإستراتيجية ، خط التدرج، و المركز العملي).

(1)E.Sutter ,op cité ,p 95 -98.

III. 1. 2. إداري المعلومات :

ترتيبات تسيير ونشر المعلومات أو تسيير المعارف يجب إدارتها (تسييرها إداريا) من أجل ضمان تدبيرها في حينها وبالطريقة والكيفية المطلوبة، إذن إداري المعلومات يتمتع بمنصب لا يمكن الاستغناء عنه كون أنه يعد محور الجانب الرسمي للمعلومات داخل المنظمة، كما لا ننسى دوره فيما يخص التنسيق، حيث يعد الحلقة أو الرباط الإلزامي لاستكمال دورة المعلومات .

III. 1. 3. تقني المعلومات :

تقني المعلومات سواء كان مسيرا أو معلوماتيا (مختص في المعلوماتية)، هو كذلك أصبح يفرض نفسه بشكل لافت، فالمعلومات هي معقدة و غير محدودة، ودراستها تحتاج إلى كفاءات قادرة على تحليلها والاستنباط النتائج وكذا استغلال واستعمال التكنولوجيا خاصة تكنولوجيا الاعلام والاتصال والتي فرضت نفسها ولا مجال للفرار منها أو الاستغناء عنها.

III. 1. 4. الوسيط الإعلامي :

الوسيط الإعلامي هو ذلك العنصر الجامع بين مصادر المعلومات ومستعملها، فهو ذلك الشخص الذي يحمل على عاتقه مهمة التنقيب عن المعلومات وتقديمها جاهزة لمستعملها.

III. 1. 5. مراسل المعلومات :

مراسل المعلومات هو الذي يسهر على متابعة مراسلة المعلومات، المعارف والتقارير بين مختلف المعنيين بالأمر من فريق اليقظة أو أصحاب القرار داخل المنظمة.

III. 1. 6. منتج المعلومات :

منتج المعلومات هو كل شخص ينتمي إلى المنظمة و يعمل على تحرير و إنتاج مستندات موجهة للاتصال مع عناصر أخرى داخل أو خارج المنظمة . فيمكن أن يكون إطارا ساميا في المنظمة أو إطارا ينتمي إلى أحد الوظائف و غير ذلك ممن يوكل له مهمة تحرير التقارير .

III. 1. 7. محول و محلل المعلومات:

الهدف من عمله هو جعل المعلومات الخامة المجمعة أو المنتجة قابلة للاستغلال أو الاستعمال، فهو يعطيها المعنى ويحولها إلى معارف. هذه الأعمال عادة هي من اختصاص المحللين الماليين، الخبراء، مدراء الدراسات، المحللين التسويقيين إلى غير ذلك ممن له استطاعة التحليل بهدف إعطاء أجوبة حول التساؤلات الإستراتيجية التي تشغل بال المنظمة .

ما يجب ملاحظة هو أن هذه المناصب قد نجدها مجمعة في عدد أقل من المناصب أو بالعكس مجزأة أكثر وهذا باختلاف المنظمات. الأسباب المفسرة عديدة ونجد منها :

- حجم المنظمة .

- الأهمية المعطاة للذكاء الاقتصادي

- الطريقة التي تربط فريق الذكاء الاقتصادي بهيكل المنظمة ... الخ.

فالأمر هو تنظيمي بحث والنتائج هي غير متوقفة على كثرة أو قلة المناصب وإنما على مؤهلات و تخصص القائمين على العملية .

III. 2. مهنيو الذكاء الاقتصادي:

شهد الذكاء الاقتصادي رواجاً كبيراً في العشرية الأخيرة، وأصبح يجلب كفاءات متعددة التخصصات، محاولة لسد الثغرات والاحتياجات، ولعل الفئات الأكثر استقطاباً هي :

- الوثائقي: المتخصص في جمع الوثائق و المستندات و ترتيبها.

- الاستخباراتي: رجل الاستخبارات المنحدر من جهاز الشروط أو الجيش .

- اليقظ التلقائي : أعضاء المنظمة المهتمين بالذكاء الاقتصادي والقادمين من الوظائف

الأخرى (التسويق ، الدراسات ... الخ).

III. 1. 2. الوثائقيون:

هم الفئة الأكثر عدداً ضمن مهنيو الذكاء الاقتصادي، تستعين بهم المنظمة لقدراتهم الكبيرة

على حفظ المعلومات والرجوع إليها عند الحاجة فهم يملكون القدرات كبيرة على التصنيف والترتيب الدقيق. الوثائقيون يتمتعون بالكثير من الإيجابيات نذكر منها: حسن الاهتمام نحو المصادر والمعلومات الأحسن وهذا وسط العدد اللامتناهي منها، المخاطبة النوعية لبنوك لمعلومات، بناء المعاجم Thesaurus، المساعدة في عملية البحث، التحكم في البرمجيات المتعلقة بالبحث الوثائقي وتقنيات التصنيف والترتيب وإنشاء المحفوظات أو الارشيف.

ما يعاب على هذه الفئة هي أنها قد تتحول إلى أرباب خزانات ضخمة للمعلومات، منعزلة يقتصر دورها على تكديس و نسيان ما تم تجمعه و بذلت جهود من أجله .

III. 2. 2. الإستخباراتيون:

هم الفئة المنحدرة من أجهزة الأمن للشرطة أو الجيش، فهم يملكون قدرات عالية في كل الجوانب المتعلقة بالجمع والبحث و"التجسس". ما يلاحظ هو أن عددهم في الاقتصاد الأمريكي أكثر من أي مكان آخر، وأن معاينتهم عملية سهلة نظرا لافتخارهم وإشهارهم بالتجربة المكتسبة ضمن الهيئات الاستخباراتية مثل: هيئة الاستخبارات الأمريكية C.I.A على عكس ما نجده عند أغلب الدول المتبقية، حيث يفضل كتمان الأمر. والاختلاف نطن أنه نابعا من الخدمات الكثيرة التي تقدمها الهيئات الاستخباراتية الأمريكية للاقتصاد والمجتمع، وكذا اهتمام الساسة بها والإشادة بما تحققه.

تتمتع هذه الفئة بالكثير من الايجابيات، نجد على رأسها المهنية الكبيرة في البحث نظرا لما يملكونه من معارف ومهارات وحنكة. الميزة الايجابية الثانية تتمثل في قدرتهم الكبيرة على إنشاء و صيانة الشبكات الإعلامية، فهم أهل الغير رسمي، كما يملكون قدرات عالية على اختراق الشبكات والمعرفة الواسعة بمراكز القرار والمعلومة وأصحابهما.

ما يعاب عليهم ينبع من معرفتهم المحدودة بميدان نشاط المنظمة وبالجانب التقني والتكنولوجي، فمثلا نجدهم غير مؤهلين وغير ناجعين في ممارسة اليقظة التكنولوجية، بينما يمكنهم ممارسة اليقظة التنافسية بمهنية عالية نظرا لمعرفتهم الواسعة بالتقنيات الاستخباراتية.

III. 2. 3. اليقظ التلقائي:

تجمع هذه الفئة كل ممارس لليقظة قادم من الوظائف الأخرى للمنظمة، فهي فئة متنوعة التخصصات والمؤهلات، نجد منهم المهندسين والمهتمين عادة باليقظة التكنولوجية، التجاريون المتخصصون في اليقظة التجارية، المليون العاكفون على اليقظة التنافسية إلى غير ذلك ممن وجدوا أنفسهم يعملون على جمع المعلومات وتتبع تطورات المحيط من منظور يتناسب ومؤهلاتهم و معارفهم .

قوتهم تتمثل في معرفتهم الدقيقة بميدان نشاط المنظمة وكذلك الاحتياجات المعلوماتية الضرورية والأساسية. هذه الميزة تجعلهم أكثر تأثيرا على أصحاب القرار، فكل أو جل ما يجمعونه من معلومات ينظر إليه بعناية ويؤخذ مأخذ الجد. أما ضعفهم فينحصر في معرفتهم المحدودة بتقنيات الجمع و استعمال بعض المصادر المعقدة كبنوك المعلومات و براءات الاختراع مما يجعلهم يتجنبونها ، الشيء الذي قد يحدث بعد الانزلاقات الخطيرة .

بناء على ما قد سبق نقول بأن الاعتماد على رجل واحد أو تخصص واحد يجعل اليقظة ناقصة وتشكوا الكثير من المعوقات، وعليه فأحسن ما ينصح به هو تشكيل فريق متعدد التخصصات أعضائه يكمل بعضهم البعض. أما إذا كان الأمر يفوق قدرات المؤسسة فالأحسن هو اللجوء إلى المكاتب المختصة لتصفح مثلا بنك المعلومات الذي يحتاج إلى المختص "Brokers" أو إلى مقدمي الخدمات العمومية كغرف التجارة و الصناعة .

كما أن النتائج متوقعة على الحزم والعزيمة للمنظمة ورجل اليقظة، فالاهتمام والجهد المبذولين يمكننا من تصنيف (المنظمات، رجال اليقظة) وترتيب المنظمات ورجال اليقظة. ولعل الفضل يرجع إلى D. Rouach الذي قسمهم إلى خمسة أنواع.

محارب	نشيط جدا و لا يدخر أي جهد ، عمله يتم بصفة مستمر و متواصلة
مهاجم	نشط، يملك الإمكانيات و في حالة استعداد على الدوام
نشيط	يملك إمكانيات محدودة و يعمل على تتبع المنافسين فقط
متفاعل	ينشط فقط عندما يهاجم
النائم	عديم النشاط

الجدول 14: أنواع رجال اليقظة

المصدر: D. Rouach , op cité, 2009, P 30

من خلال الجدول الأحسن هو المحارب الذي لا يهدأ له بال ولا يغفل لا على صغيرة أو كبيرة، وآخرهم النائم الذي لا ينشغل تما ما بالمحيط، وبينهما 3 مراتب يتفاوتون حسب الجهد المبذول فأولهم المهاجم الذي ينشط ويتابع كل عناصر المحيط، يليه النشط الذي يعمل على متابعة المنافسين فقط و أخيرا المتفاعل الذي لا ينشط إلا عند الحاجة والشعور بالخطر .

اليقظ بحزمه وعزيمته يحتاج كذلك إلى إطار وبنية تنظيمية ملائمة تسمح له بممارسة أعماله وتحمل مسؤولياته.

III.3 الإطار التنظيمي للذكاء الإقتصادي:

الصيغة التنظيمية المختارة متوقفة على مجموعة من المعطيات مثل حجم المنظمة، القطاع الذي تعمل فيه المنظمة، الثقافة السائدة داخل المنظمة، أهمية اليقظة داخل المنظمة... إلخ. إن التفكير في طريقة تنظيم اليقظة يجرنا إلى الاختيار بين حلين أساسيين التاليين.

-بنية مركزية

-بنية موزعة

1.3.III البنية المركزية:

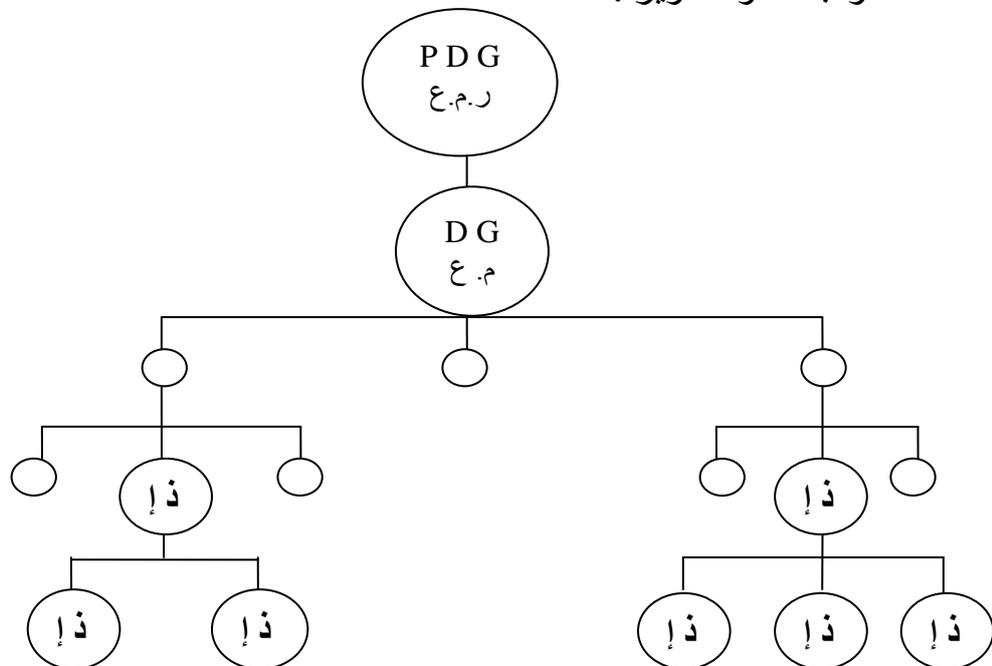
في اطار البنية المركزية تتولى اليقظة إما خلية أو وظيفة بأكملها، فالخلية تكون مندمجة في وظائف المنظمة كوظيفة البحث والتطوير، وظيفة التسويق، الوظيفة الإدارية... الخ فالخلية تكون مكونة من عدد قليل من الأعضاء (3 أو 4 أعضاء) وتكون متخصصة في نوع معين من اليقظة أو الذكاء الاقتصادي.

إذا كان حجم المنظمة صغيرا أو الإمكانيات محدودة ولا يمكنها خلق خلايا في كل وظيفة فإنها تكتفي بخلية واحدة في إحدى الوظائف الأساسية خاصة وظيفة التسويق أو البحث والتطوير، إلا أن اختيار وظيفة معينة على حساب الوظائف الأخرى قد يخلق نوعا من نزاعات والانشقاقات داخل المنظمة. في هذا الصدد يقول A. Bloch⁽¹⁾. بأن وظيفة التسويق هي الأكثر تناسبا نظرا لـ:

- انفتاحها على العالم الخارجي خاصة الزبائن والمنافسين .

- المعرفة التامة بمنتجات المنظمة والعلاقة الوطيدة مع الوظائف الأخرى كالإنتاج

والبحث والتطوير .

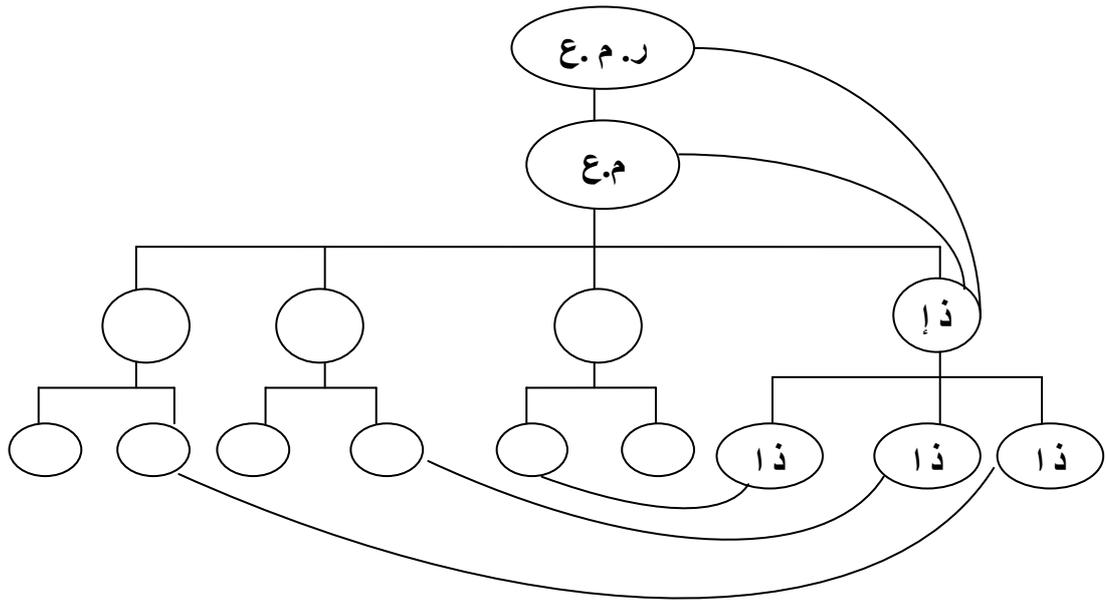


الشكل 14: خلية الذكاء الاقتصادي

المصدر: Revue management , mars 2004, p 56

(1) : A. Bloch, op cité, p 50.

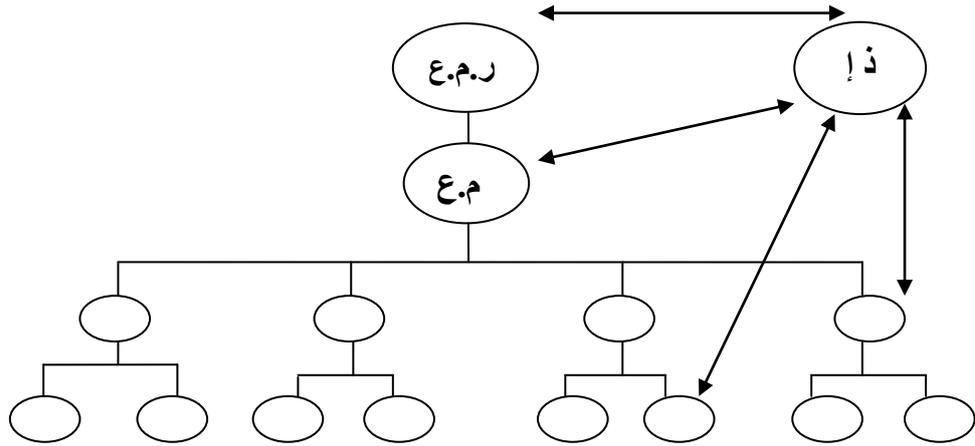
الحل الثاني الذي يمكن للمنظمة انتهاجه في اطار البنية هو خلق وظيفة إلى جانب الوظائف الأخرى. لها مواردها البشرية الخاصة ولها علاقة مباشرة بالقيمة الإستراتيجية. اختيار كهذا يحتاج إلى موارد وإمكانيات ضخمة، فالموارد البشرية المرتبطة بالوظيفة هي متخصصة في الذكاء الاقتصادي، كما تكون على اتصال مباشر ودائم مع الوظائف الأخرى حتى تتعرف باستمرار على إمكانياتهم واحتياجاتهم المعلوماتية .



الشكل رقم 15: وظيفة الذكاء الاقتصادي
المصدر: Revue management , mars 2004, p 50

III. 3. 2. البنية الموزعة:

في إطار البنية الموزعة، الذكاء الاقتصادي، يكون مبنيًا على مجموعة من المساعدين المنتمين إلى مختلف الوظائف ومؤثرين من طرف مسؤول واحد له علاقة مباشرة مع القيمة الإستراتيجية، الشيء الذي يضمن استعمال واستغلال كل الكفاءات المتواجدة وكذا المعرفة الواسعة بمشاكل واحتياجات المنظمة .



الشكل رقم 16: وظيفة الذكاء الاقتصادي على شكل الإلكتروني الحر
المصدر: Revue management , mars 2004, p 50

الحلول المقترحة هي عبارة عن طرق تنظيم مختلفة لأوجه نظر مختلفة، فعلى المنظمة أن تختار ما يناسبها بناء على الأهداف الموضوعية فيما يخص اليقظة وكذا نقاط القوة والضعف لكل طريقة تنظيمية. في هذا الصدد يعطينا L. Hermel مقارنة بين النقاط الإيجابية للبنية المركزية والبنية الموزعة.

البنية الموزعة	البنية المركزية
- كل الكفاءات الموجودة في المنظمة هي مستقلة.	- التفرغ الكلي للموارد
- تكرار المعلومات يجعل من المعلومات الحرجة تطفو وتظهر.	- التحفيز العالي
- منفصل إذا كانت مصادر المعلومات متنوعة.	- الاهتمام العالي
- المعرفة الواسعة بالمشاكل العملية	- التكوين المناسب للموارد
	- قلة مشاكل تبادل المعلومات

الجدول رقم 15: مقارنة بين البنية المركزية و البنية الموزعة للذكاء الاقتصادي
المصدر: L. Hermel , op cité, p 19

الفصل الثالث

الذكاء الاقتصادي

و تدعيم التنافسية

يعد الذكاء الاقتصادي القلب النابض للتنافسية فهو الذي يعمل على جمع المعارف والمعلومات وتحليلها و دراستها لأجل استعمالها في الوقت و المكان المناسبين ، كما يعمل على حمايتها من الاعتداءات المحتملة وبذلك تكون المعلومة أدوات فعالة للتنبؤ والتحكم والسيطرة على التغيرات من أجل التمكين لاستراتيجيات المنظمة الدافعة للتنافسية، والتي تبحث عنها المنظمات باستمرار وتسعى من خلالها إلى تحقيق نمو مستمر على المدى الطويل. و نظرا لأهمية المنافسة والأثر البالغ للذكاء الاقتصادي عليها فقد خصصنا المبحث الثالث لدراسة التنافسية عبر النقاط التالية :

- I- التنافسية و الميزة التنافسية
- II- الأبعاد الفكرية للميزة التنافسية
- III- ركائز و جودة الميزة التنافسية و سبل المحافظة عليها

I التنافسية والميزة التنافسية :

يعد مصطلح التنافسية أحد المصطلحات الشائعة الاستعمال عند مختلف شرائح المجتمع من سياستين واقتصاديين ونقابات وأكاديميين وغيرهم ممن يستعمل المصطلح لشرح الوضعية التنافسية سواء على مستوى الجزئي أو الكلي، التنافسية غالبا ما تكون موضوع سياسات واستراتيجيات تحاول الرفع من القدرة التنافسية أو الحفاظ عليها أو الحد من الآثار السلبية للتراجع المحتمل للتنافسية. فهو مشكل يتجدد وي طرح نفسه باستمرار نظرا للتغيرات الكبيرة والسريعة والشاملة التي أصبحت تمس الميدان الاقتصادي، والتي تخل بالتوازنات الحالية وتفرز ظروفًا جديدة تفتح مجالًا آخرًا للتسابق نحو التنافسية والبقاء في السوق .

I. 1. I التنافسية :

التنافسية هدف تسعى من أجله المؤسسة والاقتصاد الوطني ككل، و هذا من خلال سياسات وبرامج مختلفة، غير أنهما (التنافسية على المستوى الجزئي أو الكلي) متكاملين ومتبادلين للتأثير، فوجود مؤسسات ذات تنافسية عالية تستدعي وجود سياسات وطنية مدعمة، ووجود مؤسسات متفوقة على منافسيها ينعكس إيجابا على تنافسية الاقتصاد الوطني ككل.

I. 1. I تعريف التنافسية:

التنافسية أحد المصطلحات التي شهدت اهتماما كبيرا من طرف الباحثين، إلا أنها مازالت تعاني من غموض نظرا لارتباطها وتداخلها مع مفاهيم أخرى، كما توجد هناك صعوبات لتعريفها نابعًا من تعدد الأبعاد التي يحاول كل باحث أخذها بعين الاعتبار، كالإبداع، الاختراع، المرونة، النوعية، الجودة، السعر، الأمن، الانسيابية Fluidité، العطب (لوسائل الإنتاج) وغير ذلك من الأبعاد المؤثرة على التنافسية والتي تتجدد و تتنوع باستمرار .

تعرف التنافسية بصفة عامة على أنها «القدرة التي تملكها المؤسسة في وقت معين للصدور أمام المنافسين»⁽¹⁾ التعريف يبين بأن التنافسية هي مقدرة المؤسسة على فرض نفسها في السوق من خلال شيء يميزها عن البقية والذي يسمح لها بالتفوق على المنافسين وهذا خلال فترة زمنية معينة منتهية الأجل بمعنى، كون أن الشيء المميز والذي يعطي القدرة على التنافسية ضرفي وليس أبديا، فمع مرور الزمن يكتشف مصدر التفوق فيقلد أو يتجاوز .

كما تعرف على أنها «القدرة على البيع المنتجات لفترة طويلة مع تحقيق ربح»⁽²⁾ الشيء الجديد في هذا التعريف هو تحقيق الربح ، فالتنافسية لا تكون قائمة إلا إذا تمكنت المؤسسة من خلق طلب على منتجاتها وفق سعر بيع يفوق عتبة المردودية أو على الأقل يفوق عتبة الإغلاق (في انتظار الوصول إلى عتبة المردودية في أقصر وقت ممكن).

تعرف أيضا على أنها «قدرة على الحصول على حصص من السوق ، نتيجة بيع المنتجات بسعر أقل من سعر المنافسين»⁽³⁾ أي أن التنافسية تظهر من خلال حصص السوق المستحوذ عليها، وهو الشيء نفسه الذي يذهب إليه زغار أحمد حيث يوضح بأن التنافسية « تتجلى في تحسين الإنتاجية بشكل يسمح بالحصول على نصيب من السوق يضمن نموا مستمرا خلال المدى الطويل »⁽⁴⁾ فإذا كانت المؤسسة تملك حصة معتبرة من السوق هذا معناه أنها تملك تنافسية كبيرة ، كما أن الرفع حصتها من السوق هذا يعني أن تنافسية المؤسسة هي في تحسن. غير أن P.Aubert و M.Leclair يبدوا تحفظا، فبالنسبة إليهما «حصة السوق ليست هدفا في حد ذاته، فالمؤسسة لا تسعى من أجل رفع حصتها من السوق، إلا إذا كان ذلك يسمح لها بالرفع من أرباحها»⁽⁵⁾ أي أنها تتسم بقدر عال من الفعالية والكفاءة في الاستحواذ على أقساط جديدة من السوق.

(1) <http://www.industrie-gov.fr/biblioth/docu/dossiers/sect/pdf/compet.pdf.28/07/2013>.

(2) <http://www.inse.fr/ffc/docs-FFC/es395-396F.pdf>.

(3) <http://www.économie.trader-finance.fr/compétitivité/pdf>.

(4): زغار احمد " المنافسة-التنافسية و البدائل الاستراتيجية" دار جرير للنشر و التوزيع ، 2011، ص24.

(5) P.Aubert et P.Aubert «La compétitivité exprimée dans les enquêtes trimestrielles sur la situation et les perspectives dans l'industrie» économie et statistique N° 395 ,2006 ,p118.

بصفة عامة يوجد إجماع حول تحديد مصادر المنافسة ، و هما مصدرين :

- السعر
- خارج السعر

التنافسية من خلال السعر هي مرتبطة بتكلفة عناصر الإنتاج ، فكلما انخفضت تكاليف الإنتاج كلما زادت تنافسية المؤسسة من خلال السعر. التنافسية من خلال السعر « تتحقق بصفة عامة من خلال سياسة اقتصاد السلم، أو من خلال التطور التقني الذي يعمل على رفع الإنتاجية »⁽¹⁾ و بدون المساس بالنوعية. إذا فالتنافسية هنا مصدرها عناصر مستقلة عن السعر والنوعية، فالسعر هو وسيلة فقط.

أما التنافسية خارج السعر فتتم من خلال عناصر عديدة لا حصر لها، «فالتنافسية تزيد مع تزايد حجم الطلب وبقاء السعر ثابتا، كما أنها تزيد مع ارتفاع السعر وبقاء الطلب على حاله»⁽²⁾ فالحالة الأولى تتم من خلال تحسين الجودة والنوعية وخدمات ما بعد البيع... الخ، أما الحالة الثانية فتتم من خلال تحسين مثلا الصورة المؤسسية Image de marque.

ومواكبة للتطورات الحاصلة، أصبحت للتنافسية تستجيب لظروف جديدة حيث أنها «أصبحت تركز على تسيير المعلومات والتي تسمح بالاستجابة السهلة والسريعة للمتطلبات السوق»⁽³⁾ فالمعلومة أو بالأحرى الذكاء الاقتصادي أصبح القلب النابض للتنافسية، فالذكاء الاقتصادي يعمل على توفير المعلومة وحمايتها وتوفيرها للأطراف الخارجية بالطريقة التي تخدم مصالح المؤسسة، و عليه تصبح المعلومة أداة فعالة للتنبؤ والتحكم في المحيط ومن ثم السيطرة عليه من أجل التمكين للإستراتيجيات المؤسسة الدافعة للتنافسية .

(1) <http://www.économie.troder-finance.fr/compétitivité/pdf>.

(2) P.Aubert et P.Aubert, op cité, p118

(3) P.Aubert et P.Aubert, Idem, p119

قبل الختام نود أن نلفت الانتباه حول العلاقة الموجودة بين النجاعة Performance والتنافسية . فالنجاعة لها 3 مستويات :

- المستوى المادي : وتتم من خلال البحث عن الإنتاجية .
- المستوى البيعي (Marchant) : وتتم من خلال البحث عن التنافسية .
- المستوى المالي : وتتم من خلال البحث عن المردودية .

وعليه فالتنافسية تعد أحد أوجه أو فروع النجاعة . ولعل الشيء الذي يسمح بتجسيد التنافسية على أرضية الواقع هي الميزة التنافسية .

2. I الميزة التنافسية:

تعد الميزة التنافسية ذلك الشيء المميز للمؤسسة عن بقية المنافسين والذي يسمح بالتفوق . ترجع بدايات هذا المفهوم الى الثمانينيات حيث بدأت فكرة الميزة التنافسية في الانتشار والتوسع وخاصة بعد ظهور كتابات M.Porter ، إلا أن الميزة التنافسية مثلها مثل التنافسية لا زال يشوبها غموض واستعمال لمترادفات عديدة،فالباحثان علاء فرحان طالب وحسين حريجة غالي يقترحان علينا حوالي 9 مرادفات (أنظر إلى الجدول التالي).

المصطلحات المرادفة	الباحثون
أبعاد تنافس	(Corbett Et Wassenbove,1993 : (Norri et Radford,1995 :49). (Martinich ,1997 :37).
أبعاد الأداء	(Aurthur et phatak,2001 :97)
أهداف الأداء	(Slk et al ,1998 :51)
أبعاد الكفاءة	(Hill,2000 :43)
قابليات الأداء	(Dilowrth,1992 :57)
العوامل التنافسية	(Brown,1996 :61) (Hill et jones ,2001 :126)
مزايا تنافسية	(Megahan ,1994 :120). (Mintzberg et al ,1998 :95) (Heizer et Render ,2001 :34) (Werther et Kerr,1995 :67)
معايير أداء معتمدة على السوق	(Adam et Ebert,1996 :43)
عوامل نجاح التصنيع	(Roth et Miller ,1992 :74)

الجدول رقم 16: المصطلحات المترادفة للميزة التنافسية

المصدر : علاء فرحان طالب ، حسين حريجة غالي " استراتيجيات العمليات والأسبقيات

التنافسية" اليازوري للنشر ، 2011، ص 114

ولعل كثرة المرادفات دلالة على أهمية الموضوع و كثرة المهتمين به ، فهو يحتل مكانة هامة في مجال الإدارة الاستراتيجية ، فلقد أكدت كل البحوث حول الموضوع على أهمية الميزة التنافسية في تحسين و تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة، و من ثم النمو و البقاء و المحافظة على مكانة المنظمة في السوق .

1. 2. I تعريف الميزة التنافسية :

يعرف M. Porter الميزة التنافسية بأنها الميزة التي «تنشأ بمجرد تمكن المنظمة من اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من طرف المنافسين ،على أن يكون قابلا للتطبيق ميدانيا»⁽¹⁾ الباحث يستعمل مصطلح اكتشاف ،دلالة على أن المنظمة إذا أرادت أن تتميز فهي مجبرة على الإبداع والتجديد على مستوى إحدى الحلقات الخالقة للقيمة المضافة ، مما يجعل منتوجاتها و/أو خدماتها مختلفة وجاذبة للأصحاب الطلب ومولدة للقوة الدافعة (Pull forces) والتي تستخدمها للسيطرة على القوى الضاغطة (Push forces) مثل الزبائن، المساهمين والابتكارات في المحيط الخارجي. وعليه فالميزة التنافسية من هذا المنظور هي مبنية على الثنائية المنتج /السوق .

أما نظرية الأصول والمهارات Théorie des ressource et compétences فتجد بأن الميزة التنافسية تكمن في موارد ومهارات المنظمة بمعنى أنه «يعتمد في تحقيق الميزة التنافسية على كل من الأصول والمهارات التي تحوزها الشركة»⁽²⁾، ولقد عرف B.wernerfelt الأصول بأنها « الموارد المادية والغير مادية التي تملكها المنظمة بصفة شبة مستمرة »⁽³⁾ والتي تستغلها من أجل بناء ميزة تنافسية مميزة بشكل واضح ومستمر .

أما المهارات فقد عرفها R.M Grant بأنها « القدرة على تحقيق مهمة أو نشاط بفضل استعمال الموارد»⁽⁴⁾ المتاحة. هذه التعاريف تسمح لها القول بان الميزة التنافسية هي نتيجة للمزج المنسجم بين الثنائية أصول/مهارات (Ressurce based /compétence based) و التي يجدها الكثير من الباحثين أكثر نجاعة من الثنائية منتج /السوق . فثنائية الأصول /المهارات «لا تعتمد فقط على فكرة وجود مخزون تملكه المؤسسة،ولكن تضع مبدأ تطوره من خلال التنظيم وسيرورة التعلم و التدريب»⁽⁵⁾ . المرتكز على المهارات المكتسبة. بمعنى آخر «الوصول إلى اكتساب ميزة تنافسية يتطلب استثمار مختلف الأصول التي تملكها

(1) M.Porter « L'avantage concurrentiel des nations» Inter édition,1993,p48.

(2) E.Lamarque « Avantage concurrentiel et compétence clés :expérience d'un recherche sur le secteur bancaire» revue finance contrôle stratégie .volume 4,N°1 ,mars 2001,p66.

(3) E. Lamarque,Idem , p 65.

(4) E. Lamarque,Idem , p 65.

(5) R. Perez et all, « management de la compétitivité et emploi ».ed l'marmattan,2004,p14.

المؤسسة من مال و موارد بشرية، وتكنولوجية تسمح بالنهاية من إنتاج منتج أو منفعة تلقى قبولا من طرف الزبائن"⁽¹⁾ للإشارة وكل شيء لا يلقى قبولا من طرف الزبائن لا يمكنه أبدا أن يتحول إلى ميزة تنافسية .

وعلى ضوء ما سبق، الميزة التنافسية هي أحد مفاتيح القوة و التي تمكن المنظمة من التفوق على البقية، خاصة إذا بنيت على قدر عال من المهنية، أي تتميز بعدم إمكانية تقليدها بسهولة أو بسرعة و كذا قدرتها على خلق آثار ملموسة و واضحة. إلا أنه و في حقيقة الأمر ونظرا للتنافس اللامتناهي وكذا عولمة الاقتصاد والتداخل الكبير للاقتصاديات العالم، فإن الميزة التنافسية أصبحت أكثر فأكثر هشاشة وظرفية، ولعل أحسن مثل نضربه هي تلك المنافسة الشرسة بين العملاقين Apple و Sumsung على سوق الهاتف النقال وكذا محاولة كل منهم التفوق على الآخر والتميز عن طريق الإبداع .

و حتى تؤدي الميزة التنافسية إلى تحسين الأداء التنافسي للمنظمة فيجب أن تتوفر على الشروط التالية:

«- أن تكون الميزة بقدر من الكبر ، بحيث تمكن الشركة من تحقيق مزايا أو منافع كبيرة في حالة الدخول في سوق أو قطاع معين من السوق.

- أن تكون مستمرة و متواصلة نسبيا ، بمعنى عدم إمكانية تقليدها بسهولة من جانب الشركات المتنافسة الأخرى .

- أن يكون أثرها ملموسا و ملحوظا»⁽²⁾ .

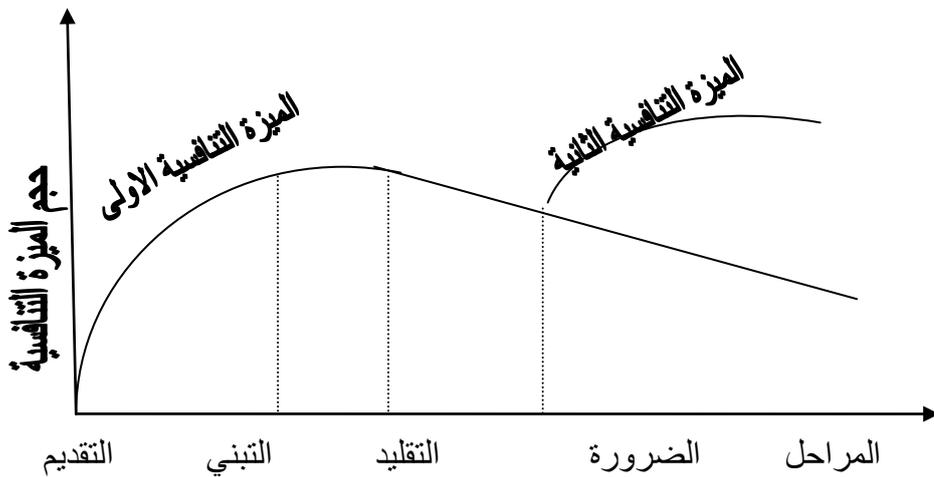
(1) زغدار احمد، مرجع سابق، ص 29.

(2) نبيل مرسى خليل، مرجع سابق، ص 84.

I. 2. 2. دورة حياة الميزة التنافسية :

تعتبر الميزة التنافسية مكتسبا يجعل المنظمة تتفوق على منافسيها، غير أن وضعية التفوق عادة ما تثير فضول المنافس، فيحاول البحث في الموضوع من أجل فهم الوضع واستدراك التأخر، سلوك كهذا يجعل من الرائد يفقد التقدم إذا لم يعمل على إيجاد منافذ أخرى للتفوق، ومن هذا

الشرح يتبين لنا الميزة التنافسية ليست مطلقة و أبدية، و إنما تمر بدورة حياة كما هو الحال بالنسبة للمنتوج، أمد حياة الميزة التنافسية مرتبط بنوعيتها و قدرات المنافسين، فكلما كانت الميزة تنطوي على معارف ومهارات متطورة وضعف المنافس كلما زادت حياة الميزة التنافسية، و كلما كانت الميزة بسيطة والمنافس قوي كلما تقلصت مدة حياة الميزة التنافسية. إلا أنه وعلى العموم تمر دورة حياة الميزة التنافسية بـ 4 مراحل، تبدأ بمرحلة التقديم ثم تليها مرحلة التنبؤ أو الشعور بأهمية الميزة من طرف المنافس ثم تأتي مرحلة التقليد أين تبدأ المنظمة في فقدان التميز، ومع مرور الزمن وكثرة المقلدين تصبح الميزة بدون مفعول مما يدخل المنظمة في مرحلة الضرورة أي وجوب تقديم ميزة جديدة تجعلها تدخل مجالاً جديداً و مجهولاً لدى المنافسين، الشيء الذي يدفع ببروز دورة حياة جديدة.



المنحنى رقم 02: دورة حياة الميزة
المصدر: نبيل مرسى خليل، مرجع سابق، ص 86.

حسب المنحنى أعلاه نجد أن الميزة التنافسية تمر بأربعة مراحل هي:

-مرحلة التقديم :

وتبدأ المرحلة بتقديم ميزة تنافسية تجعل المنظمة تتفوق وتسجل نموا في نفس الوقت للميزة التنافسية في حد ذاتها و لعائدات الميزة التنافسية (كرقم المبيعات، نسبة الأرباح، حصص السوق ...إلخ). كما أن هذا النمو متبادل الأثر فكلما زادت الميزة نضجا زادت العائدات والعكس صحيح ، للعلم فان فترة التفوق ومستوى تطور الميزة والعائدات متوقف على درجة وسرعة رد فعل المنافسين و كذا قدرة المنافسين في حد ذاتهم ويستمر التفوق ويستمر المنحنى في التزايد إلى أن يصل إلى الذروة ثم يبدأ في التناقص ودخول الميزة التنافسية مرحلة جديدة تعرف بمرحلة التبني.

-مرحلة التبني :

وهي المرحلة التي تسجل بداية تبني الميزة التنافسية من طرف المنافسين الأوائل الذين تمكنوا من فك شيفرة الميزة وتقدير أهميتها، فيسعون إلى تحقيقها وتجسيدها على أرضية الواقع وبالتالي كسب أو استعادة حصص من السوق، ومع مرور الزمن وتحكم المنافس في الميزة التنافسية يستمر المنحنى في التناقص إلى نصل إلى المرحلة الموالية وهي مرحلة التقليد.

-مرحلة التقليد :

في هذه المرحلة يستمر منحنى الميزة التنافسية في التناقص دلالة على تفشي سر الميزة التنافسية وكذا تقليدها من طرف عدد كبير من المنافسين، وعليه فالميزة التنافسية تكون قد تحولت إلى ميزة مشتركة مع المنافسين لا تمكن أحدا من التمييز عن الآخر، وبالتالي نصل إلى مرحلة جديدة وهي مرحلة الضرورة .

-مرحلة الضرورة:

وهي المرحلة كما يدل عليها اسمها تستدعي ضرورة إيجاد حلولاً جديدة أي ميزة جديدة تجعل المنظمة تتفوق من جديد و تفلت من المزاحمة المفروضة عليها (الميزة التنافسية الثانية). أما التمسك بالميزة الأولى فلن يعمل إلا على تدهور العائدات بكافة أنواعها ، ومن ثم فقدان المنظمة لمكانتها في السوق.

إعطاء الأهمية لكل مرحلة من هذه المراحل يجعل من المنظمة تستفيد إلى أقصى حد من مزايا كل مرحلة وتتجنب السلبيات إلى أبعد حد، فمثلاً في مرحلة التبني وعند بداية ظهور منافسين وتحكمهم في الميزة التنافسية فأنها تعمل على رفع شدة المنافسة (تخفيض جديد للسعر مثلاً) من أجل خلق محاولاتهم و العمل على تدعيم مكانة العلامة في السوق ، الشيء الذي يؤخر بشكل واضح محاولات المنافس كسب و استرجاع الحصة السوقية.

البحث عن الميزة التنافسية شكل اهتماماً كبيراً لدى الباحثين ، مما جعل أفكاراً و أبعاداً فكرية تظهر للوجود.

II الأبعاد الفكرية للميزة التنافسية :

نظراً للمحاسن المحسوسة و الملموسة التي تجلبها الميزة التنافسية، فقد أصبح الموضوع ذو أهمية كبيرة لدى العديد من الباحثين وعلى رأسهم الدارسين للاستراتيجية، كون أن الميزة التنافسية تستدعي بناء استراتيجيات وسياسات تؤدي في نهاية المطاف إلى اكتساب شيء تنفرد به عن البقية

تلخيص البحوث المقامة وتبويبها يسمح لنا "بتأشير أربعة مفاهيم أساسية يمكن اعتمادها بوصفها أبعاداً فكرية يستند إليها موضوع الميزة التنافسية، ألا وهي:

- 1- التحليل الإستراتيجي
- 2- سلسلة القيمة
- 3- نظرة هيكل الصناعة
- 4 - النظرة المستندة للموارد

ويعد المفهومين الأولين (التحليل الاستراتيجي وسلسلة القيمة) من المفاهيم والأساليب التي تدعم بصورة مباشرة مفهوم الميزة التنافسية ، فيما يمكن اعتبار نظرة هيكل الصناعة والنظرة المستندة للموارد الأساس الذي وجد من خلاله مفهوم الميزة التنافسية " (1)

1.II التحليل الإستراتيجي :

التحليل الإستراتيجي يعد البعد الفكري الأكثر شيوعا الذي تستند عليه دراسات الميزة التنافسية. التحليل الاستراتيجي هو عبارة عن مجموعة الأدوات التي تستعملها المنظمة لدراسة وتحليل البيئة الخارجية و الداخلية .

التحليل الاستراتيجي كثيرا ما يطلق عليه مصطلح s.w.o.t اختصارا لنتائج هذا التحليل المتمثلة في نقاط القوة (Strenghts) نقاط الضعف (weaknesses)، الفرص (opportunities) والتهديدات (threats). كما يطلق عليه اسم «التحليل الإستراتيجي الكلاسيكي» لفصله عن نموذج M.Porter (نموذج هيكل الصناعة) المبني على تحليل القوى التنافسية الخمسة.

تحليل و دراسة البيئة الداخلية يعطي للمنظمة القدرة على تحديد نقاط ضعفها وقوتها، أما تحليل و دراسة البيئة الخارجية فتوضح لها الفرص المتاحة و التهديدات المحتملة. إن مقابلة نقاط القوة/ضعف مع الفرص /التهديدات تسمح للمنظمة من تحديد الممتلكات الإستراتيجية و التي تقضي إلى اختيار الاستراتيجية أو الإستراتيجيات المناسبة (للمزيد من المعلومات أنظر إلى)

(1) محي الدين القطب "الخيار الاستراتيجي و أثره في تحقيق الميزة التنافسية" دار حامد، 2012ص82.

2.II سلسلة القيمة :

سلسلة القيمة مصطلح حيث نسبيا ، يحظى باهتمام كبير من طرف الاقصاديين،فهو مصطلح كثير الاستعمال وواسع الانتشار،أستعمل لأول مرة من M.porter في مجال التدبير أو إدارة الأعمال،ثم توسع استعماله إلى مختلف دراسات العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،الفضل في انتشاره يرجع بالدرجة الأولى إلى طريقة التحليل المقترحة والتي هي قابلة للتطبيق في مختلف المجالات في إطار بناء الإستراتيجيات .

سلسلة القيمة تعد وسيلة للتحليل الداخلي للمنظمة والتي تعمل على تقسيم المنظمة إلى مجموعة من الأنشطة وكل نشاط يقوم بتنفيذ أعمال المنظمة،بتعبير آخر فهو لا يقسم المنظمة إلى وظائف وإنما إلى أنشطة توكل إليها عملية خلق القيمة .حسب M.porter سلسلة القيمة للأية منظمة تنقسم إلى تسعة نشاطات أساسية متداخلة مع بعضها البعض،هذه النشاطات تصنف إلى نشاطات أساسية وأخرى سائدة أو ثانوية،الرسم التوضيحي للتقسيم هو كما يلي :



الشكل رقم 17: سلسلة القيمة ل-M. Porter

المصدر: M. Porter « l'avantage concurrentiel »ed Dunod ,1999,p53

حسب المخطط أعلاه المنظمة تنقسم إلى 5 أنشطة أساسية و 4 أنشطة سائدة أو ثانوية.

1.2.II الأنشطة الأساسية:

تعرف الأنشطة الأساسية على أنها "النشاطات المتعلقة مباشرة بالإنتاج والبيع للسلع والخدمات"⁽¹⁾ وهي تضم :

-العمليات اللوجستية الداخلية :

وهي الأنشطة المتعلقة بالمدخلات من استلام وتخزين للمواد و كذا تصريفها إلى أماكن الإنتاج ،من هذه النشاطات نجد الترتيب والتصنيف والمراقبة و الإرجاع للموردين .

- الإنتاج أو العمليات:

وتخص الأنشطة المرتبطة بتحويل المواد الأولية أو المركبات إلى منتوجات تامة الصنع من النشاطات التي تنطوي تحتها نجد : استخدام الآلات و التركيب والصيانة والمراقبة وغيرهم .

-العمليات اللوجستية الخارجية :

وهي أنشطة تتعلق بالمخرجات وتسييرها من تخزين وترتيب وتوزيع حسب طلبيات الزبائن.

-التسويق و المبيعات:

وتتضمن الأنشطة الموفرة للظروف المؤدية والمحفزة لعمليات الشراء كالترويج والإشهار وتحديد قنوات التوزيع والأسعار .

-الخدمات:

وهي أنشطة تعمل على توفير ما يمكنه أن يرفع أو يحافظ على قيمة السلع كالتركيب والتكوين وتوفير قطع الغيار والتصليح .

(1) A. Desreuma,X.lecocq,v. Warnier « strategie »ed pearson ,2 édition,2009,p80.

2.2.II الأنشطة الثانوية أو الساندة:

النشاطات الساندة أو الثانوية تعرف على أنها «النشاطات التي تسمح بالقيام بالأنشطة الأساسية و استمراريتها»⁽¹⁾ ، تنقسم الأنشطة الساندة إلى 4 أقسام:

- البنى التحتية أو الأساسية:

وتتضمن الأنشطة الإدارية والمحاسبة والمراقبة وكل الأنشطة التسييرية الضرورية.

-إدارة الموارد البشرية :

وهي أنشطة مرتبطة بالموارد البشرية من تجنيد و تدريب وتكوين ومتابعة وغيرها من الأنشطة.

-التطوير التكنولوجي:

يتعلق بتصميم و تطوير و تحديث المنتوجات وسيرورة الانتاج وكذا كل ما ينطوي تحت البحث و التطوير .

-التموين:

و مرتبط بتوفير كل ما تحتاجه العملية الإنتاجية من موارد أولية وعتاد للإنتاج وقطع غيار و عتاد المكاتب... الخ و هذا بشكل مستمر و منظم.

للعلم فان الأنشطة الأساسية والثانوية هي متكاملة و متداخلة مع بعضها البعض،فهي تشكل حلقات مرتبطة ببعضها البعض بالشكل الذي يجعلها تشكل سلسلة،قوة هذه السلسلة متوقفة على قوة الحلقات،فإذا حدث خلل في إحدى الحلقات فإن هذا يجعل من عملية خلق القيمة ضعيفة أو غير كافية لتغطية التكاليف وترك هامش معتبر للمنظمة.

1) :A Desreumax,X.Iecocq,v .Warnier ,opacité,p80.

النشاطات الثانوية هي بطبيعتها مولدة للتكاليف أما النشاطات الأساسية فهي بطبيعتها مولدة للأرباح (للعلم فإن النشاطين مولدين للأرباح والتكاليف في آن واحد ، ولكن بنسب مختلفة وبشكلين مختلفين مباشرة /غير مباشر، المدى القريب/المدى البعيد ...الخ) وبالتالي فإننا نجد هذا النموذج يدور حول الأرباح والتكاليف، ومنه فإن المنظمة أمام حالتين أساسيتين لرفع الأرباح إما أن تخفض من التكاليف أو أن ترفع من الهامش.

II.2.3 سلسلة القيمة و خلق الميزة التنافسية :

الاعتماد على سلسلة القيمة لبناء الميزة التنافسية يفرض على المنظمة أن تفهم بعمق العلاقة الموجودة بين الميزة التنافسية المراد تحقيقها وطريقة ممارسة الأنشطة سواء إذا أرادت السيطرة على المنافسة من خلال التكاليف أو التميز.

Gérard Garibaldi⁽¹⁾ يلخص لنا العناصر التي أتى بها M.Porter والتي يجب اعتمادها لبناء ميزة تنافسية مبنية سواء على التكاليف أو التميز، المراحل الاستراتيجية للسيطرة من خلال التكاليف و تحقيق الميزة التنافسية كلفويا هي :

«- بناء سلسلة القيمة المناسبة للمنظمة و تحديد التكاليف و الأصول.

- تحديد العناصر المتسببة في ارتفاع التكاليف بالنسبة لكل نشاط خلاق للقيمة وكذا التأثير المتبادل.

- كشف سلسلة القيمة للمنافسين و تحديد تكاليف المنافس ومصادر التكلفة .

- بناء إستراتيجية تعمل على تحسين الوضعية النسبية للمنظمة فيما يخص التكاليف عن طريقة مراقبة العناصر المتسببة في تطور التكاليف.

(1) G.Garibaldi « Analyse stratégique »ed.organisation , troisième édition, 2008, p331-332.

- السهر على أن تؤدي مجهودات التحكم في التكاليف إلى زعزعة التمييز لدى المنافس ،وإذا كان الأمر كذلك فيجب التأكد أنه اختيار مقصود و متعمد .
- التأكد من صلابة إستراتيجية تخفيض التكاليف».

أما مراحل تحقيق الميزة التنافسية من خلال التميز فهي:

- «- تحديد المشتري الحقيقي، لأنه هو الذي يجب أن يلاحظ الشيء المتميز .
- كشف سلسلة القيمة للزبناء و التأثير الممكن ممارسته عليها.
- تحديد المعايير المعتمدة من طرف الزبون أثناء عملية الشراء.
- حساب تكاليف مصادر التميز التي تعتمد عليها المنظمة.
- اختيار النشاطات التي يمكن حقيقة الاعتماد عليها للتمييز وفي أن واحد تكون جالبة للربائ.
- التأكد من أن الاستراتيجية هي واقعية و قابلة للتطبيق على أرضه الواقع.
- القضاء على كل التكاليف التي ليس لها أثر على التميز،حتى لا يثقل التميز كاهل المنظمة»

كما يجب أن لا تنسى المنظمة تدعيم سلسلة القيمة الداخلية(والتي استعرضناها إلى حد الآن)بسلسلة القيمة الخارجية والتي تأخذ بعين الاعتبار عناصر المحيط الخارجي و المؤثرة مباشرة على سلسلة القيمة الداخلية والميزة التنافسية للمنظمة. بصفة عامة سلسلة القيمة الخارجية تحدد عن طريق تحليل القطاع الذي تعمل فيه المنظمة ومن ثم استخراج العناصر التي لها تأثير مهم على القطاع وعلى الميزة التنافسية إيجابا وسلبا، بتعبير آخر فهي تبين وتشابك النشاطات والعلاقات الموجودة بين مختلف عناصر المحيط من زبائن و موردين و الموزعين و غيرهم أو ما يعرف بشبكة القيمة. الشكل الموالي يبين العلاقة التي يمكن أن توجد بين سلسلة القيمة للمنظمة وسلسلة القيمة لزبائنها و/أو مورديها.

إلا أنه يأخذ على Porter أنه قلل من قيمة النشاطات الساندة أو الثانوية والتي يمكنها أن تكن حاسمة في نجاح أو فشل المنظمة استراتيجيا ، كما يرى الكثير من الكتاب أن نموذج سلسلة القيمة هو مقترح للمنظمات التي تتمتع بمستوى عال من التكامل، غير أن ما نشاهده اليوم هو لجوء الكثير من المنظمات إلى المقاوله التحتية (المعاولة أو المناولة) من أجل التحكم في التكاليف والاستفادة من الميزة التنافسية لبقية عناصر القطاع.

3.II نظرة هيكل الصناعة:

نظرة هيكل الصناعة أو ما يعرف بتحليل هيكل الصناعة تم تطويرها من طرف M.Porter في الثمانينات، والتي بناها على أساس نظريات الاقتصاد الصناعي قد كان أول من جمع بين إستراتيجية المؤسسة والاقتصاد الصناعي، حيث عمل على توسيع مجال تحليل تشخيص المحيط إلى عناصر أو قوى أخرى، وتتجاوز بذلك التحليل الآخذ بعين الاعتبار المنافسين الحاليين فقط . الفكرة التي انطلق منها كانت معاكسة تماما للأفكار السائدة في الاقتصاد الصناعي، والتي كانت تبحث في كيفية إمكانية الوصول إلى وضعيات شبه احتكارية تضمن أرباحا عالية.الوضعية الشبه احتكارية هذه لن تتحقق إلا بالحصول على ميزة تنافسية كافية للتفوق على بقية المنظمات التي تعمل في القطاع.

ضمن هذه المقاربة الميزة التنافسية تأتي أولاً وقيل كل شيء من رفع قدرات المنظمة التفاوضية مع كل من الموردين والزبائن. قوى السوق تبحث دائماً عن جلب المصلحة لفائدتها، فالزبون يبحث دائماً عن تخفيض سعر الشراء (سعر البيع للمورد) من أجل الرفع من أرباحه، أما المورد فيبحث من جهته على رفع سعر البيع (سعر البيع للزبون) من أجل تحسين أرباحه هو كذلك. وعليه فالمنظمة نجدها دائماً بين المطرقة والسندان، وإذا تمكنت من دفع الضغوط الممارسة عليها (من قبل المورد والزبون) تكون بذلك قد فرضت قدرتها التفاوضية وحسنت من وضعها التنافسية.

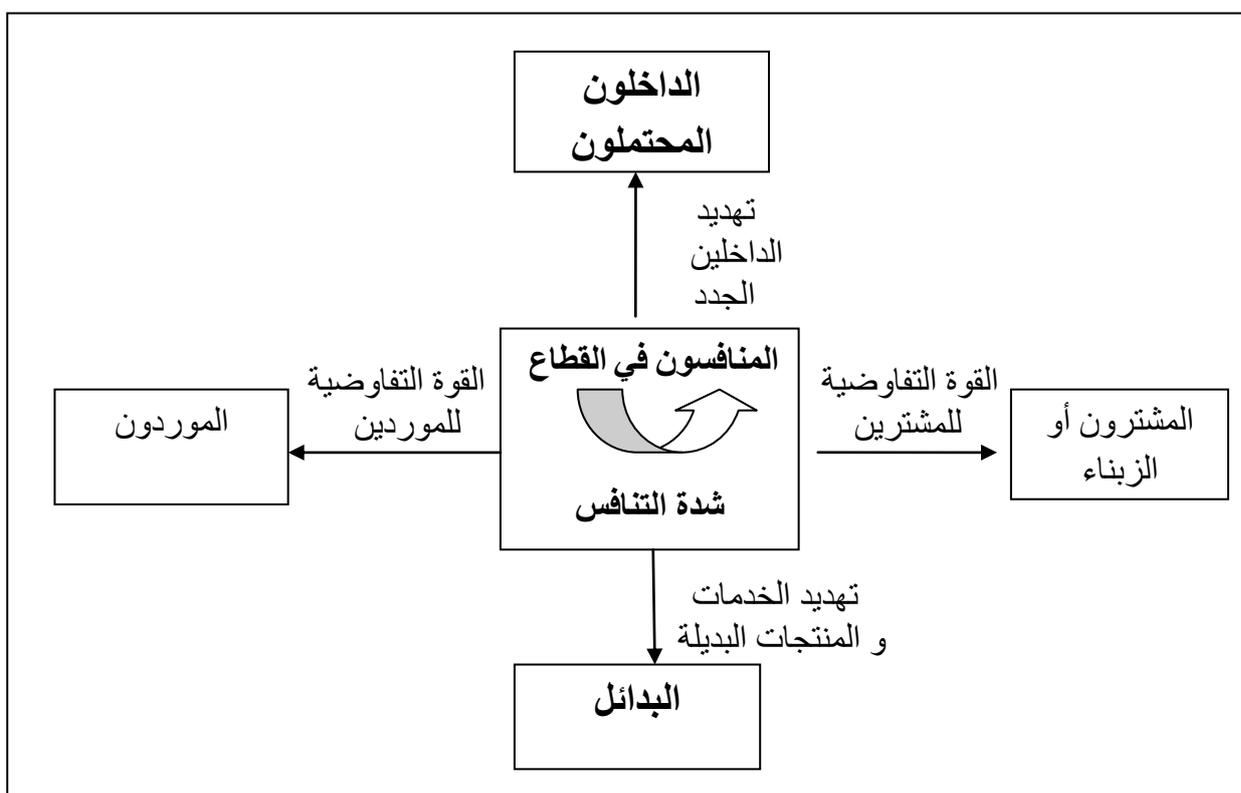
1.3.II التحليل الهيكلي للقطاع :

يعرف القطاع على أنه "مجموع المنظمات التي تعرض منتجات قابلة للإحلال فيما بينها" وعليه فهي تمارس تأثيراً مباشراً أو غير مباشراً على بعضها البعض. إن نجاح أو فشل المنظمة متوقف على قدرتها في فرض نفسها أولاً داخل القطاع.

الاقتصاد متكون من قطاعات متعددة، وكل قطاع مختلف عن القطاعات الأخرى، كل واحد له مركباته الخاصة و يسير وفق القواعد والقوانين التي تناسبه، إلا أن «كل القطاعات سواء كانت وطنية أو عالمية تنتج سلعا أو خدمات، فإن العملية التنافسية داخلية (القطاع) هي محصلة الخمس قوى التالية: دخول منافسون جدد، تهديد مواد الإحلال، قوة التفاوض للزبائن، قوة التفاوض للموردين المنافسون الحاليين»⁽¹⁾

(1) : M. Porter 1999 , op cité ,p 14-15.

التنافس في القطاع والعمل على خلق ميزة تنافسية يستدعى فهما عميقا ودقيقا للقوى الخمس، وفكا لكل الشفرات التي من شأنها أن تفسر مختلف العلاقات والتجاذبات والصراعات القائمة في القطاع. المنافسة في القطاع تولد اضطرابات فجائية وعلى المنظمة أن تهذبها وتجعلها تتماشى وفقا لخططها واستراتيجياتها. القوى الخمس يجمعها M.Porter في الشكل التالي :



الشكل رقم 18: القوى الخمسة المأثرة في شدة التنافس للقطاع
المصدر : M.Porter 1999 ,op cité ,p15

القراءة الأفقية للشكل تسمح لنا بتحليل الحاضر بمختلف مركباته و هم المنافسون، الزبناء والموردون، أما القراءة العمودية فتتيح لنا التنبؤ بالمستقبل من خلال دراسة السلع البديلة والداخلون المحتملون .

فيما يلي تعريف و توضيح لكل قوة من القوى الخمسة .

1.1.3.II المنافسون في القطاع(*) (المنافسون الحاليون) المزاحمة :

المنافسون في القطاع يحتلون مركز الشكل ويمثلون المنافسة المباشرة بين المؤسسات التي تعرض تقريبا نفس المنتج. إن شدة المنافسة أو المزاحمة تعد المصدر الأول لفقدان الميزة التنافسية، فكل متنافس يحاول باستمرار الرفع من ربحية مشروعة عن طريق اكتساب حصص جديدة من السوق ولو على حساب المنافسين الآخرين، وهذا من خلال الأسعار، الإشهار والترويج، إدخال منتج جديد للسوق، التميز... إلى غير ذلك من الطرق الأخلاقية والقانونية .

شدة المنافسة أو المزاحمة متوقفة على مجموعة من العوامل منها ما هو متعلق بالقطاع ككل ومنها ما هو متعلق بالمنافسين في حد ذاتهم، العوامل المأثرة في المزاحمة هي:

1.1.1.3 II نمو القطاع:

كلما كان القطاع ينمو ببطء كلما اشتدت المزاحمة، فكل منافس يحاول افتكاك فرص النمو لصالحه، أما إذا كان القطاع سريع النمو، فإنه يتيح الفرصة للجميع، غير أن نمو المنظمة يجب أن يساير وتيرة نمو القطاع، وإلا تراكمت الفرص الضائعة على المنظمة مما قد يؤدي بها إلى فقدان الميزة التنافسية التي تملكها .

(*) : إذا كنا نتكلم عن المنافس المباشر والحالي، أي المنافس الذي يعرض منتجات متشابهة إلى حد كبير ، فيمكننا استبدال مصطلح القطاع بمصطلح الصناعة .

II. 2.1.1.3 التميز :

بصفة عامة كلما كان عرض المؤسسة متميزا كلما تفادت المنظمات التنافس حول السعر (حرب الأسعار) واحتفظت بهامش أرباحها. أما إذا كان عرض المنظمات نمطيا أي أن المنتجات متشابهة، فالمنافسة تتجه وتتركز حول السعر وتحسين الخدمات المرافقة مع فقدان الولاء للعلامة . وعليه فالتميز يعد أحد الأدوات البالغة الأهمية في صناعة الميزة التنافسية وكذا الحفاظ عليها و تطويرها.

II. 3.1.1.3 عدد و قوة المنافسين:

عندما يكون عدد المنافسين مرتفعا وحجمهم متقاربا فان هذا يدفع بالطموحين إلى العمل على القضاء على نظرائهم. كذلك كثرة المنافسين ينتج عنه وجود ثقافات مختلفة في القطاع ، الاختلاف في الثقافات قد ينتج عنه فهم سيئ للعمليات الاستراتيجية للمنافسين، وبالتالي فحتمًا ستكون الاستجابة غير صائبة . إذا العدد الكبير من المنافسين يعد مشكلا في حد ذاته .

أما إذا كان القطاع مركزا أي مسيطر عليه من قبل عدد قليل من المنظمات فانه بمقدور أحدهم فرض منطق معين على القطاع يستطيع من خلاله تكبير المنافسين، لهذا فالليقظة ضرورية وواجبة من أجل تجنب الرضوخ للآخرين وبالتالي الحفاظ المكانة التنافسية .

II. 4.1.1.3 التكاليف الثابتة والطاقة الإنتاجية:

التكاليف الثابتة و الطاقة الإنتاجية عنصرين مرتبطين ببعضها البعض عادة بعلاقة طردية ، فكلما كانت الطاقة الإنتاجية معتبرة كلما كانت التكاليف الثابتة معتبرة ، والفصل بين التكاليف الثابتة والطاقة الإنتاجية يكاد يكون مستحيلا، فالاستحواذ على السوق من خلال الرفع في الكمية المنتجة وتخفيض السعر لن يتأتى إلا بالرفع من الاستثمارات وبالتالي الرفع من التكاليف الثابتة . أما الحد من التكاليف الثابتة فيجعل من الطاقة الإنتاجية محدودة (من حيث الكمية والنوعية). لهذا فعادة ما يتجه المستثمر نحو الاستثمارات المخفضة للتكاليف الثابتة ، وعندها يبدأ في البحث عن المزايا التنافسية التي تجنبه الخروج من القطاع .

II. 5.1.1.3 حواجز الخروج:

الحواجز تكون في شكل عوامل إما تبقى أو تأجل الإقتناع بالخروج من القطاع. الخروج من القطاع يجعل المنظمة تتحمل تكاليف باهضة غير قابلة للاسترجاع، ولهذا فنجد المنظمات تثبت بالقطاع رغم ضعف الربحية والمردودية الاستثمارات. الحواجز تأخذ ثلاثة أشكال.

الحواجز الإقتصادية:

وهي حواجز ذات طابع اقتصادي تجعل المنظمة تثبت بالقطاع، من أمثال هذه الحواجز نجد التكاليف الثابتة والأصول الجد متخصصة والتي لا يمكن استعمالها في صناعة أخرى و لا يمكن بيعها و التخلص منها .

الحواجز البسيكولوجية :

الحواجز البسيكولوجية تلعب دورا مهما في اتخاذ قرار الانسحاب أولا، فهي تأخذ أشكالا مختلفة و متنوعة كمثلا عدم إمكانية التخلي عن قطاع تاريخي للمنظمة، والذي حققت فيه الكثير من الإنجازات، كما يمكنه أن يكون نابعا من تخوف المسير المالك على مستقبله ومساره المهني .

الحواجز الإستراتيجية :

الحاجز الاستراتيجي يحتاج إلى قرار استراتيجي يقضي بالخروج أولا، فمثلا يمكن أن يكون للمؤسسة علاقات إستراتيجية مع المؤسسة الأم، والانسحاب قد يؤثر بشكل سلبي على سمعة المؤسسة ككل وقد يشوه صورتها لدى المتعاملين معها، وعليه فقد يقبل المردود المتدني والبقاء على الخروج و إحداث تصدعات في المؤسسة ككل.

II. 2.1.3 القوة التفاوضية للموردين:

المورد أو المؤسسات الموجودة في السوق للأعلى وحتى إن لم يكن موردا مباشرا، قد يكون مصدر تهديد وإضعاف للميزة التنافسية ، تزداد القوة التفاوضية للموردين في الحالات التالية .

II.1.2.1.3 تركيز العرض :

كلما كان عدد الموردين محدود وحجمهم معتبر، كلما مكنهم من فرض شروطهم ومنطقهم خاصة بفرض أسعار مرتفعة، الشيء الذي يؤدي إلى انخفاض هامش وربحية الزبون. الضغط يمكنه أن يأتي كذلك من الارتباط الكبير بالقطاع، وعدم إمكانيته إيجاد المواد (المواد الإحلال) خارج القطاع . كما أن قوة المساومة للمورد قد تتضاعف في حالة انتهاجه للإستراتيجية التكامل العمودي.

II.2.2.1.3 مواد الإحلال :

كلما كانت مواد الإحلال متوفرة وبتكلفة معقولة كلما قل الضغط على الزبائن ، أما إذا قلت مواد الإحلال أو ارتفعت تكلفتها فان هذا يزيد من قوة الضغط و المساومة للمورد.

II.3.2.1.3 درجة التميز :

يحدث وأن تكون المواد التي يعرضها الموردون متميزة عن بعضها البعض وبالتالي يصعب على الزبون تغيير المواد أو الانتقال من مورد للآخر، ولهذا تجد للمورد قوة تفاوضية تفوق تلك التي يتمتع بها الزبون .

3.1.3.II القوة التفاوضية للزبناء :

الزبناء بمختلف أنواعهم (مستهلك نهائي، موزع، محول) يسعون من أجل الحصول على أسعار منخفضة و خدمات أحسن من أجل تعزيز مكانتهم في السوق ، تتعاظم قوة الزبائن في الحالات التالية :

1.3.1.3.II تركيز الطلب:

كلما كان عدد الزبائن قليل وطلبهم كبير، كلما كانت لديهم قوة التأثير على السعر بالتخفيض، فالمورد الذي يجد نفسه أمام زبون الذي تشكل مشترياته قسما مهما من مبيعاته، فإنه يكون مرنا من جوانب عديدة كالسعر، والنقل وتأمين النوعية وغير من الشروط التي تعزز وفاء الزبون .

2.3.1.3.II معرفة الزبون :

معرفة الزبون تتجلى من خلال استحوازه على معلومات واسعة وحديثة حول طلب السوق والأسعار المعمول بها و التكاليف الحقيقية للمواد والقدرة القدرة على التقييم الدقيق للنوعية وغير ذلك من المعلومات التي تجعله في وضعية تفاوضية مريحة تمكنه من التعاقد بامتيازات تدعم وضعيته للتنافسية .

3.3.1.3.III الحساسية بالنسبة للسعر و النوعية :

إذا كانت مواد القطاع لا تأثر على نوعية منتوجات الزبائن، فإنك تجدهم يشترون بأقل سعر ممكن. كذلك إذا كان للزبائن هوامش ضعيفة، فتجدهم مجبرين على الاقتصاد في تكاليف المدخلات حتى يتمكنون من مواصلة نشاطاتهم والحفاظ على تنافسيتهم.

4.3.1.3.II إمكانية التكامل:

التكامل الخلفي والبحث عن فرص استثمارية في السوق للأعلى يعزز مكانة الزبون ويجعل المورد أكثر هشاشة وانصياعا لشروط الزبون. للعلم فان التكامل الخلفي يكون مجديا إلا كان باستطاعة الزبون توفير المادة الأولية لنفسه بتكلفة تدعم وضعيته التنافسية.

ما يلاحظ هو القوة التنافسية للزبناء يمكنها أن تزداد حدة إذا كان التعامل يتم مع وسطاء للتوزيع ،والذين يعملون على الهضم من هامش و ربحية المورد حتى يضمنون مكانة مريحة لهم.

4.1.3.II تهديدات المنافسين المحتملين:

المنافسون أو الداخلون المحتملون قد يكون منظمات لم تر النور بعد أو منظمات تعمل في قطاعات أخرى ،وعليه فهم منظمات لا تنتمي إلى الحقل التنافسي ولكنهم منتظرون من حين إلى آخر.الوافد الجديد عادة ما يبني استراتيجياته على تخفيض السعر والنيل من حصص المنظمات القائمة في السوق.

إحباط محاولات و تهديدات المنافسين المحتملون تتم من خلال :

1.4.1.3.II حواجز الدخول :

هي حواجز متنوعة،تتكون مع مرور الزمن أو توضع من طرف المؤسسات التي تعمل في القطاع من أجل توقيف أو الحد من الوافدين الجدد. من بين الحواجز الواسعة الانتشار نجد:«- حواجز متعلقة لمواصفات المنتج، عملية الإنتاج وعملية البيع: كحجم إنتاج الانطلاق المرتفع، عدم التحكم في تكنولوجيا معينة، التجربة في الميدان و التي تعد ذات أهمية كبيرة.

- الحواجز المالية : مبالغ مالية كبيرة ضرورية لدخول السوق.

- حواجز تجارية: أسعار جد منخفضة مفروضة في السوق صعب تحقيقها وكذا وجود علامات تجارية محترمة في السوق.

حواجز سياسية، قانونية، ضريبية و تقنية : ترسانة قانونية تعرقل و توقف الداخلين الجدد»⁽¹⁾.

II.3.1.4.2 التميز:

التميز يكون عادة مفروضا من طرف المنظمات القادرة على :

- فرض علامة تجارية قوية
- عرض خدمات خاصة
- إدخال منتجات جديدة للسوق توصف بالجديدة

II.3.1.3 تكاليف التحويل :

وهي متعلقة بالتكاليف التي يتحملها الزبون جراء تغييره لمورده، فعلى الداخلون الجدد أن يبرهنوا على قدرات عرضهم من حيث الكم والنوع، و كذا قدرتهم على تقديم المرافقة الضرورية لزبائنهم لتخطي العراقيل التي قد تعترضهم جراء تغييرهم للمورد.

II.3.1.5 تهديدات المنتجات البديلة:

المنتجات البديلة تعد أحد التهديدات البالغة التأثير، فهي تمس كل القطاعات و تعرض عادة من طرف منظمات غير تلك المتواجدة في القطاع وتستعمل تكنولوجيا مختلفة عن التكنولوجيا السائدة في القطاع. بصفة عامة المنتجات البديلة تظهر في القطاعات التي تصل فيها التكنولوجيا والمنتجات إلى مرحلة الإشباع. إن إهمال أهمية المنتجات البديلة في حال ظهورها يدفع بالمنظمات إلى الخروج كلياً من القطاع ويعزز المكانة التنافسية للمؤسسات المبدعة. الضغط الذي تمارسه المنتجات البديلة يكون مصدره:

(1) :J-L.Charron et s.sépari, op cité,p360 .

II.1.5.1.3. ظهور تكنولوجيا جديدة :

نظرا للتطور والتداخل الكبير الذي يشهده قطاع التكنولوجيا ، فالمنظمة مجبرة على القيام باليقظة التكنولوجية على الدوام. فالكل يحاول إيجاد منفذ يجعله يتخلص من الأعباء بمختلف أنواعها ، ويرفع من إنتاجيته ويحسن من جودة منتجاته، ويطور المظهر الخارجي لمنتجاته إلى غير ذلك من المزايا التي تمنحها التكنولوجيا الجديدة، والتي تساهم في قلب الموازين والحصول على ميزة تنافسية ساحقة للمنافسين .

II.2.5.1.3. تخفيض التكاليف:

المنتج البديل الذي يفرض نفسه في السوق هو المنتج الذي يضغط على التكاليف لمختلف أنواعها: تكاليف الشراء، تكاليف النقل، تكاليف التخزين، تكاليف التحويل، إلى غير ذلك من التكاليف التي يرغب الزبون في الحد منها والقضاء عليها. الجدول الموالي يلخص لنا القوى الخمس والضغوط أو التهديدات المتعلقة بهم.

القوى الخمسة لـ M.Porter	الضغوط أو التهديدات
المنافسون في القطاع	- نمو القطاع - التميز - عدد و قوة المنافسين - التكاليف الثابتة و الطاقة الإنتاجية . - حواجز الخروج
القوة التفاوضية للموردين	- تركيز العرض - مواد الإحلال - درجة التميز
القوة التفاوضية للزبناء	- تركيز الطلب - معرفة الزبون - الحساسية بالنسبة للسعر و النوعية - إمكانية التكامل
تهديدات المنافسين المحتملين	- حواجز الدخول - التميز - تكاليف التحويل
تهديدات المنتجات البديلة	- ظهور تكنولوجيا جديدة - تخفيض التكاليف

الجدول رقم 17: القوى الخمسة لـ M.Porter و تهديداتها
المصدر : من إعداد الباحث

و ضمن تحليل هيكل الصناعة فان التمكن من تحقيق الميزة التنافسية يستوجب حسب M.Porter احترام المراحل الثلاثة التالية :

«1- تحديد بنية القطاع الذي تنتمي إليه المنظمة، وتحديد بنية القطاع من خلال الضغط الذي تمارسه القوى التنافسية الخمسة ،ومن خلال دراسة هذه القوى، يمكن تحديد جاذبية السوق في ذلك القطاع وتحديد الوضعية التنافسية للمنظمة، وبازدياد ضغط هذه القوى، فانه يصبح من الصعوبة بمكان المحافظة على الوضعية التنافسية للمنظمة وصعوبة تحقيق عائد على الاستثمار بشكل مقبول.

2- إقرار الإستراتيجية التنافسية: إذ ينبغي على المنظمة أن تقوم باختيار إستراتيجية تنافسية محددة من أجل تحقيق الميزة التنافسية، سواء أكان من خلال إستراتيجية قيادة الكلفة التي تكسب خلالها الميزة التنافسية نتيجة لتحقيق أقل التكاليف الإجمالية ، أم من خلال استراتيجية اكتساب إبراز صفة في الخدمة/ المنتج و ذات قيمة في نظر الزبون.

3-تطبيق الاستراتيجية التنافسية : على أن تنظر المنظمة إلى هذه المرحلة بأنها ليست مرحلة تنتهي بعد مدة معينة، بل إنها مرحلة مستمرة تقوم المنظمة فيها بإعادة تقييم القطاع الذي تنتمي إليه ووضعها التنافسي فيه»⁽¹⁾

ما يلاحظ هو أنه بعد انتشار نموذج M.Porter وخضوعه للانتقادات، فقد أقحم M.Porter قوة سادسة في التحليل وهي الحكومة،لما لها من تأثير بالغ الأهمية على الحياة الاقتصادية.الحكومة لا تأخذ كبقية القوة الخامسة الأخرى، ذلك أن التحليل لا يحاول تقييم قوة سلطتها و إنما ينظر فقط هل أن قرارات الحكومة تؤثر على ربحية القطاع أم لا .كما ظهرت نماذج أخرى للباحثين آخرين كنموذج J.E.Austin لتحليل هيكل الصناعة والمنافسة للدول النامية والذي أخذ بعين الاعتبار دور الحكومة و عوامل البيئة في التحليل .

(1) محي الدين القطب ، مرجع سابق،ص100.

2.3.II الاستراتيجيات العامة للنافس :

بعد تحديد أهمية وقوة وتهديدات العناصر الخمسة (أو الستة :05+ الحكومة) يجب على المنظمة أن تعد الاستراتيجية المناسبة لتدعيم أو الحفاظ على الميزة التنافسية، في هذا الإطار يقترح علينا M.Porter الاستراتيجيات العامة للنافس وهي :

- استراتجية التميز
- استراتجية قيادة التكلفة
- استراتجية التركيز المستند إما إلى التكلفة أو التميز

وهي الاستراتيجيات التنافسية الأكثر شيوعا وتناولا من طرف الباحثين والتي يجمعها M.Porter في الشكل التالي:

تميز	تكلفة أقل	
التميز	قيادة التكلفة	استهداف ضيق
التركيز استنادا إلى التميز	التركيز استنادا إلى التكلفة	الحقل أو النطاق التنافسي
		استهداف واسع

الشكل رقم 19 : الاستراتيجيات التنافسية الثلاثة الأساسية

المصدر : M.Porter1999,op cité,p24

و فيما يلي شرح للإستراتيجيات التنافسية :

1.2.3.II إستراتيجية قيادة التكلفة :

استراتيجية قيادة التكلفة مبنية على فكرة بسيطة وهي عرض منتج مماثل بسعر أقل من سعر المنافسين ،حقيقة الفكرة بسيطة ولكن تحقيقها يتطلب تضافر الجهود والعمل الدائم والجاد. اتباع هذه الاستراتيجية مقترن بالاستهداف الواسع للسوق أي استهداف عدة أقسام وأجزاء من السوق.

للحصول على تكاليف أقل من تكاليف المنافسين على المنظمة أن تعتمد على الحلول

التالية:

1.1.2.3. II حلول تخفيض التكاليف :

تخفيض التكاليف يتم من خلال اقتصاد السلم و الاهتمام المستمر .

-اقتصاد السلم و أثر التعلم:

السيطرة من خلال السعر عادة هي مقترنة بإستراتيجية الحجم، هذه الإستراتيجية تسمح للمنظمة الاستفادة من اقتصاد السلم. التكلفة تقل مع الرفع من حجم الإنتاج، حيث يمكن توزيع التكاليف الثابتة على عدد كبير من المنتجات، كما يسمح لها مع مرور الزمن من الحصول على مدخلات بأسعار جد تنافسية. البحث عن اقتصاد السلم يدفع بالمنظمة إلى الرفع من حجمها والوصول إلى الحجم الأمثل، أي الحجم الأدنى الضروري الذي يسمح بالدخول للسوق والإنتاج والتطور فيه.

مند ظهور أبحاث Boston Consulting Group في نهاية الستينات وهو معروف

أن التكلفة الوحودية لمنتوج تنخفض بنسبة مؤدية ثابتة كلما تضاعف الإنتاج المتراكم للمنتوج، هذا التخفيض في التكاليف هو ناتج عن ما يعرف بأثر التعلم.

-اتباع سياسة نشطة لتخفيض التكاليف :

تخفيض التكاليف يستدعي عمل مستمر ومتواصل وعلى أصعدة مختلفة . تخفيض التكاليف يحتاج إلى القيام بتشخيص دقيق لسلسلة القيمة من أجل تحديد الأنشطة الخلاقة للقيمة المضافة و كذا القضاء على الأنشطة التي لا تعطي قيمة مضافة للمنظمة، أي جعل عمل المنظمة يتسم بالعقلانية والموضوعية، بعيدا عن الإسراف في استعمال الموارد والطاقات. عملية تخفيض التكاليف ليست سهلة وبسيطة، بل تستدعي نشاطات محكمة وعمل يومي يحافظ على المكتسبات ويمنح الحلول للمشاكل العالقة.

II.3.2.1. مزاي و مخاطر تخفيض التكاليف:

ينظر لتخفيض التكاليف على أنه ذو آثار إيجابية واضحة على المنظمات، لأنه يمكن لهذا التخفيض أن بفرز مجموعة من المخاطر إلى جانب المزايا .

- مزاي تخفيض التكاليف:

- تخفيض التكاليف يجبر العديد من المزايا للمنظمة ، من أبرز هذه المزايا نجد:
- الرفع من رقم الأعمال.
- الرفع من حصة المنظمة من السوق.
- القضاء على المنافسين المباشرين
- إقامة حواجز لدخول المنافسين الجدد.

-مخاطر تخفيض التكاليف:

- البحث عن تخفيض التكاليف قد ينجم عنه بعض المخاطر نذكر منها :
- عرض المنتج بسعر منخفض يدفع بمنظمات أخرى إلى البحث عن تخفيض التكاليف، الشيء الذي يؤدي في النهاية إلى تشبع القطاع و ضعف الميزة التنافسية .
- إذا كانت المنافسة شرسة فإنها تؤدي إلى ظهور حرب الأسعار و التي تذهب في الاتجاه المعاكس لمصلحة كل المنظمات المتنافسة في السوق .

- عادة إستراتيجية تخفيض التكاليف تمر عبر تكثيف الاستثمارات في مجال الإنتاج ولا تستثمر إلا القليل في البحث والتسويق، الشيء الذي يؤدي إلى انخفاض قوة و قدرة المنظمة على الإبداع والتجديد، وعليه فظهور أي إبداع أو تجديد في السوق يؤدي من جهة إلى فقدان الميزة التنافسية و من جهة أخرى إلى تدني قيمة الاستثمارات المقامة.

II.2.2.3.2.2.3. إستراتيجية التميز:

إستراتيجية التميز تعد الإستراتيجية التنافسية الثانية لنموذج M.Porter فهي مبنية على عرض منتج بمواصفات مختلفة عن تلك التي يعرض بها المنافسون منتوجاتهم، فالمنظمة تختار ميزة أو عدة ميزات والتي يراها الزبون مهمة ومستعد لدفع ثمنها. التميز يخص عادة الزبناء المهتمين بالجودة أكثر من اهتمامهم بالسعر، كما تستدعي سياسة التميز وجود شريحة واسعة من المستهلكين. التميز يمكن إحداثه من خلال عدة مظاهر نذكر منها :

- مميزات المنتج في حد ذاته (النوعية، الأمان، الحداثة، الشكل الخارجي...).

- الخدمات المرتبطة بالمنتج (خدمات ما بعد البيع).

- طريقة التوزيع (الاقتراب من الزبون).

- تغليف المنتج (جذاب ، عملي...).

من خلال قراءة هذه المظاهر المذكورة نجد بأن التميز يمكن أن يكون مصدره تقني أو تجاري .

II.2.2.3.1.2.2.3. لماذا تبحث المنظمة عن التميز:

البحث عن التميز يجلب للمنظمة العديد من المزايا :

- من خلال التميز يمكن للمنظمة تحديد سعر أعلى من السعر المعمول به من طرف

المنافسين، مما يؤدي إلى تحسين الربحية و هامش الربح في آن واحد .

- التميز يؤدي إلى تجنب المنافسة المباشرة خاصة مع المنظمات التي تطبق

إستراتيجية السيطرة من خلال التكاليف، فالتميز يعطيها نوعا من حالة العارض

الوحيد (الاحتكار) والذي يحميها من المنافسة، نظرا لأن المنتج غير قابل

للمقارنة مع منتوجات أخرى .

-تساعد إستراتيجية التميز على الحد من أثر مواد الإحلال و دخول المنافسين الجدد.

II.2.2.3.2.2.3 شروط نجاح التميز :

نجاح التميز يعني الوصول إلى خلق ميزة تنافسية متواصلة ، التميز الناجح يتميز بـ:

قابل للملاحظة من طرف الزبون:

على الزبون أن يلاحظ بوضوح الاختلاف و الشيء الإضافي في منتج المنظمة حتى يكون مستعد لدفع ثمن أعلى .

قابل للحفاظ عليه :

بقاء المنظمة في السوق متوقف على تحقيق الأرباح، لهذا على الإضافة في السعر أن تكون أكبر من التكاليف الإضافية الناتجة عن التميز.

قابل للحماية :

على المنظمة أن تحمي وضعيتها كالعروض الوحيد لعناصر التميز، بتعبير آخر على المنظمة أن تضمن صعوبة التقليد من طرف المنافسين .

II.3.2.3.3 إستراتيجية التركيز:

استراتيجية التركيز تعد الاستراتيجية التنافسية الثالثة لنموذج M.Porter, التركيز يقضي بالتعامل مع جزء صغير أو أجزاء محددة من السوق وليس السوق ككل. المنظمة التي تركز نشاطها تصوب مجهوداتها على مجموعة من الزبناء لديهم حاجات متجانسة، أو على منطقة جغرافية لها مميزاتا وخصوصياتها. الميزة التنافسية للتركيز تبنى على أحد البعدين التاليين:

-**التكلفة :** و نتكلم عن التركيز استنادا إلى التكلفة (التركيز مع أقل تكلفة ممكنة).

-**التميز:** و نتكلم عن التركيز استنادا إلى التميز (التركيز مع تمييز المنتج).

1.3.2.3.II مزايا التركيز :

للتركز مجموعة من المزايا و الخصوصيات :

- المنظمات التي تتبع سياسة التركيز، تنفادى منافسة المؤسسات الكبيرة ،فالمؤسسات الكبيرة عادة ما تفضل الشرائح الواسعة والأسواق الكبيرة، نظرا لامتلاكها للطاقات الإنتاجية الكبيرة.
- الاهتمام بجزء من السوق يسمح بالمعرفة الدقيقة للاحتياجاته وعليه فيمكن تلبية هذه الاحتياجات بشكل دقيق وواسع.
- التركيز يتمشى والطاقات الإنتاجية المحدودة وبالتالي فهو من اختصاص المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و كذا الداخلون الجدد.

2.3.2.3.II مخاطر التركيز:

التركيز هو كذلك يمكنه أن يحمل في طياته بعض المخاطر تذكر منها :

- استراتيجية التركيز هي محدودة من ناحية الحصة السوقية المكتسبة، وإن دخول منافس جديد للسوق لا يقزم من الحصة السوقية فقط، بل ويحدث منافسة حول السعر تؤدي إلى اختفاء مزايا التركيز.
- التركيز استنادا إلى التكلفة قد يحد من مجال التحرك، فالتركيز يحد من الحصة السوقية وتخفيض التكلفة يحد من نشاطات الإبداع والتجديد والتطور، وعليه فالميزة التنافسية لا تسمح إلا بربحية محدودة، وأن أي تغير(قانوني، تنافسي، إداري) في المحيط قد يعبد النظر كلية في أهمية الميزة التنافسية المكتسبة.

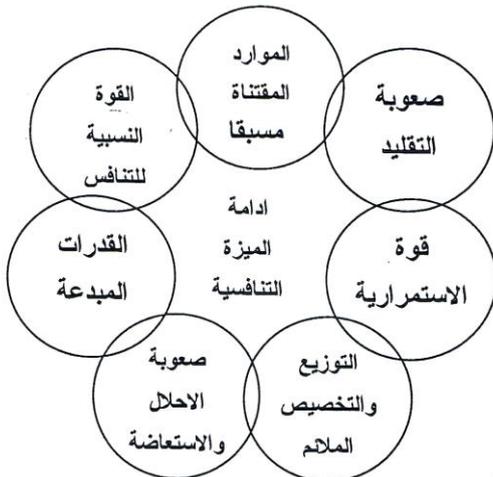
4.II النظرة المستندة للموارد و الكفاءات : (Approche ressources et compétences)

تعتبر النظرة المستندة للموارد و الكفاءات أحد الأبعاد الفكرية الأساسية الدارسة للميزة التنافسية .

1.4.II أسس النموذج:

أولى الأبحاث بدأت في الثمانينات مع كل من B.Wernerfelt و B.Barneq إلا أن أفكار هذا التيار لم تشهد رواجاً إلا في منتصف التسعينات، فالأبحاث والميزة التنافسية خلال الثمانينات قد ركزت على عناصر البيئة الخارجية وخاصة تحليل هيكل الصناعة لتحقيق الميزة التنافسية، وأهملت بشكل معتبر دور الموارد والكفاءات وقدرتهما على منح المنظمة تميزاً تتفوق من خلالهما على المنافسين. المقاربة المستندة على الموارد و الكفاءات تنطلق من فكرة أن كل منظمة هي حالة خاصة من حيث الخبرة والتجربة والمهارات والموارد والرؤية الاستراتيجية والتكنولوجيا والموارد البشرية وغيرها من العناصر. المزج السليم والهادف بين مختلف هذه العناصر يكون مصدراً لميزة تنافسية خالصة .

الموارد يمكن تعريفها على أنها مجموع الأصول المادية والغير مادية التي تملكها المنظمة والتي تسمح لها بوضع الإستراتيجيات التي تمكنها من تحسين نجاعتها، من مثل هذه الموارد نجد تكنولوجيا الإنتاج، العلامة، قنوات التوزيع، سمعة المنظمة والمعلومات. إن هذه الموارد لن تكون فعالة وقوية إلا إذا بنيت عليها الاستراتيجيات وأفرزت حقيقة ميزة تنافسية، في هذا الإطار يحدد لنا R.Lynch سبعة عناصر أساسية يجب أن تتصف بها الموارد حتى تكون مصدراً لميزة تنافسية دائمة. العناصر السبعة نقدمها في الشكل التالي.



الشكل رقم 20: المواصفات السبعة للموارد عند R.Lynch

المصدر : محي دين قطب ، مصدر سبق ذكره، ص113.

أما J.B.Barney فملي علينا الأربع الشروط التالية التي يجب أن تتصف بها الموارد.

«-أولا : الموارد يجب أن تكون ذات قيمة ، أي أنها تمكن من:

- استغلال فرص المحيط
- القدرة على الإفلات من التهديدات
- تخفيض التكاليف
- إعطاء قيمة إضافية للزبائن

- ثانيا : الموارد يجب أن تكون نادرة ، لا يملكها إلا القليل من المنافسين ، فكلما كان المورد نادرا كلما أصبح استراتيجيا أكثر.

- ثالثا : الموارد يجب أن تكون غير قابلة لتقليد من طرف المنافسين الحاليين و المحتملين،صعوبة التقليد يجب أن تكون على مستوى اكتشاف المورد في حد ذاته و الذي هو مصدر التميز.

- رابعا : الموارد يجب أن تكون صعبة الإحلال أي أن الحصول على نفس النتائج يجب أن يكون صعبا باستعمال موارد أخرى»(1).

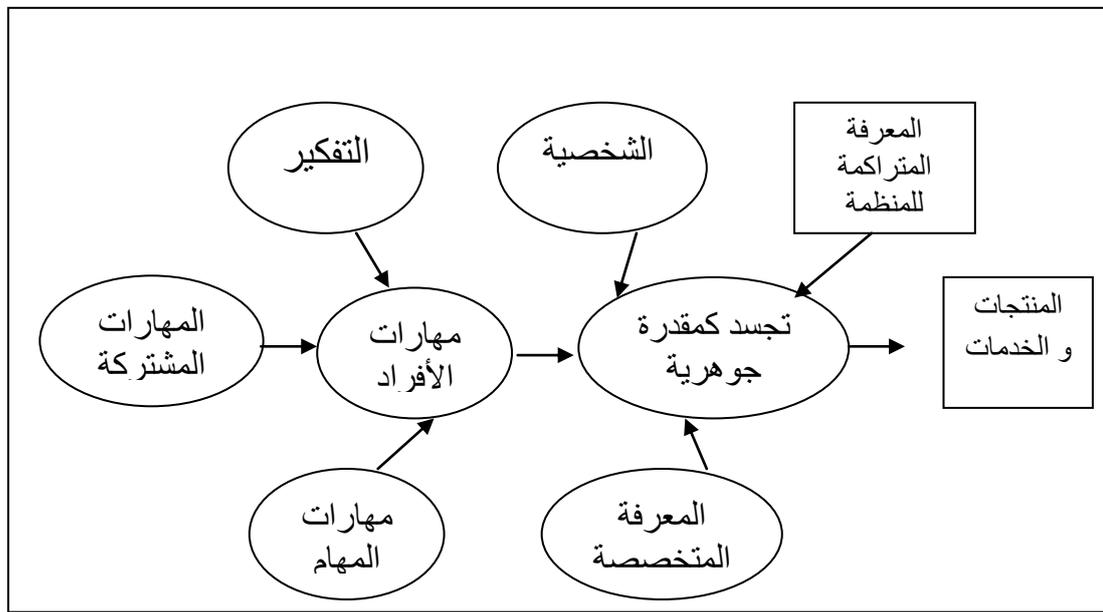
للإشارة فإن جودة الموارد لن تعطي النتائج المرجوة إلا إذا كانت مستخدمة بطريقة تميزها عن الآخرين ، فحسن توظيفها يضمن لها الديمومة و الاستمرارية.

أما الكفاءات فتعرف على أنها موارد يصعب تبادلها في السوق،فهي خاصة بالمنظمة ناتجة من التجربة الفردية والجماعية لأفرادها ومندسة في نشاطات ورتابة المنظمة،من هذه الكفاءات نجد المعارف والكفاءات التقنية، ونظام التسيير لسيرورة البحث والإبداع وغيرها من الكفاءات التي تدعم الميزة التنافسية وتجعل المنظمة تتصرف بأفضل من منافسيها"فمهارات الأفراد تمتزج مع المعرفة والخبرة المتراكمة وثقافة المنظمة لتحقيق المقدرة الجوهرية و التي تكون مختلفة عن غيرها في المنظمات المشابهة"(2).

1) A.Desreumaux et all ,op cité ,p83.

(2):محي الدين قطب، مرجع سابق، ص 115.

ما يلاحظ هو أن الباحث يقم مفهوم الكفاءة الجوهرية أو المقدررة الجوهرية، فكل المنظمات تملك الكفاءات ولكن حتى تكون هذه الكفاءات جوهرية فيجب أن تؤدي إلى تحقيق مستويات عالية من رضا الزبائن مقارنة بمنافسيها، وربما بشكل يصعب أو يستحيل على غيرها.العناصر المساهمة في بناء الكفاءة أو المقدررة الجوهرية هي ملخصة في الشكل التالي.



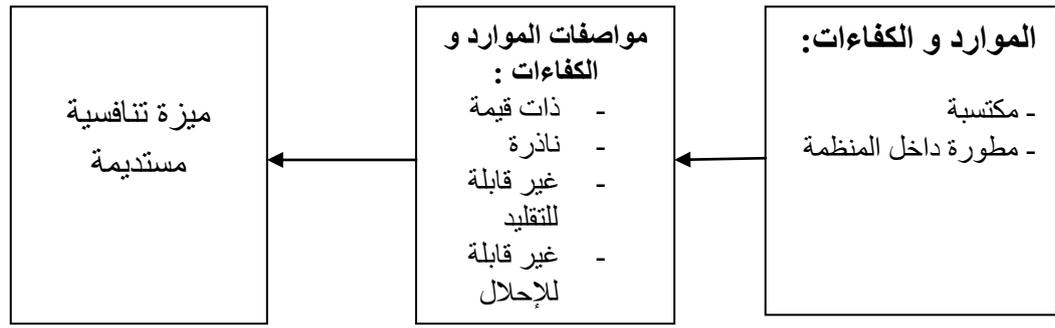
الشكل رقم 21: جذور الكفاءات (المقدرة) الجوهرية

المصدر : محي الدين قطب، مرجع سابق، ص 116، نقلا عن :

Macmillan .H, and Iampoe.M "strategic management :

process, content , and implentatio , , oxford university press ,2000,p123.

إن هذا النموذج المبني على الموارد والكفاءات يعطي الاهتمام الأكبر للمنظمة وليس للصناعة أو القطاع الذي تعمل فيه المنظمة، فمصادر التفوق هي خاصة بالمنظمة التي تطورها بناء على رأيتها وتجربتها، وعليه فالمنظمات تسعى إلى اكتساب وتطوير الموارد والكفاءات الكفيلة بجعلها تتقدم وتتفوق على منافسيها، بل وتعطيها الفرصة للاقتحام أنشطة إستراتيجية جديدة تقوي مناعتها وتعمق الفرق بينهما وبين منافسيها. الشكل التالي يلخص لنا سيرورة خلق ميزة تنافسية وفقا للنظرة المستندة للموارد و الكفاءات .



الشكل رقم 22: سيرورة خلق ميزة تنافسية مستدامة وفقا للنظر ، المستندة للموارد و الكفاءات
المصدر : A Des reumaux et all, «stratégie » ed Pearson éducation ,2em édition , 2009,p 84.

II.4.2 الحصول على الموارد و إنشاء الكفاءات:

الاعتماد على الموارد والكفاءات لبناء الميزة التنافسية تعد عملية بالغة الأهمية فالموارد المكتسبة والكفاءات المبنية هما عمودين أساسيين يحمل عليهما مستقبل المنظمة ، الاستغناء وعدم الاهتمام بأحدهما يبطل مفعول العنصر الثاني لهذا على المنظمة أن تعطي الاهتمام اللائق للعنصرين في آن واحد .

البحث عن الموارد الإستراتيجية (أي التي تتصف بالميزات المذكورة أنفا)أسس النموذج))يجب أن يكون مبنيا على فكرة أساسية و هي أن تكلفة الحصول على الموارد يجب أن تكون أصغر من المزايا و العائدات التي يحققها المورد سواء على مدى القصير أو الطويل .

أما بناء الكفاءات فتعد الشطر الأكثر صعوبة و أهمية في آن واحد،عملية البناء تحتاج دائما إلى فكر منفتح وموارد مالية ضخمة وموارد بشرية قادرة على تحويل الأفكار والمعلومات والتجارب إلى مزيج متجانس ومتماسك،يتفاعل مع بعضه البعض فيفرز كفاءات قادرة على المضي بالمنظمة نحو الأمام ،متجاوزة لكل الصعوبات والعراقيل التي يمكنها أن تعترضها . كما أن هذه الكفاءات يجب أن تحظى بالاهتمام والتطوير حتى تتمكن من خلق منافذ بصفة مستمرة ومتجددة كذلك يجب أن تحظى بالحماية حتى تواصل تأدية وظيفتها كعازل يقف في وجه الاعتداءات المحتملة بمختلف أنواعها و أشكالها.

الكفاءات إذا كانت قوية و مطورة و محمية فيجب استغلالها على أحسن وجه ممكن، فهي جد مكلفة و عليه فيجب إن تكون جد منتحة، فالمنافسة شرسة وإهدار القدرات و الكفاءات يضعف لا محال المنظمة و يجعلها عرضة لهجمات تفقدها مكانتها في السوق، بل وحتى تخرجها منه على الإطلاق. لهذا على المنظمة أن تكون حذرة و حريصة على استغلال كل الفرص في المكان و الوقت المناسبين، حتى تتفادى التعثرات التي قد تبطئ سرعتها و تكشف أسرارها و تضعف قدرتها على الاحتفاظ بالريادة .

عمليات البناء و التدعيم و الاستغلال و الحماية للكفاءات يصنفها كل من A.Heene و R.Sanchez بالسيرورات الأربع الأساسية للكفاءات و التي حقيقة يمكنها أن تكون سندا للامتلاك ميزة تنافسية صلبة و متواصلة.

التعريف	السيرورة
التطور النوعي لموارد و كفاءات المنظمة	بناء الكفاءات
السيرورة التي تعمل على التحسين و التطوير المستمر للموارد أو الكفاءات بالشكل الذي يسمح بتحقيق أهداف المنظمة و خلق القيمة.	تدعيم الكفاءات
السيرورة التي تسمح للمنظمة من استغلال الموارد و الكفاءات في الظروف الجديدة (منتج جديد، زبائن جدد... الخ)	استغلال الكفاءات
السيرورة التي تعمل على حماية الموارد و الكفاءات من الاعتداءات الآتية من منظمات أخرى و التي يمكنها أن تعيق تحقيق أهداف المنظمة .	حماية الكفاءات

الجدول رقم:18: السيرورة الاستراتيجية المرتبطة بالكفاءات حسب R.SANCHEZ

و A.Heene

المصدر : A. Desreumaux et all ,op cité , p.85

في الأخير نقول بأن النظرة المستندة للموارد والكفاءات لا تهدف إلى تحسين قوة التفاوضية للمنظمة وإنما تعمل كذلك على الاستغلال الأمثل والأقصى للموارد والكفاءات المتاحة .

III ركائز وجودة الميزة التنافسية و سبل المحافظة عليها :

تحسين القدرة التنافسية للمنظمة مبني على إنشاء ميزة أو ميزات تنافسية ذات ركائز قوية قادرة على حمايتها و المحافظة عليها لأطول مدة ممكنة .

1.III ركائز الميزة التنافسية :

الحصول على ميزة تنافسية تحسن الوضعية التنافسية للمنظمة بما يضمن لها المحافظة على حصصها في السوق أو الحصول على حصص جديدة ، لا يمكن في حقيقة الأمر الوصول إليه إلا من خلال ثلاثة تقنيات هي:

- التقليد

- التطوير أو الإبداع

- الابتكار .

هذه الركائز الثلاثة تعد بمثابة المنافذ الوحيدة المتاحة والتي يجب المرور عبرها، ولعل التقليد يعد أحد الطرق السهلة والغير مكلفة ولكن نتائجها ضعيفة وذات قيمة متدنية. أما الابتكار فهي الطريقة الأكثر صعوبة والأعلى تكلفة ولكن بنتائج تكاد تكون مضمونة . أما التطوير فهو حل وسط يحاول الانطلاق من الموجود ثم العمل على إدخال تحسينات تجعل الشيء متميزا و ذو قيمة أعلى .

1.1.III التقليد :

وهي الطريقة الأكثر سهولة والأكثر انتشارا خاصة في أوساط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أو المؤسسات الحديثة النشأة. للإشارة أن هذا لا يعني المؤسسات الكبيرة والعريقة غير معنية بالأمر بل الكثير منها يمارس التقليد، ولعل أحسن مثال عن هذا هي مؤسسات صناعة الهاتف النقال ،فالسوق ممتلئ بالأجهزة الجد متشابهة من حيث الشكل و المحتوى .

التقليد يأتي من أجل اكتساب قدرات تنافسية واللاحق بالركب. التقليد لا يسمح فقط من الاقتصاد في تكاليف البحث والتطوير فحسب ولكن يسمح كذلك بالاقتصاد في تكاليف التسويق والاشهار. حسب M. liberman و S. Asaba⁽¹⁾ هناك سببين أساسيين لممارسة التقليد وهما:

III. 1.1. 1. الاعتقاد بأن المنافس لديه معلومات أكثر و أحسن:

مع اشتداد المنافسة وكثرة الأعوان أصبحت المنظمة تعاني بشكل كبير من الضبابية وعدم إمكانية التأكد من المستقبل، الشيء الذي يوحي لها بأن تصرفات المنافس والميزة التنافسية المحققة من طرفه ناتجة عن معلومات مفقودة أو غير متوفرة، فالتقليد يسمح بالقفز فوق هذا المجهول. القفز فوق المجهول وإن كان حلا فهو تصرف قد يؤدي إلى هلاك القافز نظرا لعدم تحكمه في الوضع.

III. 1.1. 1. 2. السعي وراء التقليد من المخاطر:

التقليد هو عبارة عن مسايرة للتيار من أجل تجنب الخطر عن طريق الملاحظة و التتبع والنقل عن الآخرين. التقليد يعطي نوعا من الاطمئنان فإن كان هناك نجاح فالكل ينجح، أما إذا انجر عن التقليد خسائر فالتبرير يكون بأننا لسنا وحدنا .

للملاحظة نقول بأن التقليد طالما لا يخلق نوعا من الخط لدى المستهلك في العلامة،المنتوج النموذج، التسمية.... الخ فهو مسموح به، إلا أن التقليد يؤدي إلى التشابه والتقليد من التميز أي تضيق مجال خلق الميزة التنافسية. أما التقليد من قطاعات وصناعات أخرى غير مرتبطة تماما بالقطاع الذي يعمل فيه المقلد يعد أحد أوجه التطور ودافعا قويا للابداعات والإختراعات. فهو يصنف ضمن ظاهرة الترابط التكنولوجي Grappe technologique .

III. 1. 2 التطوير والإبداع:

يعد الإبداع من أحد المفاتيح الأساسية للتنافسية للمنظمات ، فهو يعمل على إيجاد ميزة تنافسية طويلة المدى ، ولقد كان الإقتصادي الأمريكي Josph Schumpeter في 1912 أول من تكلم عن الإبداع وعرف المنظمة على أنها مكان للإبداع والتجديد ، ومنذ ذلك التاريخ والإبداع يترسخ ويفرض وجوده، بل ويعزز المكانة التنافسية للمنظمات التي توليه الاهتمام اللائق، فهو يعمل في نفس الوقت على تحسين الوضعية التنافسية للمنظمات المهمة به ويترد المنظمات التي تتخلى عنه خارج السوق، وعلى هذا فالإبداع يصبح عبارة عن طريقة ديناميكية لحماية الميزة التنافسية عن طريق التجديد المستمر للميزة التنافسية (أنظر دورة حياة الميزة التنافسية).

بصفة عامة الإبداع يمس عنصرين وهما:

- **المنتوج:** عن طريق تصميم و تسويق منتج جديد أكثر تطورا و يوفر للمستهلك خدمات جديدة و منافع أكبر، مما يسمح للمنظمة بالتميز عن المنافسين .

- **السيرورة :** و تتم بتصميم و تطبيق و تحقيق سيرورة جديدة للإنتاج أو التسويق ، هذا النوع من الإبداع عادة ما يمكن المنظمة من الحصول على ميزة من حيث التكلفة (انخفاض التكلفة)، وهو ما يسمح للمنظمة من إتباع استراتيجية تخفيض السعر أو استراتيجية رفع الهوامش (الأرباح).

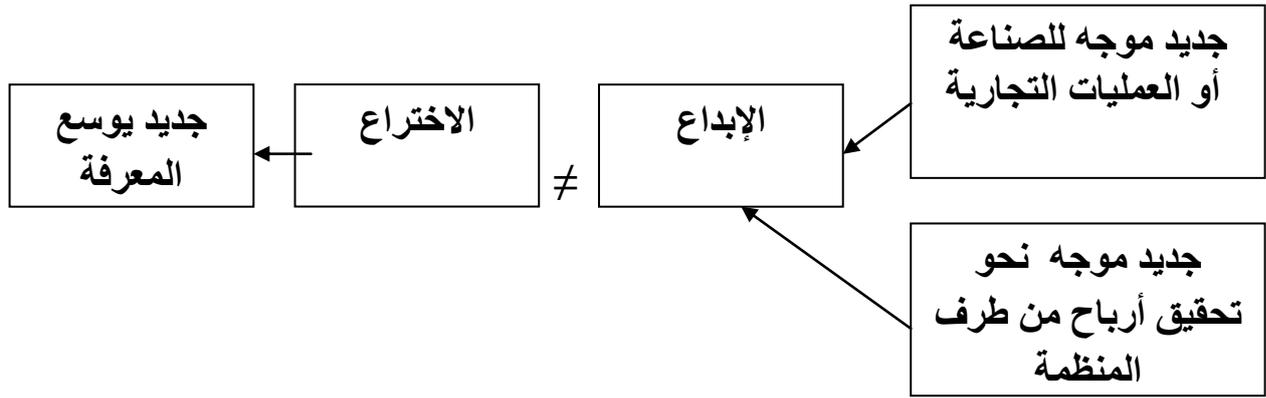
الإبداع عادة ما ينطلق من فكرة تتحول إلى مشروع، تم هذا المشروع تحاول المنظمة تجسيده على أرضية الواقع، وإذا تمكنت من ذلك فإنها تعمل على إدخاله للسوق والتعريف به لدى المستهلك. الأكيد أن المنظمة المبدعة تتحمل مخاطر تقنية ومالية وبشرية وقانونية عالية وهذا لسبب بسيط ووجيه هو عدم امكانية القيام بالتقدير المسبق والدقيق لمنفعة وتكلفية وقيمة (الإبداع).

للعلم في الإبداع يختلف من قطاع إلى آخر، فهناك قطاعات أين نشهد حقيقة حروبا في الإبداع كصناعة السيارات الإلكترونية، الإتصالات... الخ وهناك قطاعات أين الإبداع فيما هو جد محدود، ولا ينطوي على تغييرات عميقة كصناعة الملابس، الأحذية، الأشغال العمومية... الخ ويعد الإبداع حاجز مهما لدخول قطاع معين، فالقطاعات النشيطة إبداعيا الدخول إليها صعبا ومكلفا أما القطاعات الأخرى فالدخول إليها قد يكون يسيرا .

وعليه فكلما كان الإبداع والتطوير ملموسا و جدريا كلما نجح في منح المنظمة ميزة تنافسية قوية تسمح بتجاوز وتحسين الأداء و ضمان البقاء في السوق والإستمرارية في النجاحات.

III.1.3 الإختراع :

الإختراع هو الحل الأكثر صعوبة والأكثر تكلفة للحصول على الميزة التنافسية ، فالإختراع بكل بساطة هو خلق فكرة جديدة على الإطلاق، أما الإبداع فهو استعمال هذه الفكرة الجديدة ، فالإختراع عادة ما يسمح بتطوير المجال المعرفي عن طريق الوصول إلى حقائق كانت مجهولة من قبل يمكن استغلالها عن طريق الإبداع و تحويلها إلى منجزات ملموسة تعطي لأصحابها ميزة تنافسية قوية، العلاقة بين الاختراع والإبداع يجسدها D.Bournie في الشكل التالي :



الشكل رقم 23: الإبداع و الاختراع

المصدر :

D.Bournie « créativité et innovation en projet technique »

In : <http://bournie.polytech-lille.net/gti/usine2-innov-innv-vpp.pdf> . 28/09/2013.

تحقيق تقدم ملموس في الاختراع و الابتكار يستلزم إنشاء مخابر و تجهيزها بأحدث الوسائل المادية، وكذا توفير الموارد البشرية المتخصصة والمؤهلة. كما يتم التطوير والإبداع عن طريق متابعة صالونات ومؤتمرات الاختراعات والإبداعات قصد تتبع الأوضاع واكتشاف المواهب وجلبهم بمختلف التحفيزات الممكنة .

2.III جودة الميزة التنافسية :

جودة الميزة التنافسية متوقفة على ما تجنيه المنظمة من فوائد و كذا مدة صمودها أمام المنافسين . نبيل مرسى خليل (1) يقترح علينا المعايير التالية لتقييم جودة الميزة التنافسية .

1.2.III مصدر الميزة التنافسية :

مصدر الميزة التنافسية يمكن تصنيفه إلى نوعين وهما :

1.1.2.III الميزة التنافسية من المرتبة المنخفضة :

«هذا النوع من الميزة يمكن تحقيقها من خلال توفير العمالة المؤهلة و توفير المواد الخام بتكلفة منخفضة، وهي عناصر يمكن لأية شركة توفيرها» (2).

(1) نبيل موسى خليل ، مرجع سابق، ص 99-100

(2) زغدار أحمد ، مرجع سابق، ص 37.

II 2.1.2. الميزة التنافسية من المرتبة المرتفعة :

تحقيقها يتم عادة من خلال « الحصول على التكنولوجيا الرائدة ، و بناء سمعة طيبة في الشركات من خلال ربط علاقات وطيدة ، عناصر لا يمكن لأية شركة تحقيقها ، إذ يجب على الشركة أن تتوفر على إطارات تتمتع بقدرات تنظيمية عالية و قدرات على ربط علاقات لا يمكن اكتسابها إلا من خلال ممارسة طويلة ، وهي عوامل تساعد الشركة على اكتساب قدرة تنافسية إضافية تتميز بنوع من الاستمرارية و الاستقرار على عكس النوع الأول من المزايا التي يمكن أن تتغير بتغير أسعار المدخلات المختلفة»⁽¹⁾.

III 2.2. عدد المصادر للميزة التنافسية :

منطلق هذا المعيار بسيط، فكلما كانت الميزة التنافسية منبثقة من عدد كبير من المصادر، كلما كانت الميزة معقدة و بالتالي يصعب فك شفرتها و تقليدها من طرف المنافسين ، أما إذا كانت المصادر قليلة (وربما مصدر واحد فقط) وبسيطة، فإنه يسهل ملاحظتنا وفك شفرتنا و من تم تقليدها أو إيجاد الحلول لتجاوزها .

المنظمة التي تبني الميزة التنافسية على أساس مصدر واحد و خاصة إذا كان قابل للتغلب عليه بسهولة فإنها معرضة لفقدانه بسهولة ، وهو ما يفسر التعظيم الإعلامي الذي تقوم به الكثير من المؤسسات خاصة الصغيرة منها والمتوسطة تحت غطاء السري والذي يمس كل جوانب المؤسسة و ليس فقط الحامل للميزة التنافسية، فهو عبارة عن أسلوب دفاعي، كما أن المؤسسة يمكنها أن تمارس أسلوبا هجوميا إذا كانت وجدت بأن الميزة هي معقدة و جد متنوعة ، فهي تتخذ منها وسيلة لكبح و حتى القضاء على فكرة التقليد .

(1) زغدار احمد ، مرجع سابق، ص 37.

3.2.III الاستمرارية فى بناء و تجديد الميزة التنافسية :

كما سبق و أن أشرنا عدة مرات أن الميزة التنافسية مهما عظم شأنها فإنها ذاهبة للزوال إذا بقيت مجمدة. المحيط معقد والكل يبحث عن مصلحته الخاصة ولهذا يجب على الميزة أن تعنى بديناميكية مستمرة و خلاقية تعطيها دفعات منتظمة و متواصلة تجعلها تحافظ على مكانتها، ولعل أحسن مثال عن هذا هو السيارة الألمانية التي حافظت دائما على جودتها باعتبارها ميزة تنافسية حضية و لازالت تحضى باهتمام متواصل.

عنصر الاستمرارية مبني على تخصيص مزايا مناسبة و هياكل متخصصة كمخاير البحث و التطوير، و كذا علاقات متطورة مع المحيط من منافسين و مستهلكين و جامعات و غيرهم ممن يمكنهم أن يشكلوا مصدرا للمعلومة و المعرفة ، و اللذان يشكلان حجر الأساس لتقوية و تجديد الميزة التنافسية ، حيث «تحول العالم من البحث و التصادم من أجل مصادر الموارد النادرة إلى البحث و التصادم من أجل السيطرة على أكبر قدر من مصادر المعرفة»⁽¹⁾.

في هذا الصدد يجب التنبيه إلى أن الاستمرارية و التجديد لن تضمن الديمومة للميزة إلا إذا كان التجديد على قدر عال من الإبداع و المسايرة للتطور التكنولوجي ، ولعل أحسن مثال عن هذا هو الريادة التي كانت تملكها مؤسسة NOKIA في مجال الهاتف النقال في بداية الألفية و التي أصبحت اليوم على قدر كبير من التأخر في هذا المجال ، فالتطور الذي أحدثته لم يكن من المستوى الذي أحدثته Apple مع I Phone للجيل الرابع و الخامس ولا حتى التطور الذي بنته Samsung مع Galaxy للجيل الثالث و الرابع .

(1) حسين عبد المطلب الاسرج " تعزيز تنافسية الصناعة العربية في ظل اقتصاد المعرفة" مجلة بحوث اقتصادية عربية، العدد 45، ص 61.

III.3 سبل المحافظة على الميزة التنافسية :

أصعب شيء يأتي بعد بناء الميزة التنافسية هو المحافظة عليها. فالميزة يمكنها أن تنتج عن الصدفة أو ظروف تاريخية مواتية أو تقهقر للمنافسين أو غير ذلك من أسباب الحظ السعيد ، إلا أن المحافظة على الميزة لا يمكنه أن يأتي من باب الصدفة بل يتطلب وعياً بالوضعية و تخطيطاً للحماية والتطوير. سبل المحافظة على الميزة التنافسية يمكن إدراجها في النقاط التالية :

II.3.1 بناء الخطط :

التخطيط يعد أداة لتحكم و السيطرة على المستقبل فهو يساعد المنظمة على الفهم الحسن للأوضاع الحالية والمستقبلية، أي التقييم الموضوعي للميزة التنافسية في الوقت الحاضر والمستقبل، مما يسمح لها بوضع الخطط الملائمة للوصول إلى تحقيق ميزات تنافسية مستقبلية تسمح بالاستمرارية في التفوق.

III.3.2 الإبداع :

كما سبق و أن ذكرنا الإبداع هو ركيزة من الركائز الأساسية للميزة التنافسية المنجزة من الإبداع بخلق الميزة التنافسية ، أما المبحوث عنه أو المخطط له فيعمل على المحافظة على الميزة. إلا أنه وكما هو معروف الإبداع عملية معقدة تحتاج إلى إمكانيات معتبرة تجاوزها نسبياً يمكن أن يتم من خلال متابعة المعارض و الصالونات.

3.3.III المعارض و الصالونات :

المعارض و الصالونات تسمح بجمع المعلومات ومعرفة الاتجاهات الكبرى للقطاع ، فهي تعطي نظرة واضحة حول الأوضاع المستقبلية، مما يجعلها أداة مهمة تساعد المنظمة على المحافظة على الميزة التنافسية. غير أن المعارض متعارف على أنه كذلك مكان خطير يمكنه أن يؤدي إلى فقدان الميزة التنافسية ، لهذا فغالبا ما نجد غموضا «يحيط بالعلاقة بين الخصائص الظاهرة للمنتوج والميزة التنافسية له، حيث يعتمد على ميكانيزمات هيكلية جد معقدة من الصعب تحليلها لأنها سرية ،و أيضا صعب تقليدها أو نقلها» (1) لهذا فالمعارض والصالونات تحتاج إلى ذوي التجربة و التخصص.

4.3.III التكوين

لاشك أن التكوين هو أحسن السبل ، فالموارد البشرية ذات الكفاءات العالية و المتطابقة مع حاجات المنظمة تكون قادرة على المحافظة على الميزة من خلال العمل و البحث و كذا كتمان أسرار النجاح و البرامج المعول عليها مستقبلا .

(1) معاريف محمد "دراسة الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية : حالة المؤسسات الجزائرية -دراسة حالة قطاع التأمين سعيدة -"رسالة دكتوراه ، جامعة تلمسان ، 2012- 2013 ، ص 115.

خلاصة الجزء الأول :

من خلال هذا الفصل الأول النظري عملنا على الإلمام بالموضوع و شرحه و تفسيره و الربط بين مختلف مركباته. في بداية الدراسة تطرقنا للذكاء الاقتصادي محور الدراسة، فبعد تعريفه و رفع اللبس عنه، أسهبنا في التعريف بمركباته الأساسية و هي اليقظة و الحماية و التأثير.

اليقظة هي عبارة عن المركبة التي تحظى بالاهتمام من طرف كل الباحثين، فهي الخطوة الأولى و الأساسية لإقامة الاستراتيجيات و السياسات، و هي مبنية أساسا على استكشاف المحيط و التصنت المبكر للإشارات الضئيلة القادمة من المحيط من خلال عمليات الجمع و الدراسة و التحليل و التوزيع للمعلومات و المعارف المتوصل إليها إلى مختلف مراكز القرار المنتشرة في مختلف مصالح المؤسسة لاتخاذها كركيزة لاتخاذ القرارات الحاسمة .

المركبة الثانية المدروسة تتمثل في التأثير، فهي وسيلة للتحكم في المحيط و جعله في خدمة المنظمة. التوغل في الأوساط المراد التأثير عليها تعد عملية معقدة تحتاج إلى الكثير من المهنية و الحذر و الفطنة من أجل تجنب الخوض في الممارسات المشبوهة و المرفوضة من طرف الجهة المتأثرة. كما أن خلق محيط منسجم مع توجهات المؤسسة يمر عبر تطوير عمل ضغطي قادر على ترويض و استغلال الشبكات و الجمعيات و النقابات و الهيئات الشبه حكومية و المنظمات الغير حكومية إلى غير ذلك ممن يمكنه أن يكون مصدرا يصون مصالح المؤسسة.

المركبة الثالثة و الأخيرة للذكاء الاقتصادي و هي الحماية و التي تعمل على إبعاد مختلف المخاطر و الهجمات الإرادية و الغير إرادية التي تحاول النيل من المؤسسة و الاعتداء على ممتلكاتها المعلوماتية و المعرفية و كل شيء قادر على كشف و فضح مصادر تنافسياتها. هذه الأخيرة (التنافسية) ختمنا بها الفصل الأول لما للذكاء الاقتصادي من أثر على تدعيم و تقوية المكانة التنافسية للمنظمات.

الجزء الثاني
واقع الذكاء الاقتصادي
في قطاع النسيج و الملابس الجزائري

- الفصل الأول : الاصلاحات الاقتصادية و أثره على صناعة النسيج و الملابس في الجزائر
- الفصل الثاني : قطاع النسيج و الملابس في العالم
- الفصل الثالث : الدراسة الميدانية

تمهيد :

بعد الحصول على الاستقلال السياسي ، باشرت الجزائر عملية البناء و التشييد بغية الوصول إلى تحقيق الاستقلال الاقتصادي ، فتنبت بذلك نموذجا تنمويا مبنيا على التخطيط المركزي و متشعبا بالفكر الاشتراكي ، تولد عنه مجموعة من المخططات التنموية امتدت إلى غاية منتصف الثمانينات جعلت من الصناعة المصنعة السبيل المفضل للرقى بالإنتاج الصناعي وإحداث نهضة فعالية في كل القطاعات الأخرى سواء الخدماتية أو الفلاحية أو غيرهما، ساعدها في ذلك ارتفاع أسعار الثروات الطبيعية و على رأسها البترول و الذي شكل القاطرة التي تجر الاقتصاد الوطني ككل.

في منتصف الثمانينيات تعطلت القاطرة بفعل انهيار أسعار البترول وبذلك تكون الجزائر قد خرجت من مرحلة الاستثمارات الكبرى ومحاولة الانطلاق ودخلت مرحلة جديدة عرفت بمرحلة الأزمة والانكماش الاقتصادي، مرحلة امتدت إلى غاية نهاية التسعينات عرف فيها الاقتصاد الجزائري تراجعاً كبيراً ومشاكل جمة. ومع بداية الألفية الجديدة عاودت أسعار البترول الارتفاع فتوفرت الموارد والإمكانات المالية الضرورية لتمويل مرحلة جديدة سميت بمرحلة الإنعاش والتحويلات الكبرى. هذه المراحل الثلاثة ستشكل محتوى المبحث الأول، أما المبحث الثاني فسيخصص لدراسة قطاع النسيج والملابس على المستوى العالمي ، بهدف كشف تحولاته وتوجهاته ومقارنتها مع تطورات وتحويلات قطاع النسيج والملابس الجزائري.

المبحث الأخير سيتخصص لدراسة ميدانية مست قطاع النسيج و الملابس الجزائري الذي فقد الكثير من مقوماته خلال العشريتين الأخيرتين، والذي يشكو عدم قدرته على الانسجام مع التغيرات والمستجدات والسياسات الجديدة ، ولعل الذكاء الاقتصادي يمكنه أن يشكل أحد المفاتيح التي تساعد على استعادة مكانته ومساهمته في إعادة بناء الصناعة الجزائرية والاقتصاد ككل وتخليصها من التبعية لقطاع المحروقات المسيطر على الاقتصاد الوطني .

الفصل الأول

الإصلاحات الاقتصادية

و أثرها على صناعة النسيج و الملابس

باشرت الجزائر عملها التنموي بوضع مخططات وبرامج متوالية ومنتالية اتسمت برفع تحديات كبيرة على شكل أهداف اقتصادية واجتماعية نوعية. إلا أنه ومع مرور الزمن شهدت المخططات والبرامج تعثرات ونقائص وإخفاقات نابعة من أسباب متعددة، اختلفت باختلاف المراحل والسياسات والاستراتيجيات المطبقة. ويعد قطاع النسيج والملابس من بين القطاعات التي شهدت اهتمام كبيرا لماله من مؤهلات و خصائص ذات أثر لا يستهان بها على الصعيد الاقتصادي والاجتماعي و غيرهما. على هذا الأساس فقد ارتأينا التطرق في المبحث الثاني إلى :

I- مرحلة الإستثمارات الكبرى و محاولة الإنطلاق 1966-1986

II- مرحلة الأزمة و الإنكماش الإقتصادي 1987-1999

III- مرحلة الإنعاش و التحولات الكبرى 2000-2014

I مرحلة الاستثمارات الكبرى و محاولة الانطلاق 1966-1986:

عرفت الجزائر مخططات تنموية متعاقبة، عملت من خلالها على جعل الصناعة أداة جوهرية لتحقيق التنمية الاقتصادية المتوخاة، مرتكزة في ذلك على إطار نظري يتماشى والتوجهات والاختيارات الاستراتيجية لبناء الاقتصاد الوطني، فبعد مرحلة 1963-1966 والتي اتسمت بوضع البرامج والخطط الاستعجالية الهادفة الى السيطرة على الوضع ومواجهة الطوارئ ، تبنت الجزائر نظام التخطيط كآلية حديثة لتحقيق التنمية الشاملة بناء على نظرية أقطاب النمو لـ F.Perroux و نظرية الصناعة المصنعة لـ G.D.De bernis.

1.I الاطار النظري المعتمد :

لقد اعتمدت الخطط التنموية في الجزائر على نظريتين اساسيتين متكاملتين (1) هما :

- نظرية أقطاب النمو لـ F.Perroux

- نظرية الصناعة المصنعة لـ G.D.De bernis

1.1.I نظرية أقطاب النمو لـ F.PERROUX:

جوهر هذه النظرية يرتكز حول فكرة تخصيص الموارد المالية المتاحة لمجموعة من النشاطات الصناعية التي يمكنها ان تلعب دورا حاسما في تحريك عجلة النمو الاقتصادي وتحقيق معدل نمو متسارع كفيل بتحويل نشاط معين إلى قطب قادر على جلب وتطوير ودفع نشاطات أخرى ذات ارتباطات جانبية، الشيء الذي يؤدي الى تنمية شاملة ومتكاملة للقطاع المعني بالأمر والمنطقة والاقتصاد ككل.

(1) تشكل كل من نظرية اقطاب النمو و نظرية الصناعة المصنعة اساس نظرية النمو الغير متوازن لـ A-Hirschman والتي استخلصها من دراسة الاقتصاد الأمريكي ، تتمثل فكرة النمو الغير المتوازن في تشجيع و دفع القطاعات القادرة على خلق قطاعات أخرى أو توسيعها ، و عليه فالتنمية لا تنطلق من كل القطاعات و المناطق بغية تحقيق النمو المتوازن.

القطب أو الأقطاب المختارة يجب أن تتسم بالتقدم الاجتماعي والاقتصادي وأن تتميز كذلك بالحركية و النشاط والقدرة على التنمية الشاملة لمختلف الأنشطة المرتبطة بها جغرافيا وقطاعيا، الشيء الذي يجعله (القطب) محركا للنشاطات الاقتصادية الراكدة و باعثا لحركة بشرية ونقدية حقيقية قد تصل الى حد التغيير الجذري للقطاع والمنطقة ككل، ومستأصلة للعراقيل والتوازنات القديمة الهشة .

القطاع الذي يعتمد لدفع التنمية يدعي القطاع القائد أو مركز النمو أو قطب النمو، وغالبا ما ينجم على تقدم هذا القطاع تقدم بقية القطاعات و المناطق المجاورة ، غير أن هذه الاستراتيجية قد تخلق نوعا من عدم التوازن الجهوي داخل البلد الواحد، فالمناطق والصناعات المؤهلة تتفوق أما المناطق و الصناعات المتأخرة فتزيد تقهقرا . كما أن لقطب النمو تأثيرا انتشاريا (إيجابيا) وآخر خلفيا (سلبيا).

التأثير السلبي سماه التأثير الحلفي بمنطق « إن الإقليم أو المنطقة الأكثر نموا تأخذ مما يجاورها الكثير من فعاليتها التنموية ، فتترك تأثيرا (سلبيا) على أوضاعها و حياتها »⁽¹⁾.

أما التأثير الانتشاري أو الإيجابي «لا يحدث إلا عندما يتشبع القطب التنموي ويصل إلى مرحلة الزخم التنموي ، عندها يبدأ في إعطاء إشعاعات تنموية على ما جاوره ، بعد أن كان يعمل على سلبها »⁽²⁾.

يقوم مفهوم قطب النمو حسب F.Perroux على ثلاث مكونات أساسية و هي :

(1) محي الدين حمداني" حدود التنمية المستدامة في الاستجابة لتحديات الحاضر و المستقبل : دراسة حالة الجزائر" أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، و علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2009-2008، ص 38.

(2) محي الدين حمداني، المرجع نفسه، ص 38.

«**الصناعة الأساسية** : يقصد بالصناعة الأساسية أو الصناعة المحركة ، الصناعة التي يزيد نمو مشترياتها من السلع و الخدمات في مستوى الصناعات الأخرى ، فالصناعات المفتاح و إن كان ينتج عن زيادة مستوى أدائها تراجعاً في مستوى أسعار منتجاتها ، إلا أن أهم خصائصها ، هو تأثيرها في زيادة مستوى أداء و رواج الاقتصاد الوطني في مجمله بمستوى أكبر بكثير من زيادة زواجها هي نفسها .

النظام اللاتنافسي : باعتبار ان الصناعة متمتعة باحتكار الدولة فهذا معناه أنه بالإمكان التأثير باتجاه الرفع من انتاجية هذه الصناعات المفتاح ، ومنه تحقيق تراكم رأس مالي ما كان ليتحقق في ظل نظام تنافسي مفتوح على السوق الدولية ، وهو ما من شأنه دعم و تحفيز النمو و التوسع الإقليمي .

التجمع الإقليمي : يسمح بتركيز و تكثيف النشاط الاقتصادي باعتبار أنه يولد أنواعاً مختلفة من المستهلكين لأنواع مختلفة من المنتجات بشكل متزايد» (1)

رغم البناء المنطقي للأفكار نظرية أقطاب النمو، إلا أنها شهدت الكثير من الانتقادات تتلخص في النقطتين الأساسيتين التاليتين :

استنبطت هذه النظرية من الدراسة التاريخية والتحليلية للاقتصاد الفرنسي والأوروبي ككل والذي شهد ظهور الثورة الصناعية، إذا فهي نظرية مفسرة للاقتصاديات الدول المتطورة والتي لا يمكن إسقاطها بسهولة على اقتصاديات وأوضاع الدول النامية، أين الصناعة هي ناشئة و المحيط غير مهيب و بالتالي فهو غير قادر على الاستيعاب إذا لم يحضر من الجانب الغير اقتصادي كالتعليمي و الثقافي والسياسي وغيرهم من الجوانب المأثرة بشكل مباشر على النتائج.

(1) بلال بوجمعة " سياسة استهداف الاستثمار الأجنبي لتحقيق الأهداف الإنمائية بالجزائر :دراسة تطبيقية للفترة 1986-2011" أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ، غير منشورة كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة تلمسان ، 2012-2013، ص 71.

- اقتصاديات الدول المتطورة هي متنوعة و ذات أقطاب متعددة ، بينما توجيه اقتصاديات الدول النامية نحو عدد محدد من الأقطاب قد يؤدي الى نتائج كارثية ، خاصة إذا شهدت الصناعة المعول عليها منافسة خارجية قوية تحد من إمكانية دخول صناعة القطب المختار إلى الأسواق العالمية وبالتالي تتعدم المنافذ ومعها العائدات المنتظرة لدفع الجهة أو البلد ككل.

2.1.I نظرية الصناعة المصنعة – G.D.De Bernis

استوحى G.D.De Bernis أفكار نظرية الصناعة المصنعة من دراسته لنظريات التنمية الصناعية وبالأخص نظرية اقطاب النمو – F.Perroux ، فمن خلال نظريته يقترح بناء تكامل بين مختلف الأنشطة الصناعية و تحويل المجتمع بأكمله من خلال نظام منسق من الصناعات، وليس فقط انشاء قطب وترك الصناعات تنموا حوله، فهو يقترح إنشاء صناعتين أساسيتين «صناعة مصنعة منشأة للتصنيع و صناعة وسائل الانتاج كصناعة تابعة و تحقيق التوازن من قطاعي التصنيع والزراعة، ثم استغلال الموارد الطبيعية و تضييعها للتصدير»⁽¹⁾.

النظرية تفرض اختيار الصناعات التي تتميز بروابط أمامية (السوق للأسفل) وروابط خلفية (السوق للأعلى) غنية و متينة ، فكل صناعة زبائن و مومنين، فالصناعة تكون مصنعة إذا كان لديها القدرة على خلق و دفع صناعات أخرى سواء في السوق للأعلى أو السوق للأسفل. فهناك صناعات بروابط أمامية و خلفية هامة ، كالصناعة الميكانيكية و هناك صناعات أخرى لها إما روابط أمامية أو خلفية ، فمثلا الصناعة الاستخراجية تتميز بروابط أمامية متعددة و متنوعة ، وعلى العكس من ذلك فالصناعة الاستهلاكية (المنتجة للسلع الموجهة للاستهلاك النهائي) فلها روابط خلفية فقط. وعلى هذا المشكل لا تقتصر على اختيار صناعة أو قطاع معين بقدر ما هو اختيار لصناعة أو قطاع دافع لصناعات أخرى ومحرك لصناعات أخرى راكدة، أي ذو آثار صناعية واضحة وقادرة على توليد صناعات أخرى ، الشيء الذي يسمح ببروز تصنيع حقيقي بكل مقوماته.

(1) محمد بالرابح "آفاق التنمية في الجزائر" جامعة وهران 2007، ص59.

هذه النظرية يضع لها G.D.De Bernis⁽¹⁾ مجموعة من الشروط حتى تعطي النتائج المرجوة وهي :

- على الصناعة أن تستخدم التكنولوجيا العالية و الحديثة حتى تفرض وجودها في الميدان.
 - يجب الاستثمار في المصانع و المركبات الكبيرة الحجم للاستفادة من اقتصاد السلم.
 - على الصناعة أن تكون ذات رأس مال كثيف حت يستفاد من انتاجيتها و مردوديتها.
 - على الصناعة أن تكون ذات روابط أمامية و خلفية متينة حتى تشكل قاطرة لصناعات أخرى .
 - يجب توفير سوق محلي كاف للامتصاص مخرجات الصناعة المقامة.
- هذه النظرية شهدت تطبيقا واسعا لها في الجزائر و حظيت بالكثير من الدراسات التي حاولت تفسيرها ووضع شروط و ظروف تطبيقها في الجزائر، وفي هذا الإطار يضع الباحث عبد اللطيف ابن شنهور أربع فرضيات للإمكانية تطبيق النموذج على العموم وفي الجزائر خاصة و هي :

«- ضرورة توفير تمويل أولي

- ضرورة توفير بنية تخطيط قوية.
- ضرورة انتهاج سياسة دقيقة على مستوى الأسعار و المداخل .
- ضرورة تطبيق الإصلاح الزراعي»⁽²⁾

(1) G.D.De Bernis « les industries industrialisantes et contenu d'une politique d'intégration » revue de l'ISEA ; tome XIX , N°34 ,1966,p427-428

(2) عبد اللطيف بن شنهور " التجربة الجزائرية في التخطيط و التنمية 1962-1980" ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 1982، ص 48-51.

كما عمل الكثير من الباحثين على دراسة التجربة الجزائرية في الصناعة المصنعة وعملوا على تحديد بعض الصعوبات الذي تعترض نجاح هذا النموذج في الجزائر ومن بين الصعوبات المرتبطة بالاقتصاد الجزائري نجد .

-«نقص الموارد الطبيعية الضرورية للقيام بعملية تحويل المواد الأولية محليا ، حيث أن تحويل المواد الأولية يكون في أغلب الأحيان مستحيلا بسبب التكلفة وما يتبع ذلك من صعوبات تقنية

- هناك صعوبة أخرى وهي نقص المهارات المحلية التي يمكن توفيرها عن طريق اتباع سياسة مناسبة في مجال التكوين المهني للفنيين و الخبراء المسيرين.

- الصعوبة الثالثة لا تقل أهمية من الصعوبتين الأولى والتي تواجه التنمية الصناعية و هي ضيق السوق المحلية ، ويبقى توسيع السوق الخضرية و الريفية مقتصرأ أساسا على نمو الدخل و كذلك على سياسة التكامل الاقتصادي الجهوي .

- الصعوبة الأخيرة تتمثل في نقص التكامل القطاعي حيث يتم تصدير المواد الأولية مباشرة بعد معالجتها و كذلك السلع المصنعة التي تصدر مباشرة إلى الاستهلاك النهائي. ففي كلتا الحالتين نرى أن التبادل بين القطاعات محدود وأن هذا النوع من النمو الصناعي لا يمهد الطريق للنمو الصناعي مستقبلا»⁽¹⁾

الاعتماد على هاتين النظريتين كان بارزا في مرحلة الاستثمارات الكبرى ومحاولة الانطلاق حيث شهدت هذه المرحلة مجموعة من المخططات لدفع عجلة النمو والاستثمار.

(1) جمال الدين لعويصات " التنمية الصناعية في الجزائر " ديوان المطبوعات الجامعية -الجزائر 1982 ص10-11

2.I المخططات التنموية للفترة 1966-1986:

بعد فترة الانتظار ومحاولة تنظيم الأوضاع الداخلية ، باشرت الجزائر و ابتداء من 1966 في بناء المخططات التنموية المتعاقبة ، المخططات التي شهدتها الجزائر هي :

- المخطط الثلاثي 1967-1969
- المخطط الرباعي الأول 1970-1973
- المخطط الرباعي الثاني : 1974-1977
- المرحلة التكميلية : 1978-1979
- المخطط الخماسي الاول : 1980-1984
- المخطط الخماسي الثاني : 1985-1989

المخططات هذه أتت متوالية قامت بها الحكومات المتتالية لتنسيق عمليات اتخاذ القرارات على المدى الطويل وكذا مراقبة المتغيرات الأساسية الكلية للاقتصاد كالدخل والاستهلاك والاستثمار والادخار والتصدير والاستيراد إلى غير ذلك من المتغيرات التي لها أثر مباشر على سير و نجاح و متابعة العمليات التخطيطية .

لقد اتسمت المخططات التنموية برفع تحديات كبيرة على شكل أهداف اقتصادية واجتماعية نوعية، نذكر منها إقامة اقتصاد متنوع بطابع وطني، محاربة الفقر والتوزيع العادل الموارد، رفع مستوى التشغيل وتحسين الدخل الفردي، التحكم في الاسعار والتضخم إلى غير ذلك من الإنجازات التي بإمكانها أن تساهم في إخراج الجزائر من الحلقة المفرغة التي كان يعاني منها اقتصادها .

1.2-I المخطط الثلاثي : 1967-1969:

النسبة المنوية للانجاز	المجموع		1969		1968		1967		القطاعات
	الانجاز الفعلي	التقديرات	الانجاز الفعلي	التقديرات	الانجاز الفعلي	التقديرات	الانجاز الفعلي	التقديرات	
85.9	1.606	1.869	680	688	618	612	303	569	الزراعة
87.0	4.750	5.400	2.200	2.450	1.755	1.750	798	1200	الصناعة
76.0	855	1.124	370	502	292	324	193	298	المرافق الأساسية
60.2	249	413	120	140	70	140	59	133	السكن
77.0	704	912	500	602	106	138	88	172	التعليم
71.6	103	127	56	66	33	33	14	28	التكوين
60.0	177	285	80	152	62	62	35	63	السياحة
76.0	229	295	110	145	74	89	45	61	الشؤون الاجتماعية
71.2	304	441	130	207	105	109	69	125	الإدارة
70.0	147	215	55	60	49	57	43	98	شؤون أخرى
82.0	9.124	11.081	4.301	5.012	3.174	3.322	1.65 2	2.747	المجموع

الجدول رقم 19: استثمارات المخطط الثلاثي 1967-1969

المصدر: جمال الدين لعويسات (1)

القسط الأكبر من الأموال المخصصة للصناعة وجهت للإنشاء المؤسسات الوطنية في قطاعات مختلفة ومتنوعة، المؤسسات التي أنشأت ضمن المخطط الثلاثي هي الشركة الوطنية للأبحاث والاستغلالات المنجمية SONAREM (ماي 1967) الشركة الوطنية للبناءات المعدنية SN.METAL (نوفمبر 1967) الشركة الوطنية للصناعات الميكانيكية SONACOM (أوت 1967)، الشركة الوطنية لصنع وتركيب الأدوات الكهربائية والإلكترونية SONELEC (أكتوبر 1969) الشركة الوطنية لمواد البناء S.N.M.C (ديسمبر 1967) الشركة الوطنية للصناعات الكيماوية، SNIC (ديسمبر 1967). الشركة الوطنية لصناعة السيلولوز SONIC (جانفي 1968) الشركة الوطنية للصناعات النسيجية SONITEX (جويلية 1966)، الشركة الوطنية للمياه

(1) جمال الدين لعويسات "التنمية الصناعية في الجزائر" ديوان المطبوعات الجامعية، 1986، ص 34

المعدنية الجزائرية EMA (جويلية 1966)، الشركة الوطنية للمياه المعدنية الجزائرية
EMA (جويلية 1966) الشركة الوطنية للدراسات والانجازات الصناعية SNERI (جويلية
1968).

لقد شكلت هذه المؤسسات نواة الصناعة الجزائرية ، فكل المشاريع المقبلة ستتطوي
تحت هذه المؤسسات ،المخصصات المالية تظهر مجملة في الجدول التالي :

النسبة المئوية	الاستثمارات بملايين الدينارات	القطاعات
51%	2710	المحروقات و المواد الكيميائية
4%	180	المناجم
5%	260	الكهرباء
23%	1200	الحديد و الصلب
20%	1050	الصناعة التحويلية
100%	5400	المجموع

الجدول رقم 20: الاستثمارات الصناعية 1967-1969

المصدر : جمال الدين لعويسات (1)

كما شهدت الفترة الكثير من التأميمات ،ففي سنة 1966 تم تأميم القطاع المالي و تأميم
الثروات المعدنية ، كذلك ظهرت في هذه الفترة الحاجة للمؤسسات المالية و النقدية بهدف
تمويل الاقتصاد و مراقبة الأموال المتداولة في السوق والتحفيز على الادخار، لهذه الأسباب
أنشأت العديد من البنوك في هذه الفترة وهي البنك الوطني الجزائري B.E.A
(1967).القرض الشعبي الجزائري C.P.A (1966) ، البنك الخارجي الجزائري B.E.A
(1967).

(1) جمال الدين لعويسات ، مرجع سابق ، ص 25

ما يلاحظ هو أن الانجازات المحققة هي فعلا محاولة لبناء ووضع الأسس اللازمة للأحداث الانطلاقة المرجوة في المخططات المستقبلية.

I. 2.2 المخطط الرباعي الاول : 1970-1973:

المخطط جاء لإتمام الإنجازات المحققة في المخطط السابق ومحاولة القضاء على البطالة والتخلف والدخول في التنمية الاجتماعية والاقتصادية بأتم معنى الكلمة. المخطط حدد نسبة نمو مقدرة بـ 9% أما المبلغ الكلي المخصص للاستثمارات في القطاعين الاقتصادي والاجتماعي فقد بلغ حوالي 27.740 مليون دينار جزائري، أي بزيادة تقدر حوالي 245% مقارنة بالمخطط الثلاثي و الذي خصص له حوالي 11.081 مليون دينار جزائري فقط.

القطاع	1970	1971	1972	1973	مجموع 73/1970	بنية الاستثمار
الصناعة	3.100	3.100	3.100	3.100	12.400	45%
الزراعة	720	910	1.100	1.400	4.170	15%
المرافق الاساسية	404	500	600	7.3	2.307	8%
التعليم	650	665	682	721	2.720	10%
التكوين	1.35	160	160	132	587	2%
السكن	238	368	438	476	1.520	5%
النقل	268	308	131	93	800	3%
السياحة	165	170	180	185	700	2.5%
الشؤون الاجتماعية	190	213	243	288	934	3.5%
التجهيزات العامة	165	175	195	225	762	3.0%
التجهيزات الادارية	210	210	220	230	870	30%
المجموع	6.435	6.679	7.059	7.563	27740	100%

جدول رقم 21: البرنامج الرباعي الاول للإستثمار

المصدر: جمال الدين لعويصات⁽¹⁾

(1) جمال الدين لعويصات ، مرجع سابق، ص 37

ما يلاحظ هو أن الصناعة تحصلت على حصة الأسد وقدرت بنسبة 45% أما الزراعة فلم تتحصل إلا على 15% من مجموع الاستثمارات المبرمجة، الشيء الذي يعكس إرادة السلطة لبناء ثورة صناعية مبنية على الصناعات الارتكازية والمتمثلة في القطاعات الأربعة التالية: المحروقات، الحديد والصلب، الكهرباء، والمناجم. هذه القطاعات الأربعة تحصلت على حوالي 63% من مجموع استثمارات القطاع الصناعي وهي مبنية في الجدول التالي .

النسبة المئوية	الاستثمارات بملايين الدينارات	القطاعات
36%	4.573	المحروقات
6%	700	المناجم
6%	735	الكهرباء
15%	1.900	الحديد و الصلب
11%	1.275	الصناعات الكهربائية و الميكانيكية
4%	512	الصناعات الكيماوية
3%	470	صناعة الأغذية
5%	515	صناعة النسيج
-	60	الجلود
8%	940	تركيب الآلات
1%	140	الصناعة التقليدية
5%	580	صناعات أخرى
100%	12.400	المجموع

الجدول رقم 22: الاستثمارات المخططة 1970-1973

المصدر : جمال الدين لعويصات (1)

ما ميزة هذه المرحلة هو تأمين المحروقات ، ففي 24/02/1971 تم تأمين النفط بنسبة 51% أما الغاز الطبيعي فقد أمم بنسبة 100% ، و بذلك أريد المحروقات ان تكون القاطرة التي تجر بقية القطاعات و المصدر الأول للتمويل إلى جانب الادخار الوطني . إلا أنه و نظرا للاحتياجات الضخمة من الأموال الضرورية لتمويل النهضة الصناعية فقد تم اللجوء إلى «الإفتراس من الخارج مع مراعاة التسديد على المدى المتوسط بحيث ساهمت القروض الخارجية بنسبة 30% و القروض الداخلية بـ 63% و المعونات بـ 7%» (2).

(1) جمال الدين لعويصات ، مرجع سابق ، ص 26

(2) محمد بالرابح، مرجع سابق ، ص 62

التجارة الخارجية هي كذلك كانت محل إصلاحات جذرية ، حيث عملت الدولة في هذه الفترة على احتكار التجارة الخارجية ، فأنشأت المؤسسات العمومية التي تتولى استيراد و توزيع السلع و هذا ابتداء من جويلية 1971. كمثلا S.N COTEC وهي المؤسسة العمومية المختصة في استيراد و توزيع المنتوجات النسيجية.الغاية من هذه الخطوة هو التحكم في المبادلات الخارجية و جعلها تنماشى و الأهداف التنموية للمخططات.

المرجوا من كل هذه الإجراءات والإصلاحات و المجهودات هو إنشاء قاعدة صناعية قادرة على النهوض بالتنمية و توفير السلع الموجهة للإستهلاك الوسيط و النهائي و كذا تحسين الظروف المعيشية للمواطن. إنجازات الفترة كانت كبيرة و الاقتصاد في فترة البناء و التشييد ، و العيوب لم تظهر بشكل واضح وجلي ، إلا أنه و بصفة عامة شوهد ظهور بداية سوء التسيير و نقص التحكم في المشاريع المبرمجة.

3.2.I المخطط الرباعي الثاني 1974-1977:

المخطط الرباعي الثاني ما هو إلا استمرارا للمخطط السابق و ترسيخا لتوجهاته واختياراته ، فقد عمل على تحقيق أهداف مع تركيز أكبر على تحسين ورفع الإنتاج الوطني و كذا توزيع التنمية على مختلف أنحاء الوطن .كما تتميز المخطط الجديد بتطبيق اللامركزية و متابعة تنفيذ المخططات إلى المستوى المحلي تحقيقا للعدالة و التوازن الاقتصادي. الاستثمارات و جهت إلى مختلف القطاعات مع تفضيل بعضها على الآخر. الجدول الموالي يبين مختلف الاستثمارات التي مست الاقتصاد الوطني .

تكاليف البرنامج	%	مجموع النفقات المرخصة	القطاع
65.350	44	48.000	الصناعة
9.224	11	12.005	الزراعة
4.840	5	4.600	الري
1.200	2	1.500	السياحة
54	1	155	الصيد البحري
16.718	14	15.521	المرافق الأساسية
8.988	9	9.947	التكوين و التعليم
16.330	14	14.610	الشؤون الاجتماعية
1.304	2	1.399	التجهيز الاداري
2.463	3	2.520	شؤون اخرى
126.471	100.00	110.217	المجموع

الجدول رقم 23: البرنامج الرباعي الثاني للاستثمار
المصدر : جمال الدين لعويسات (1)

ما يلاحظ دائما هو استحواد الصناعة على القسط الأكبر بهدف تنمية الإنتاج الصناعي الوطني وتوفير السلع الضرورية للسوق الوطني و كذا تحويل المواد الأولية الطبيعية محليا (أنظر إلى الجدول التالي) الملاحظة الثانية المهمة و هي أنه ما تحقق على أرضية الميدان كان أكبر مما كان مبرمجا وهذا نظرا لارتفاع الموارد المالية الناتجة عن ارتفاع أسعار البترول في السوق العالمي(ارتفاع الاستثمارات الكلية من 110 مليار دينار إلى 126 مليار دينار، أما الصناعة فمرت حصتها من 48 مليار دينار إلى 65.5 مليار دينار جزائري أي زيادة بنسبة 51.67 % (2).

(1) جمال الدين لعويسات ، مرجع سابق ، ص 40

(2) محمد بالرابح، مرجع سابق، ص 62.

وفي هذه النقطة يقول الباحث عبد اللطيف بن أشنهو أنه حتى «جوان 1973 كان قد وضع مشروعا أوليا لمخطط تضمن حجما كليا للاستثمارات أعتبر معقولا أنداك بالقياس إلى الطاقات البشرية و قدرات الإنجاز للبلاد. إلا أن السلطات اتخذت قرارات بعد أكتوبر 1973 برفع الاستثمارات إلى مستوى أعلى بكثير»⁽¹⁾ الشيء الذي قد يشكل تهديدا للاقتصاد الوطني ككل .

النسبة المئوية	الاستثمارات بملايين الدينارات	القطاعات
40.63%	19.500	المحروقات
2.29%	1.100	المناجم
3.18%	1.525	الكهرباء
12.22%	5.865	صناعة الحديد و الصلب
13.00%	6.238	الصناعة الكهربائية و الميكانيكية
8.33%	4.000	الصناعة الكيماوية
8.53%	4.100	تركيب الآلات
3.06%	1.470	صناعة الأغذية
2.96%	1.420	النسيج
0.35%	170	الجلود
3.46%	1.660	الخشب-الورق-أخرى
1.90%	910	الصناعات المحلية و التقليدية
0.09%	42	الدراسات العامة
100%	48.000	المجموع

الجدول رقم 24: البرنامج الرباعي الثاني للاستثمار
المصدر : جمال الدين لعويصات⁽²⁾

الفترة شهدت كذلك اتخاذ الكثير من القرارات التاريخية المتعلقة بالقطاع الريفي وتحسين الفلاحة «حيث استهدف إصلاح 500.000 هكتار من الاراضي والشروع في استبدال الكروم بزراعة أخرى في ميدان التشجير ، كما شرع في عهد المخطط بإنجاز مشروع الحزام الأخضر، وتخصيص بناء 300 قرية فلاحية نموذجية»⁽³⁾ إلى غير ذلك من القرارات المنطوية تحت مما يعرف بالثورة الزراعية يهدف عصرنة الفلاحة و إخراجها من الطابع التقليدي الذي يسودها .

(1) عبد اللطيف بن أشنهو ، مرجع سابق ، ص 138 .

(2) جمال الدين لعويصات ، مرجع سابق ، ص 27 .

(3) عبد اللطيف بن أشنهو ، نفس المرجع ، ص 138-140 .

- رغم الانجازات الكبرى المحققة و الجهود المبذولة إلا أن النتائج لم تصل إلى ما كان يطمح إليه و هذا نظرا للأسباب منها الموضوعية و منها غير ذلك ، و من بين الأسباب نجد :
- «- نقص الموارد البشرية أمام الأهداف الطموحة و هذا من حيث الكم و الكيف .
- تنافس المؤسسات الوطنية حول الموارد البشرية المؤهلة و الضرورية.
 - تناقل نظام الاستيراد التابع للدولة و عدم فعاليته النسبية.
 - نقص قدرات الانجاز في قطاع البناء و الأشغال العمومية ، الشيء الذي أدى بالمؤسسات الانتاجية و غيرها إلى امتلاك وسائل الإنجاز مما أثقل قدرتها على التنظيم و التسيير»⁽¹⁾.
 - كما سجلت نهاية هذه الفترة ظهور انحرافات ذات آثار سلبية كبيرة جعلت السلطات تتوقف عن وضع المخططات الجديدة و ركزت في السنتين المقبلتين على استدراك الوضع و استكمال الغير منجز.

4.2.I المرحلة التكميلية 1978-1979 :

المرحلة التكميلية هي كذلك مرحلة تقييمية و انتقالية ، حيث عملية الجزائر في هذه الفترة على استكمال المشاريع المتأخرة المبرمجة في المخطط الرباعي الثاني ، الفترة كذلك هي عبارة عن توقف من أجل تقييم محصلة المخططات السابقة و مقارنتها بالأهداف المسطرة ، من أجل كشف الانحرافات و تفسيرها و تحديد أسبابها و أخيرا تصحيحها و أخذ الاحتياطات اللازمة لتفادها في المستقبل.

(1) محمد بالرابح، مرجع سابق ، ص 63.

الجدول التالي يبين لنا نسب النمو المسطرة و المحققة على أرضية الواقع ، هذه الأرقام توضح لنا حقيقة الوضع و التأخر الملحوظ في تجسيد المشاريع و استغلالها .

المخطط الرباعي الثاني		المخطط الرباعي الأول		القطاعات
المنجز %	المتوقع %	المنجز %	المتوقع %	
2.3	4.2	-	3.0	الزراعة
6.2	18.8	10.3	13.7	الصناعات التحويلية
13.0	20.0	4.2	22.5	البناء و الاشغال العامة و الاشغال البترولية
1.5	13.5	5.9	6.6	المحروقات
7.5	13.5	5.8	10.5	القيمة المضافة فيها عدا المحروقات
5.5	11.2	5.9	9.0	القيمة المضافة الكلية

الجدول رقم 25: معدلات النمو السنوية المتوقعة و المنجزة
المصدر : عبد اللطيف بن اشنهو⁽¹⁾

تدارك الأوضاع مس مختلف القطاعات، أما الانجازات المحققة خلال الفترة نجدها في

الجدول الموالي :

(1) عبد اللطيف بن اشنهو ، مرجع سابق ، ص 108

الوحدة: مليار دينار جزائري

الاستثمارات الفعلية 1979	الاستثمارات الفعلية 1978	الاستثمارات القطاعات
3.71	4.15	استثمارات الفلاحة و الري
34.10	32.50	الاستثمارات الصناعية
1.46	1.09	استثمارات البناء و الأشغال العمومية
2.67	2.93	استثمارات القطاع الشبه منتج
12.84	11.98	استثمارات قطاع الهياكل الاساسية
54.78	52.65	مجموع الاستثمارات

الجدول رقم 26: الاستثمارات الفعلية خلال سنتي 1978-1979
المصدر : بلال بوجمعة⁽¹⁾

حقيقة الاستثمارات هي جد ضخمة والبرامج طموحة إلا أن القدرة على التحكم في الوضع تبدوا صعبة نظرا لانعدام التجربة عند المسيرين الجزائريين نظرا لفقدان مثل هذه المشاريع أو على الأقل نذرتها في الاقتصاد الجزائري .

5.2. I المخطط الخماسي الأول : 1980-1984:

اتسم المخطط الخماسي الأول بإدخال إصلاحات هامة في مختلف المجالات يهدف تصحيح الاختلالات و الانحرافات المتولدة من نقائص المخططات (1967-1979). بصفة عامة لقد ورث المخطط الخماسي الأول الكثير المشاريع الغير مستكملة و الغير مستغلة بشكل اقتصادي و الغير متحكم فيها، كما ورث وضعية اجتماعية متوترة نظرا للتأخر في تحقيق الأهداف الاجتماعية المنتظرة بشكل كبير كالتشغل والتربية والسكن والصحة وغيرها من القطاعات والمظاهر المأثرة سلبا على الوضعية الاجتماعية.

(1) بلال بوجمعة ، مرجع سابق ، ص 80

لقد حاول المخطط استدراك الوضع كما عمل على استكمال المشاريع المتعثرة ، فلقد خصص «للمخطط 155 مليار دينار جزائري للاستثمارات الصناعية بمعدل 38.56 % من مجمل الاستثمارات، نصفها لتنفيذ المشاريع السابقة و النصف الآخر للمشاريع الجديدة»⁽¹⁾ كما عرف المخطط انطلاق ما يعرف بالتخطيط للإنتاج أي التخطيط للاستعمال الأمثل للاستثمارات المنجزة ، وأهم ما اتخذ في هذا المجال هو إعادة هيكلة المؤسسات الوطنية.

شرع في إعادة هيكلة المؤسسات الوطنية بناء على المرسوم 240/80 الصادر في 14/10/1980 و هذا للأسباب التالية .

- 1- الحجم الكبير للمؤسسات الوطنية و صعوبة التحكم فيها.
- 2- النتائج الهزيلة المحققة (المردودية المالية السلبية).
- 3- تغلغل البيروقراطية في التسيير نظرا لمركزية اتخاذ القرارات وتعدد المستويات التنظيمية.
- 4- ضعف نظام الاتصال و تبادل المعلومات داخل المؤسسة الضخمة الواحد.
- 5- السعي وراء تحسين شروط الانتاج و التسيير بالتالي دعم فعالية المؤسسة الوطنية.

للعلم فإن عملية إعادة الهيكلة شهدت إعادة هيكلة عضوية وأخرى مالية. فالعضوية نتج عنها المرور من 150 مؤسسة سنة 1980 إلى 450 مؤسسة سنة 1982⁽²⁾ كما أن التداخل والارتباط بين مختلف الوحدات الجديدة فرض إعادة الهيكلة المالية و التي عملت على تطهير المالي لمسح الديون و تصفية الحسابات بين المؤسسات العمومية، وبالتالي توفير الظروف اللازمة للأحداث الانطلاقة الجديدة المدعمة للنتائج المتحصل عليها ، و التي تظهر من خلال الانتاج الداخلي الخام و الذي انتقل من 113 مليار دج سنة 1979 الى 225.4 مليار دج سنة 1984 ، كما سجل الاقتصاد نمو قدر بـ 5.8 % خارج قطاع المحروقات و نموا بـ 28.6% في قطاع المحروقات .

(1) محمد بالرابح ، مرجع سابق ، ص 64.

(2) طيب داودي و ماني عبد الحق " تقييم إعادة هيكلة المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية" مجلة المفكر ، العدد 3 ، 2008 ، ص 140.

بالموازات مع إعادة الهيكلة، فقد وجه الاهتمام أيضا إلى تطوير الكفاءات البشرية، فمع التكنولوجيا الجديدة والحديثة المستعملة وتنوع الميادين، فقد أصبح لزاما على هيئة التخطيط الاعتناء بالتكوين بمختلف أنواعه. وقد تقرر ضمن هذا المخطط إنشاء معاهد مختلفة متخصصة كالمعهد الوطني للمحروقات والكيمياء (I.N.H.C) والمعهد الوطني للبتترول (T.A.P) والمعهد الوطني للمناجم و التعدين (I.M.A) والمعهد الوطني للصناعات الخفيفة (I.N.I.L) دور هذه المعاهد هو تكوين مهندسين و تقنيين في الميادين التي تحتاجها الصناعة الجزائرية ، كما أعطى الاهتمام للتكوين المهني و التكوين داخل المؤسسات الإنتاجية.

الشيء الكبير الذي ميز هذه الفترة هو ندرة المواد الاستهلاكية والمنتجات الفلاحية ، الشيء الذي دفع السلطات إلى إعطاء اهتمام أكبر للقطاع الفلاحي واستصلاح الأراضي في الهضاب العليا و الصحراء. كما تخلت الدولة في هذه الفترة عن فكرة القرى الفلاحية ووجهت الاهتمام نحو البنى التحتية كالسدود ومنشآت الري . والمخطط شهد كذلك إنشاء بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR بتاريخ 1982/03/16 بهدف تمويل القطاع الفلاحي وتوفير المخصصات المالية الضرورية لدفع القطاع الفلاحي الذي لم يسجل نمو إلا بنسبة 1.2% خلال الفترة 1973-1984.

رقم الجهود المبذولة إلا أن النتائج تبقى دون المستوى المنتظر و هذا بمختلف القطاعات الاقتصادية كما يوضحه الجدول الموالي :

المخطط الخماسي الأول : 1984-1980			المخطط طبيعة الاستثمارات
نسبة كل قطاع من المنفذ	المنفذ	المخطط	
23%	77	154.5	الصناعة
10%	33.14	47.10	الزراعة
62%	208	199	باقي القطاعات
100%	335	400	المجموع

الجدول رقم 27: إنجازات المخطط الخماسي الأول
المصدر : صالح طالحي (1)

(1) صالح طالحي "ملخص مقياس الاقتصاد الجزائري و العولمة" كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة سطيف ، ص6.

فمن خلال الجدول نجد بأن الصناعة قد أنجزت 23% من مجموع الميزانية المنفذة إلا أنها لم تحقق إلا نسبة 50% مما كان مخططا له ، أما الزراعة فتحصلت على 10% من مجموع المنفذ وحققت 70% مما كان مخططا له الشيء الذي يبين بوضوح عودة الاهتمام بالقطاع الفلاحي.

الأرقام السالفة الذكر تعطينا نظرة واضحة حول الصعوبات التي يواجهها الاقتصاد الجزائري من تجسيد المخطط على أرضية الواقع والوضعية الحرجة للمؤسسات الاقتصادية المنجزة. المؤسسة الوطنية تتخبط في مشاكل كثيرة و غير قادرة على خوض العملية الانتاجية بفعالية وسلاسة كما كان مخططا لها ،الأوضاع هذه جعلت الاقتصاد الجزائري يستمر في معاناته و يعتمد بشكل معتبر على الواردات لتغطية متطلبات السوق الوطنية. في وسط هذه الأوضاع الحرجة بني المخطط الخماسي الثاني للفترة المقبلة.

I. 6.2- المخطط الخماسي الثاني 1985-1989 :

المخطط الخماسي الثاني و كسابقه أتى من أجل استكمال المشاريع العالقة ووضع الأسس التنموية الكفيلة بإخراج الاقتصاد الوطني من الحلقة المفرغة التي يدور فيها ، وإدخاله في المسار التنموي المتمم بالتوازنات والمؤدي إلى الاستغلال الاقتصادي. بصفة عامة أهداف المخطط كانت تدور حول ما يلي :

- « تلبية الاحتياجات الأساسية للسكان المتزايد عددهم بوتيرة 3.2% سنويا مع مواصلة النمو بالنسبة للإنتاج و الاستثمارات.
- المحافظة على الاستغلال الاقتصادي و ذلك بالتحكم في التوازنات المالية الخارجية.
- تدعيم المكتسبات المعتمدة المحققة في مختلف المجالات وخاصة على صعيد تنظيم الاقتصاد ، والفعالية في تسيير المؤسسات واللامركزية الأنشطة والمسؤوليات.

- المحافظة على موارد البلاد الغير قابلة للتجديد نظرا لضخامة الاحتياجات الاقتصادية والاجتماعية المطلوب تلبيتها

- تخفيض التكاليف وأجال انجاز الاستثمارات في جميع القطاعات والتحديد الصارم والحتمي للجوء إلى الطاقات الخارجية العاملة في حقل الإنجاز والمراقبة الدائمة لشروط تعبئة القروض الخارجية.

- تحسين فعالية جهاز الإنتاج والتنمية المكثفة بكافة الطاقات البشرية والمادية المتوفرة والتوزيع التدريجي والأكثر اتزاناً لأعباء التنمية بين الدولة والأعوان الاقتصاديين (المؤسسات و العائلات)»⁽¹⁾

لقد بنى المخطط الخماسي الثاني على ميزانية قدرها 828 مليار دج حصلت فيه الصناعة على 251 مليار دج و الفلاحة 125 مليار دج، أما المنشآت الاجتماعية الأساسية فتحصلت على 246 مليار دج، القطاعات الثلاثة المذكورة إستحوذت على 612 مليار دج أي ما يناسب 74 % من مجموع الاستثمارات المبرمجة (انظر إلى الجدول الموالي).

و لكن مع حلول سنة 1986 انقلبت الأوضاع و تأزم الاقتصاد الجزائري بفعل انهيار أسعار البترول. جفت الموارد المالية و توقفت المخططات و دخلت الجزائر وضعية جديدة لم تكن في الحسبان حيث أن الأموال المحدودة و احتياجات الاقتصاد للاستهلاكات الوسيطة والنهائية كبيرة ، الأمر الذي أدخل الاقتصاد الجزائري في مرحلة الأزمة و الانكماش الاقتصادي.

في ظل هذه التغيرات الكبيرة التي مست الإقتصاد الوطني ككل، ماهي أوضاع قطاع النسيج و الملابس و ماهي الإنجازات المحققة خلال الفترة 1966-1986 .

(1) درواسي مسعود "السياسة المالية ودورها في تحقيق التوازن الاقتصادي ، حالة الجزائر 1990-2004" اطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، منشورة ، جامعة الجزائر -2005-2006 ص 301

3.I الصناعة النسيجية للفترة 1966-1986 :

عرفت صناعة النسيج والملابس خلال الستينيات إنطلاقة بطيئة نظرا للإمكانيات الضعيفة المتاحة. أولى المحاولات للنهوض بالقطاع ظهرت مع مخطط قسنطينية، إلا أن المبادرة هي كذلك كانت ضعيفة ومحتشمة، حيث برمج للفترة 1959 / 1964 حوالي 308 مليون فرنك فرنسي للاستثمار في قطاع النسيج والملابس أي ما يعادل 11.32% من مجموع الاستثمارات الصناعية المقدره بـ 2721 مليون فرنك فرنسي (أنظر الجدول في الملحق)، إلا أن المخطط ككل عرف توقفا تبعا للظروف السياسية الجديدة، وعليه فقد بقي قطاع النسيج على حالته يسيطر عليه الانتاج الحرفي بنسبة 95%⁽¹⁾، وغير قادر على منافسة صناعة النسيج العالمية والتي كانت قد دخلت في صراعات من أجل الاستحواذ على الأسواق العالمية، وبدأ ظهور الاتفاقيات الأولى المنظمة لسوق النسيج والملابس العالمية (أول اتفاقية ظهرت في ديسمبر 1955 وتواصلت الى 2005

الخطوات الأولى لعصرنة القطاع بدأت مع المخطط الثلاثي الأول (1966-1967)، ففي جويلية 1966 أنشأت الشركة الوطنية للصناعات النسيجية SONITEX والتي تولت على عاتقها تطوير قطاع النسيج إلى جانب الشركة الوطنية للخياطة (SONAC) وكذا القطاع الخاص.

تجدر الإشارة إلى أن القطاع الخاص كان هو المسيطر وهذا نستخلصه من احصائيات اليد العاملة المستعملة في القطاعين العام و الخاص. هذا الأخير كان يشغل حوالي 4123 عامل سنة 1966، أما القطاع العام فلم يشغل أنداك سوى 1806 عامل، إلا أنه ومع حلول سنة 1967 شوهد نوع من التوازن بين القطاعين العام والخاص، وفي سنة 1969 أصبح القطاع العام هو المسيطر وبشكل كبير، حيث بلغ عدد عماله حوالي 17.767 أما القطاع الخاص فلم يستطع رفع العمالة إلا إلى 6497 عامل .

(1) "الثورة الصناعية" كتاب لوزارة الصناعة و الطاقة، 1974، ص113.

1969		1968		1967		1960		السنة / القطاع
خاص	عام	خاص	عام	خاص	عام	خاص	عام	عدد العمال للصناعة النسيجية
6497	17767	3116	11038	3678	3961	4123	1806	

الجدول رقم 28: توزيع العمالة بين القطاع العام و الخاص في قطاع النسيج
المصدر : عبد اللطيف ابن اشنهاوا (1)

تفوق القطاع العام لصناعة النسيج كان نتيجة لبداية ضخ الأموال حيث بلغت الاستثمارات الدولة في المؤسسة الوطنية للصناعات النسيجية لوحدها (بدون الأخذ بعين الاعتبار صناعة الملابس) حوالي 18 مليون دينار جزائري وبلغ عدد عمالها حوالي 9767 عامل وحققت رقم أعمال يقدر بـ 171 مليون دينار جزائري و هذا سنة 1969.

1969	السنة / المؤشرات
9767	عدد العمال
171	رقم الاعمال
18	الاستثمارات

الجدول رقم 29: انجازات المؤسسة الوطنية للصناعات النسيجية 1969 .
المصدر : الثورة الصناعية (2)

ومع قدوم المخطط الرباعي الأول (1970-1973) زاد الاهتمام بالصناعة ومعها قطاع النسيج و الملابس ، وقد خصص للقطاع ضمن هذا المخطط ميزانية قدرها 515 مليار دينار جزائري أي ما يقارب 5% من مجموع الاستثمارات المخططة و المقدرة بـ 12.400 مليون دينار جزائري ضمن هذه الميزانية تحصل قطاع النسيج على حوالي 354 مليون دينار جزائري موزع على أربع سنوات بينما تحصل قطاع الملابس على 161 مليون دينار جزائري (المبلغ محسوب على أساس الفرق بين مبلغ الاستثمارات المبرمجة في المخطط الرباعي الأول والإحصائيات لكتاب الثورة الصناعية ص 188). الأموال المستثمرة و جهت لإنشاء مجتمعات متعددة مست فروعاً مختلفة من الصناعة النسيجية منها الصوفية و القطنية و الحريرية و غيرهم. الوحدات التي انطلقت في العملية

(1) عبد اللطيف ابن اشنهاوا ، مرجع سابق ، ص 168

(2) الثورة الصناعية ، مرجع سابق ، ص 188.

الانتاجية عددها 6 وحدات للغزل والنسيج والصبغة، أما الاستثمارات الجاري انجازها فهي عديدة وموزعة على مختلف أنحاء الوطن وهذا بهدف خلق التوازن الجهوي و إيصال التنمية إلى مختلف أنحاء البلاد، ومن بين هذه المشاريع نجد: مجمع إنتاج الألياف الاصطناعية بتلمسان، مجمع صوفي تيهرت، مجمع جوت (JUTE) ببجاية ومجمع الغزل بقسنطينية. أما المشاريع المبرمجة فنذكر منها مجمع معالجة الصوف بسيدي عيش (بجاية)، مصنع للغزل بعين البيضاء ومصنع معالجة القوادم بسببوا. أما قطاع الملابس فقد كان يحصي 24 وحدة دخلت العملية الانتاجية ومجموعة من الاستثمارات قيد التنفيذ للإنتاج الألبسة للمدينة والعمل. هذه المجهودات المبذولة سمحت لسنة 1973 بتحقيق النتائج التالية:

- " الغزل : 10500 طن - نسيج خام : 38 مليون متر مربع
- نسيج مصنع : 37 مليون متر مربع- قطع خياطة : 3.7 مليون قطعة
- أغطية : 770.000 قطعة⁽¹⁾

النتائج الجد مرضية هاته كانت نتيجة لتطور الاستثمار و انتقاله من 18 مليون دينار جزائري سنة 1969 إلى 150 مليون دينار جزائري سنة 1973 سيرورة التطور هاته فنجدها مفصلة في الجدول التالي:

السنة	1969	1970	1971	1972	1973
المؤشرات					
عدد العمال (الآلاف)	9767	9677	9425	10133	11794
رقم الاعمال (مليون دج)	171	144	179	259	290
الاستثمارات (مليون دج)	18	41	60	103	150

الجدول رقم 30: تطور الشركة الوطنية للصناعات النسيجية 1969-1973
المصدر: الثورة الصناعية⁽¹⁾

الشيء اللافت للانتباه هو أن المخطط الرباعي الأول شهد انطلاقة معتبرة، و سجل استغلالا عال للاستثمارات المقامة وهذا في قطاع النسيج و ملابس، وغيره، فصناعة النسيج و الملابس سجلت سنة 1973 استعمالا للطاقة الانتاجية قدر بـ 87.9 %.

(1) الثورة الصناعية، مرجع سابق، ص 188

(2) الثورة الصناعية، نفس مرجع، ص 189.

النتائج المتحصل عليها شجعت على بناء مخططات جديدة، أولها المخطط الرباعي الثاني(1974-1977) والذي جاء بدوره بمشاريع وأهداف جديدة في قطاع النسيج والملابس، فالمخطط هنا خصص حوالي 1.420 مليون دينار جزائري لقطاع النسيج والملابس أي بنسبة 2.96 % من مجموع الاستثمارات المبرمجة و المقدرة بـ 48.000 مليون دينار جزائري . وإذا أردنا مقارنة مخصصات المخططين الرباعيين ، نجد أن قطاع النسيج والملابس قد استفاد من ارتفاع المخصصات المالية للاستثمار بـ 276% و هذا بهدف الوصول إلى الهدف الأسمى المتمثل في إنتاج 200 مليون متر من القماش عام 1980.

ما ميز قطاع النسيج والملابس في بداية المخطط الرباعي الثاني هو دمج كل من الشركة الوطنية لصناعات النسيجية و الشركة الوطنية للملابس (SONAC) في مؤسسة واحدة وهي الشركة الوطنية للصناعات النسيجية. كما واصلت المؤسسة الجديدة (التسمية لم تتغير بينما المهمة تغيرت:النسيج وأضيف لها الملابس) في الاستغلال الأمثل للطاقات الانتاجية رغم الانخفاض البسيط للمؤشر السنوي للاستعمال الطاقات من 87.9 % نسبة 1973 إلى 73.1 % سنة 1978 ، للعلم فإن هذه الوضعية قد مست العديد من القطاعات كما هو مبين في الجدول التالي :

السنة	1969	1973	1977	1978
الشركة الوطنية لمواد البناء	%85.96	81.89	%56	%52.68
الشركة الوطنية للمياه المعدنية	%100	87.40	%87.4	%59.90
الشركة الوطنية للغزل و النسيج	/	87.90	%75.1	%73.10

جدول رقم 31: المؤشر السنوي للاستعمال الطاقات الانتاجية 1969-1978

المصدر : عبد اللطيف ابن اشنهوا⁽¹⁾

(1) عبد اللطيف ابن اشنهوا، مرجع سابق ، ص 111

انخفاض المردودية في قطاع النسيج كغيره من القطاعات يرجع إلى أسباب متعددة وعلى رأسها نقص الموارد البشرية المؤهلة ،فالتصنيع السريع ولد احتياجات متزايدة ومتسارعة للموارد البشرية الكفئة والتي هي في أصلها قليلة وحتى نادرة في العديد من الاختصاصات المعقدة والجديدة (الاستثمار جلب تكنولوجيا حديثة).التفاوت الموجود بين العرض والطلب لليد العاملة الفنية جعل الاقتصاد يتحمل تكاليف باهظة سواء من حيث إنجاز الاستثمارات(عدم توفر الفرق المختصة في الدراسات الهندسية والتركيبية القادرة على فرض شروطها والتفاوض بناء على إمكانيات الاقتصاد الجزائري ككل) أو الاستغلال الأمثل للاستثمارات. نذرة الموارد البشرية هاته يعكسها لنا الجدول التالي :

اطارات وتقنيون سامون %	تقنيون و عمال مهرة %	عمال تقنيون و عمال مؤهلون %	
8	11.6	15	المحروقات صناعة الحديد و الصلب
4.2	6	16	و الميكانيك و الكهرباء
2.6	6.6	12.6	الصناعات الغذائية
2.6	5.3	9.8	الصناعات النسيجية
1.7	3.9	11	البناء و الاشغال العمومية

الجدول رقم32: نسبة الاطارات لبعض القطاعات
المصدر : عبد اللطيف بن اشنها(1)

نلاحظ أن قطاع النسيج و في سنة 1977 لم يكن يملك من المؤهلين في تسير الانتاج والمؤسسة ككل إلا ما يقارب 17.7% من مجموع الموارد البشرية. وتفاديا للنتائج الكارثية الناتجة عن عدم السيطرة على المشاريع المتتالية والمتسارعة والغير المواكبة للقدرات الوطنية، فقد اعتمدت الجزائر في المخطط الرباعي الثاني في عملية تحويل التكنولوجيا على تقنية المفتاح في اليد بنسبة 67% وعلى تقنية المنتج في اليد بنسبة 10.2% بينما لم تكن تقنية المفتاح في اليد تتعدى بنسبة 17% خلال المخطط الرباعي الأول (أنظر الى الجدول التالي).

المخطط الرباعي الثاني	المخطط الرباعي الاول	المخطط الثلاثي	
16%	71%	60%	المعدات
67%	17%	24%	المفتاح في اليد
8%	12%	16%	دراسات هندسية
			المنتج في اليد
10.2%	--	--	الكلفة + الأجر

الجدول رقم 33: نسبة عقود تنفيذ الاستثمارات
المصدر: عبد اللطيف بن اشنهاو⁽¹⁾

تجدد الاشارة إلى أن القطاع الخاص ورغم تراجعها أمام الاستثمارات العمومية الهائلة إلا أنه صمد وحافظ على جوده في قطاع النسيج و غيره من القطاعات، فعلى سبيل المثال استثمارات الخواص في قطاع الاشغال العمومية بلغت 52.6% سنة 1977 وفي قطاع تحويل البلاستيك بلغت 45.3% وفي قطاع صناعة النسيج و الملابس بلغت 45.3%⁽²⁾ فهي قطاعات فرضت وجودها .

(1) عبد اللطيف بن اشنهاو ، مرجع سابق، ص 142

(2) عبد اللطيف بن اشنهاو ، نفس المرجع ، ص 170

بفضل امتلاكها للمهارات التسييرية والحجم المتواضع للاستثمارات والمعرفة الواسعة بالمهنة وكذا التسهيلات المقدمة من طرف السلطات لتشجيع القطاع الخاص وجلب التكنولوجيا. قطاع النسيج و الملابس الخاص نجده قد طور مؤسسات ذات أحجام مختلفة ولكنها تبقى دائما في إطار المؤسسة الصغيرة والمتوسطة كما هو مبين في الجدول التالي :

الفئات (عامل)	عدد المؤسسات	%	عدد العاملين	%	رقم الاعمال %
5 الى 20	338	55.6	3704	18.9	18.45
20-50	186	30.6	6095	30.9	30.85
50-100	55	9.0	3680	18.8	28.23
100-200	20	3.3	3001	15.2	13.41
أكثر من 200	9	1.5	3223	16.2	9.02
المجموع	608	100	19703	100	100

الجدول رقم 34: بنية الصناعة النسيجية الخاصة بحسب الحجم
المصدر: عبد اللطيف بن اشنهوا⁽¹⁾

الجدول يبين بشكل واضح الحقيقة السائدة وهي أن عدد قليل من المؤسسات تستحوذ على جزء هام من رقم أعمال القطاع الخاص. فنجد بأن 13.8% من مؤسسات القطاع الخاص للنسيج والملابس يشغل ما يقارب 50.2% من اليد العاملة المرتبطة به، وتحقق رقما للأعمال في حدود 50%. . للعلم فإن القطاع الخاص تجده أكثر انتشارا في الملابس منه في النسيج، نظرا للفارق الكبير الموجود في تكاليف الاستثمار. (فصناعة الملابس هي ذات كثافة عمل كبيرة أما النسيج فله كثافة رأس المال أعلى بكثير) فقطاع الملابس يستحوذ على 65.4% من مجموع مؤسسات قطاع النسيج والملابس ويشغل حوالي 59% من مجموع اليد العاملة المتواجدة في القطاع.

(1) عبد اللطيف بن اشنهوا ، مرجع سابق ، ص 178

إلا انه هو كذلك يعاني من تدني نسبة العمالة (اليد العاملة المؤهلة) والتي لا تتجاوز نسبتها 40% بالنسبة للمؤسسات التي يتجاوز العدد بها 50 فردا. (انظر في الجدول التالي).

نسبة العمالة %	نسبة العاملين %	العدد	
34	17	15	الألبسة الجاهزة
40	15.5	16	الألبسة الداخلية

الجدول رقم 35: المؤسسات التي تستعمل أكثر من 50 مستخدما في صناعة الألبسة
المصدر: عبد اللطيف بن اشنهوا⁽¹⁾

إلا أنه وعلى العموم فالقطاع الخاص قد اقتحم كل فروع قطاع النسيج والملابس، بل وسيطر على البعض منها (أنظر إلى الجدول اسفله)، كما استفاد من احتكار الدولة للتجارة الخارجية وتوفير الحماية بهدف تمكينه من التطور. فالأوضاع على مستوى السوق العالمي للنسيج والملابس تشهد منافسة حادة وتسيطر عليه الكثير من التغيرات. فلقد تزامن المخطط الرباعي الثاني مع انطلاق الاتفاقية الأولى المتعددة الألياف والتي جاءت لحماية أسواق الدول المتطورة من الخطر الذي يلحق بها و الآتي من الدول السائرة في طريق النمو كإلهند وباكستان والصين، والذين تمكنوا من تعدي كل الحواجز التي وضعت في الاتفاقيات السابقة، خاصة الاتفاقيات طويلة وقصيرة المدى حول المنتجات القطنية.

(1) عبد اللطيف بن اشنهوا ، مرجع سابق ، ص 179

(2)

لوازم منزلية		الغزل	
32.8	أغطية	96.2	- غزل الصوف المندوف
	أغطية طاوالات ، فوط للموائد	33	- غزل الصوف المشط
	أغطية السرر ، مناشف الغسل		النسيج
100	ستائر	96.8	- نسيج الصوف المشط
	لوازم مختلفة	86.3	- نسيج الصوف المندوف
91.4	أغطية صناعية	100	- القטיפه و المناشف
100	مظلات و ماطر	78.3	- نسيج الحرير
		96.4	- النسيج السرود
		39.8	- الأغطية
			اللبسة جاهزة
	الألبسة المسرودة	65	- سترات (بلوزات) سراويل
100	سترات (بلوزات) سراويل	55.7	- معاطف و معاطف واقية
100	- كنزات و فساتين و تنانير	86	- فساتين و قمصان
100	- قمصان	64.9	- تنانير
	- عباءات منزلية ، و منامات	100	- عباءات منزلية و برانس حمام
100	وقمصان نوم	79.2	- قمصان للنوم
74.4	الجوارب و ما اليها		
100	ملابس الأطفال		

الجدول رقم 36: نصيب القطاع الخاص بالنسب المئوية في المنتوجات النسيجية الرئيسية.
المصدر: عبد اللطيف بن اشنهوا⁽¹⁾

(1) عبد اللطيف بن اشنهوا ، مرجع سابق ، ص 180.

الاعتناء بقطاع النسيج والملابس ككل لم يقتصر على الاستثمار الصناعي بل تعداه إلى الاستثمار الزراعي من أجل رفع قدرات البلاد الانتاجية للألياف الطبيعية وبالخصوص القطن والصوف. وعملا بهذه الاختيارات فقد تقرر الرفع من المساحات المخصصة لزراعة القطن خاصة في عنابة و وهران والعمل كذلك على تحسين النوعية والمردودية، كما عملت على الانطلاق في إنتاج الحرير الطبيعي، وأخيرا اعتنت البرامج بالرفع من قطاع الغنم للرفع من كميات الصوف الموجهة لقطاع النسيج والملابس.

غير أنه ونظرا للنتائج الهزيلة المحققة في القطاع الزراعي بصفة عامة (الفسل الكبير لسياسة الثورة الزراعية) فسرعان ما بدأ الاهتمام بإنتاج الألياف الطبيعية يتلاشى شيئا فشيئا حتى تم التخلي عن المشروع كلية، ولم يبق له أي اهتمام.

إلا أنه ومع مرور الزمن الاستثمار الصناعي هو كذلك أخذ يتعقد ويفرز مشاكل صعب تخطيها والتي هي في حقيقة الأمر ناتجة عن رغبة السلطات في بناء صناعة للنسيج والملابس قوية على أساس تنمية مركزة وسريعة من خلال إنجاز مشروعات متتالية، بتكنولوجيات جد حديثة وبأحجام كبيرة تمس مختلف أنواع النسيج والملابس (القطني، الصوفي، الوبري، الاصطناعي... الخ). المشكل المطروح هو أنه بجانب الظاهر الإيجابي أخذت تظهر وتنمو سلبيات أريد لها أن تكون مخفية وغير معلن عنها، عن طريق تقديم وتفضيل الجانب الإيديولوجي والسياسي على الجانب الاقتصادي، فأخذت البيروقراطية تنتشر أكثر فأكثر والتدخل المركزي يتغلغل يوما بعد يوم من خلال بعض الأدوات كالأجور والأسعار والتشغيل. أوضاع كهذه جعلت المؤسسات الوطنية ومن بينها مؤسسات النسيج والملابس لا تبحث في المقام الأول عن المردودية المالية والاقتصادية للمشروعات بقدر ما تبحث عن مكاسب أخرى إيديولوجية وسياسية واجتماعية، تلعب دور الشجرة التي تخفي الغابة. وهكذا تفاقمت الأوضاع داخل المؤسسة بشكل بارز، وبدأت السلطات تشعر بالخطر القادم فأدخلت أولى الاصطلاحات والمنطوية تحت إعادة الهيكلة للمؤسسات الوطنية. وعلى أساس هذه الرؤية الجديدة تمت إعادة الهيكلة بناء على أربعة معايير أساسية وهي:

- الفصل بين وظيفتي الانتاج والتسويق.
- التجزئى بناء على المنتوجات المتجانسة.
- التجزئى على أساس التكنولوجيا.
- التجزئى على أساس النشاطات المتجانسة.

وعلا بهذه الأسس فقد أحييت كل المؤسسات الوطنية على عملية إعادة الهيكلة (أنظر الى الجدول أسفله). فيما يخص النسيج والملابس فقد شهد الفصل بين وظيفتي الانتاج والتسويق وتم خلق الشركة الوطنية لتوزيع المنتوجات النسيجية، أما التجزئى على أساس تجانس المنتوجات فقد أدى إلى ظهور 5 شركات عمومية جديدة مع اختفاء تسمية سونيتكس SONITEX. المؤسسات الجديدة هي:

- المؤسسة الوطنية لإنجاز الملابس Ecotex مقر المديرية بجاية
- المؤسسة الوطنية للأقمشة الحريرية Soitex مقر المديرية تلمسان
- المؤسسة الوطنية للأقمشة الصوفية Elatex مقر المديرية تبسة
- المؤسسة الوطنية للأقمشة القطنية Cotitex مقر المديرية دراع بن خدة
- المؤسسة الوطنية للأقمشة الصناعية Inditex مقر المديرية مسيلة
- المؤسسة الوطنية لتوزيع المنتوجات النسيجية Enaditex مقر المديرية سيدي موسى.

عدد المؤسسات الجديدة	المؤسسات القديمة
13 + مركز بحث	SONATROCH
3	SONELGAZ
14	S.NC
11	SONACOM
4	S.N METAL
2	SONAREM
8	SONELEC
15	SONELEC
6	SN MC
4	SONITEX
1	S N LB
4	SNIC
5	S.SEMPAC
3	SOGEDIA
1	SNTA
3	SONIPEC
2	S.NAT
1	SEMA

الجدول رقم 37: نظرة حول عدد المؤسسات الناتجة عن إعادة الهيكلة

المصدر: (1) A.Bouyacoub

(1) A.Bouyacoub « La gestion de l'entreprise industrielle publique en Algérie» ed O.P.U ,p 263

على إثر هذه الحلول والإصلاحات تراجعت المركزية ومعها البيروقراطية وتحسنت الفعالية وتعزز الجهاز التسييري من خلال التخفيض من المركزية، كما تكثفت المراقبة من أجل حماية ممتلكات البلاد. كذلك استفادة إعادة هيكلة من سياسات الإصلاح للقطاعات الأخرى المرتبطة مباشرة بها كالتعليم العالي (خريجي الجامعات والمعاهد المختصة والتي أنشأت ضمن المخطط الخماسي الأول) والتكوين المهني، الشيء الذي أدى إلى تحسين مخرجات قطاع النسيج والملابس والتي بلغت حوالي «90 مليون متر من القماش سنة 1986، كما سجل إنتاج 2.500.000 قميص و 1.400.000 سروال و645.000 سترة»⁽¹⁾.

النتائج المحققة كانت ما تزال بعيدة عن الأهداف المسطرة كمثلا إنتاج 200 مليون متر من الأقمشة المسطرة لسنة 1980، إلا أنه وعلى العموم ظهر نوع من بداية التحكم في الاستثمارات والزيادة في الإنتاج، إلا أن الوضعية المالية وللأسف كانت تزداد سوءا والمؤسسات تعيش على السحب من حساباتها البنكية بالمكشوف. ولهذا فقد تمت عملية إعادة الهيكلة المالية لتخفيف الأعباء وإعطاء دفعة جديدة، إلا أن دراسة «أجريت سنة 1986 بمساعدة المكلفين بالشؤون الاقتصادية والاجتماعية في محافظات حزب جبهة التحرير الوطني، لمعرفة انعكاسات إعادة الهيكلة على تطور نشاطات المؤسسات المحلية (البلدية والولائية) في 28 ولاية، تبين بأن وضعية وحداتها تسيير في الاتجاه السيء منذ سنة 1983 بسبب الوضعية المالية السيئة»⁽²⁾.

(1) أحمد هنى "اقتصاد الجزائر المستقلة" ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، 1993، ص 61.

(2) محمد بلقاسم حسن بهلول "الجزائريين الأزمة الاقتصادية والأزمة السياسية"، مطبعة دحلب، 1993، ص 48.

غير أن إعادة الهيكلة العضوية والمالية لمؤسسات النسيج لم تأتي بالحل والنتائج المرجوة، فقد تقرر إعادة النظر في الإصلاحات المنجزة وتبين بأن هناك العديد من العناصر لم تأخذ بعين الاعتبار في عملية التجزيئي كمثلا التباعد بين الوحدات المنتمية لنفس المؤسسة، والتي كانت مهمة و مفسرة للتنسيق الضعيف بين الوحدات، وعليه فقد تقرر إعادة هيكلة بعض المؤسسات مرة ثانية، ومن بينها المؤسسة الوطنية للصناعات النسيجية القطنية Cotitex ، حيث تم اعادة هيكلتها بتاريخ 01 أفريل 1986 بتقسيمها إلى 4 مؤسسات وهي:

- المؤسسة الوطنية للصناعات النسيجية القطنية سبدو.
- المؤسسة الوطنية للصناعات النسيجية القطنية تيزي وزو.
- المؤسسة الوطنية للصناعات النسيجية القطنية باتنة.
- المؤسسة الوطنية للصناعات النسيجية القطنية لغواط.

إعادة الهيكلة الثانية هاته تدل على أن مؤسسة الصناعات النسيجية القطنية بالأخص ومؤسسات النسيج عامة، مازالت تتخبط في مشاكل جمة ولم تتمكن من حسم الأمور التدبيرية والدخول في الاستغلال الاقتصادي للاستثمارات المنجزة. وللأسف ومع هذه الاخفاقات الناتجة عن الخلل في السياسات التنموية الداخلية، فقد تعقد الوضع مع دخول الجوائز ككل في أزمنة جديدة وعويصة ناتجة عن إنهيار أسعار البترول، والذي يعد المصدر الأول للأموال التي كانت تسخر للاستثمارات وجلب المدخلات من الخارج وكذا تغطية النتائج السلبية. وعليه تكون قد تظافرت المعوقات وتعقدت الأوضاع ودخلت الصناعة الجزائرية ومعها صناعة النسيج والملابس مرحلة جديدة أقل ما يقال عنها أنها متأزمة وتخفي الكثير من المفاجئات.

II مرحلة الأزمة و الانكماش الاقتصادي (1987-1999):

منذ بداية السبعينات وحتى منتصف الثمانينات والجزائر تعمل على وضع المخططات التنموية و تشييد المؤسسات الاقتصادية في شتى الميادين و القطاعات من أجل الوصول إلى بناء اقتصاد متنوع وقوي ،قادر على تلبية حاجيات المواطن. إلا أن الاختيارات السياسية و الأيدولوجية طغت على القرارات الاقتصادية ، فجعلت الاقتصاد ينحرف عن توجهاته الطبيعية، ولم يكتشف الأمر إلا بعد حدوث الأزمة الناتجة عن انهيار سعر البترولية و معه انهيار مصادر التمويل للاقتصاد الجزائري، وأمام هذه الوضعية بدأ التفكير في إعادة تنظيم الاقتصاد الوطني .

1.II إعادة تنظيم الاقتصاد الوطني :

لقد حقق الاقتصاد الكثير خلال الفترات السابقة ، إلا أن الانخفاض المفاجئ و السريع لأسعار البترول خلال سنة 1986 كشف القناع عن هشاشة الاقتصاد الجزائري، فبمجرد أن فقد البترول حوالي 50% من قيمته حتى أظهر الاقتصاد الجزائري مدى اعتماده وارتباطه بالبترول في دفع العجلة الاقتصادية، ففي نفس السنة التي انخفض فيها السعر البترول، سجل الميزان التجاري عجزا قدره 8.459 مليون دينار جزائري(قيمة الصادرات 34.935 مليون دج⁽¹⁾، وقيمة الواردات 43.394 مليون دج⁽²⁾). فهذه الأرقام تبين المصاعب الحادة التي حلت بالاقتصاد الجزائري والذي يشكو من نذرة السلع الاستهلاكية و الوسيطة وكذا موجة تضخمية لم تعرفها الأسعار في الجزائر من قبل، حيث بلغ تضخم أسعار السلع الاستهلاكية سنة 1986 حوالي 76.5% وهذا رغم ما خصصته الدولة من أموال لدعم الأسعار و المقدرة بـ 1680 مليون دج⁽³⁾. هذه الوضعية المتردية للاقتصاد الوطني أدت إلى ظهور انكماش اقتصادي مس كل قطاعاته و يمكن ملاحظة ذلك من خلال المؤشرات التالية :

(1) الديوان الوطني للإحصائيات ، حوصلة احصائية 1962-2011، ص177

(2) الديوان الوطني للإحصائيات ، حوصلة احصائية 1962-2011، ص183

(3) محمد بلقاسم حسن بهلول ، مرجع سابق ، ص 31.

- «- انخفاض معدل النمو الاقتصادي إلى 0.6% .
- نقصان مستوى الاستهلاك العائلي بنسبة 0.4%
 - انخفاض الاستثمار بنسبة 4.2% .
 - تدني المخزون من المواد الإنتاجية بنسبة 159.6% .
 - نزول عدد مناصب الشغل الجديدة من 122.000 منصب إلى 74000 منصب أي بنسبة قريبة من 40% « (1) .

بالموازات مع انخفاض وتيرة النشاط الاقتصادي ، عرفت المديونية قفزة كبيرة بمرورها من 17 مليار دولار سنة 1985 إلى 26.1 مليار دولار سنة 1989 ، مع نسبة مهمه من الديون قصيرة المدى حيث قفزت من 5% سنة 1985 إلى 46% سنة 1988 (2)، وهو الشيء الذي جعل خدمة الديون تصل إلى 80% من مجموع الصادرات سنة 1989 والتي كانت في حدود 35% سنة 1985. الوضعية تدهورت كذلك فيما يخص احتياطات الصرف حيث بلغت سنة 1989 0.72 مليار دولار فقط، بينما كانت سنة 1985 تقدر بـ 2.5 مليار دولار.

1989	1985	السنوات
26.1	17	المؤشرات المديونية (مليار دولار)
% 80	%35	خدمة الدين
0.72	2.5	احتياطات الصرف (مليار دولار)

الجدول رقم 38: الوضعية المالية للجزائريين 1985-1989

المصدر : من إعداد الباحث بناء على (3) .

(1) محمد بلقاسم حسن بهلول ، مرجع سابق، ص 30-31.

(2) محمد بلقاسم حسن بهلول ، نفس المرجع ، ص 224

(3) Mohammed Laksaci « gestion des ressources et stabilité financière en Algérie »

Banque d'Algérie, Octobre 2010,p3 in

Pdf / laksaci 2F .pdf,15 février 2015. WWW.inF.org/external/French/np/seminars/2010/afrfin

هذه الاختلالات المالية والمدعمة يتعطل الآلة الانتاجية الوطنية وتفشى التضخم وعودة الندرة بشكل بارز (الندرة التي تم التحكم فيها في الفترة 80- 85 من خلال برنامج مكافحة الندرة P.A.P) وغيرها من المظاهر السلبية جعلت الجزائر تدخل الأزمة الاقتصادية بأتم معنى الكلمة. ومع استمرار تدنى سعر البترول اشتدت حدة ندرة الموارد المالية الضرورية لتغطية متطلبات السوق الداخلي (الاستهلاك النهائي والوسيط) ،تولد لدى الجزائر الحاجة إلى تمويلات خارجية جديدة، إلا أنه و للأسف و في نفس الوقت لم تستطع الجزائر أن تقف عند تعهداتها السابقة و تسديد الديون وأعبائها، الشيء الذي جعلها تفقد الثقة الائتمانية التي كانت تتمتع بها ، وعند لجوئها إلى نادي باريس محاولة منها للإعادة جدولة ديونها وتخفيف العبء، أشترط عليها أولا التوصل إلى اتفاق مع صندوق النقد الدولي (FMI) والبنك الدولي للبناء و التعمير (BIRD)⁽¹⁾.

تبعاً لهذه المعطيات الجديدة و التي لا تترك مجالاً للتحرك ، أجبرت الجزائر على التقرب بين البنك الدولي للبناء والتعمير وصندوق النقد الدولي والانصياع لشروطهما القاصية والموضوعية في أن واحد، والتي تهدف إلى تسوية وضع ميزان المدفوعات ومعالجة الاختلالات الاقتصادية وتحرير الاقتصاد الوطني من الحلقة المفرغة التي يدور فيها، وعلى إثر هذا التوجه الجديد وقعت الجزائر على برنامج التثبيت الاقتصادي الأول .

(1) صندوق النقد الدولي يتدخل من أجل معالجة عجز ميزان المدفوعات و تسوية الوضعية ، أما البنك الدولي فيهتم بتنفيذ السياسات الاقتصادية المؤدية إلى التنمية الاقتصادية للدولة المعينة ، و بالتالي فدور الهيئتين متكامل حيث يقوم الأول بتوفير التمويل الكافي لمعالجة الاختلال في ميزان المدفوعات واستقرار سعر الصرف أما الثاني فيهتم بالبناء و تقديم قروض طويلة و متوسطة المدى لرفع من كفاءة اقتصاد الدولة المعنية .

1. 1. II برنامج التثبيت الاقتصادي الاول : 1989/05/31 إلى 1990/05/30:

الاقتراب والتعامل مع البنك والصندوق الدوليين جاء نتيجة لفشل الإصلاحات الاقتصادية الذاتية واستمرار الاختلال الهيكلي للاقتراب هذا نتج عنه إبرام اتفاق حول التثبيت الاقتصادي لسنة واحدة. فالتثبيت الاقتصادي يلجأ إليه لمعالجة عجز ميزان المدفوعات و/أو الميزانية العامة بشكل عاجل في حالة إمكانية الرجوع إلى وضعية التوازن في الأجل القصير من خلال السياسات المالية و النقدية و التي عادة ما تكون ذات اثار انكماشية. برنامج التثبيت يفرض تخفيض النفقات العامة ، إعادة النظر الكلي في سياسة الدعم للأسعار إن وجدت ، تخفيض قيمة العملة الوطنية الرفع من أسعار الفائدة ، كل هذا بهدف تحفيز الادخار و ترشيد الاستثمار و الاقتراض الخارجي و غيرها من الأدوات التي يمكنها المساهمة في معالجة الوضع .

لجوء الجزائر إلى التثبيت الاقتصادي تمخض عنه الألتزام ببعض الإصلاحات التي تم الاتفاق حولها⁽¹⁾ وهي :

- التخلي التدريجي عن دعم أسعار سلع و الخدمات والوصول إلى تعميم تطبيق الأسعار الحقيقية ، هذه الخطوة مست قائمة عريضة من المنتوجات كون أن أغلب السلع المعروضة من طرف المؤسسات العمومية هي مدعمة ، و حتى سلع القطاع الخاص فهي مدعمة بطريقة أو أخرى .

- التراجع عن الدعم الموجه للمؤسسة الاقتصادية العمومية و التي التهمت أموالا باهظة ومع ذلك لم تستطع خلق الثروة الضرورية و اللازمة لتمويل الفترات المقبلة . بين 1983-1986 التطهير المالي مس 284 مؤسسة عمومية و كلف الخزينة العمومية حوالي 61.2 مليار دينار جزائري أي ما يعادل 9 مليار دولار أمريكي:⁽²⁾

(1) الكثير من الإصلاحات تم إقرارها من خلال القانون رقم 90-10 المؤرخ في 14 أفريل 1990 والمتعلق بالقرض والنقد.

(2) بلال بوجمعة ، مرجع سابق ، ص 88.

- تخفيض قيمة الدينار و في نفس الوقت تخفيض سعر الصرف بهدف كبح الطلب الداخلي والتحسين من الميزان التجاري و ميزان المدفوعات.
- تحرير التجارة الخارجية و رفع العبء عن الدولة و التي كانت تتولى عملية الاستيراد والتوزيع للمواد في السوق الداخلي لوحدها. و كأول خطوة تم اعتماد الوكلاء لدى مصالح الجمارك.
- فتح السوق الوطني للمؤسسات المالية الأجنبية (البنوك) و خلق المنافسة القادرة على جلب الموارد الادخارية و ترشيد الإنفاق على الاستثمارات .
- الحد من توسع القرض الداخلي وتفادي اللجوء إلى إصدار النقد و من ثمة السيطرة على التضخم .

وعلى إثر هذه الإصلاحات تم التوصل إلى بعض النتائج نذكر منها «ارتفاع الإيرادات الجبائية بالنسبة للإجمالي الناتج الداخلي من 27.6 % سنة 1989 إلى 28.4 % سنة 1990 وتقليص الطلب الإجمالي بعد فرض بعض القيود على الواردات، تراجع حجم الاستثمارات العمومية نتيجة تخلي الدولة على تمويل المؤسسات الاقتصادية العمومية استهلاك احتياطات الصرف...زيادة المديونية الخارجية بحيث انتقلت من 26.859 مليار دولار سنة 1989 إلى 28.379 مليار دولار سنة 1990، كما انتقل معامل السيولة النقدية من 83.68 % سنة 1988 إلى 52 % سنة 1991»⁽¹⁾.

(1) مدني بن شهرة "الإصلاح الاقتصادي و سياسة التشغيل: التجربة الجزائرية" دار حامد، 2009، ص132.

رغم ما حققته الجزائر من اصلاحات إلا أن الوضع بقي متأزما ، فأسعار البترول مازالت متدنية و صادراتها من هذه المادة غير كافية لتغطية احتياجات السوق الداخلية، والتي كان من المفروض تغطيتها من طرف المؤسسات العمومية المقامة والتي مازالت تتخط في مشاكل كبيرة ولم تتمكن من الإنطلاق وخلق الثروة ودعم خزينة الدولة من العملة الوطنية (الإيرادات الجبائية) والعملات الأجنبية (التصدير)، وتبعاً لهذه الوضعية فقد تم ربط برنامج التثبيت الأول ببرنامج تثبيت ثاني .

II. 2.1 برنامج التثبيت الاقتصادي الثاني : 1991/06/03 إلى 1992/03/30:

رغم الغضب الاجتماعي المتنامي إلا أن الدولة عازمة في المضي قدماً نحو للإصلاحات الاقتصادية المأثرة مباشرة على القدرة الشرائية للمواطن والمرسخة أكثر فأكثر لقواعد اقتصاد السوق، البرنامج الثاني تم البرنامج الأول وعمق الإصلاحات وانصب على :

- تقليص الدعم المتعلق بمنتجات المحروقات و الكهرباء و كذا الكثير من السلع الاستهلاكية و الوسيطة و تحرير الأسعار و بالأخص السلع المصنفة كسلع كمالية .
- إصلاح النظام الضريبي و الجمركي.
- تحرير التجارة الخارجية.
- تخفيض سعر الصرف حيث مر سعر الدولار من 8.9 دينار سنة 1990 إلى 18.5 دينار مع نهاية 1991. أجريت هذه الإصلاحات بترسانة كبيرة من المراسيم التنفيذية و القوانين ، أدت إلى بعض النتائج نذكر منها :.
- تشجيع الاستثمار الأجنبي في كل القطاعات و على رأسها قطاع المحروقات .
- تعويض الدعم للأسعار بشبكة اجتماعية تمس مباشرة المحتاجين للمساعدة و الممتصة للغضب الاجتماعي .

- الحصول على فائض في الميزان التجاري سنة 1991 قدر بـ 4.7 مليار دولار .
- سجلت الخزينة فائضا معتبرا قدر بـ 14 مليار دينار سنة 1997 (التخلي عن الدعم الواسع).
- ارتفاع نسبة التضخم نتيجة لتخفيض قيمة الدينار.
- الرفع من سعر تدخل البنك المركزي في السوق النقدي إلى 17% بهدف الرفع من معدل الفائدة على القروض البنكية ومنه الوصول إلى غايتين أساسيتين وهما الحد من اللجوء المفرط للقروض و تحفيز الادخار.

الإصلاحات المطبقة أفرزت ضغطا كبيرا على الوضعية الاجتماعية، الشيء الذي جعل السلطات تقبل «برفع الأجور ورواتب العمال في سبتمبر 1991 وكذلك المساعدات الممنوحة إلى فئة الشبكة الاجتماعية ابتداء من فيفري سنة 1992، وبالتالي انتقلت الكتلة النقدية الخاصة بالأجور من 71 مليار دينار عام 1991 إلى 110.3 مليار دينار سنة 1992، أي بزيادة تتجاوز 50% بالقيمة الجارية وما يزيد عن 23% بالقيمة الحقيقية»⁽¹⁾ كما أدت بعض العوامل الخارجية وعلى رأسها الانخفاض المستمر لسعر النفط وارتفاع سعر الدولار إلى تسجيل عجز في الخزينة (العجز دائم ومرتفع).

هذه الأسباب وغيرها أدت إلى تفاقم الوضع الداخلي وتدهور العلاقات مع الهيئتين المالييتين الدوليتين (الصندوق والبنك العالميين) الشيء الذي أدى إلى توقيف دفع القسط الرابع والأخير من القرض الممنوح في هذا البرنامج التثبيتي و الذي كان سيدفع في مارس 1992.

تبعاً لهذه المستجدات توقف التعاون بين كل من الصندوق و البنك العالمين و الجزائر إلى غاية أفريل 1994 أين تم الاتفاق حول برنامج التثبيت الاقتصادي الثالث.

(1) مدني بن شهرة "سياسة الإصلاح الاقتصادي في الجزائر و المؤسسات المالية الدولية" دار هومة، 2008، ص.11

3.1.II برنامج التثبيت الاقتصادي الثالث : 01 أبريل 1994 إلى 31 مارس 1995:خ

مرور السنوات واستمرارية تذبذب أسعار النفط في الأسواق العالمية والاعتماد المفرط للجزائر على الربع النفطي في تنشيط الاقتصاد الوطني وسد حاجاته، كلها عناصر عملت على إضعاف الوضعية المالية الجزائرية و قادتتها نحو أفق مسدود ، ولعل أبرز وأكبر و أحسن مؤشر لهذه الوضعة هو بلوغ خدمة الديون نسبة 100% و هذا خلال الثلاثي الأول من سنة 1994، كما أن احتياطات الصرف لا تغطي إلا 1.3 شهر من الواردات .⁽¹⁾

إنها بحق، وضعية مزرية تتطلب رضوخا و تعاونا مع الصندوق والبنك العالمين ، فالجهاز الانتاجي خارج المحروقات معطل كان صناعيا أو فلاحيا .المنفذ الذي تفتحه الهيئتين العالميتين يشترط مواصلة بناء أسس اقتصاد السوق. ولقد اهتم البرنامج الجديد بـ :

- إعادة بعث النمو في القطاعين المنتجين ، الصناعة و الفلاحة.
- التخفيف من وطأة المشاكل الاجتماعية خاصة البطالة و السكن .

لتطبيق البرنامج على أرضية الواقع و بعد الاتفاق مع الطرف المساعد ، فقد اتخذت مجموعة من القرارات جد شبيهة بقرارات البرامج السابقة و التي تمحورت حول :

- تخفيض قيمة الدينار الجزائري بنسبة 40%
- تخفيض عجز الميزانية إلى مستوى 3.3 % من النتائج الداخلي الخام بعد ما بلغ 8.5 % سنة 1993⁽²⁾ .
- رفع معدلات الفائدة على القروض الى 23.5 % مع رفع معدل الفائدة على الادخار الى 14%

(1) M.Laksaci ,op cité ,p.4

(2) M. Laksaci Idem ,p .5

- المزيد من تحرير التجارة الخارجية و تسهيل التبادلات الدولية .

- تحسين سياسات تشجيع الإستثمارات الأجنبية.

لقد سمح الاتفاق بإمكانية إعادة جدولة الديون مع كل من نادي باريس ولندن. أولى الاتفاقيات كانت مع كل من هولندا، النمسا، كندا وفرنسا في سبتمبر 1994 وأخرها كان مع إيطاليا في مارس 1995⁽¹⁾.

على مستوى الاقتصاد الكلي النتائج لم تكن حسب ما كان مخططا لها و لكن كانت مشجعة و متفاوتة حيث انخفض عجز الميزانية إلى ما يقارب 5.7 % من النتائج الداخلي الخام عوض 3.3 % المبرمجة⁽²⁾، كما أن النمو المبرمج و المقدر بـ 3% لم يتم تحقيقه، بل وكان سلبيا و قدر بـ 0.4 % (انكماش)⁽³⁾ ، أما ضمن النتائج الايجابية ، نجد تحكما في التضخم والذي بلغ 29.8⁽⁴⁾ عوض 38 % المحددة في البرنامج كما ارتفع حجم احتياطات الصرف إلى ما يقارب 2.6 مليار دولار .

هذه النتائج وغيرها وفرت الأجواء الملائمة لظهور اتفاق جديد عرف برنامج التعديل الهيكلي :

(1) مدني بن شهرة "الإصلاح الاقتصادي و سياسة التشغيل" ، مرجع سابق ، ص 138.

(2) درواسي مسعود "السياسة المالية و دورها في تحقيق التوازن الاقتصادي :حالة الجزائر 1990-2004".

اطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ، منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر ،2005-2006، ص 376

(3) مدني بن شهرة ، " سياسة الإصلاح الاقتصادي في الجزائر ، و المؤسسات المالية الدولية ، مرجع سابق ص 123.

(4) استراتيجية و سياسات انعاش و تنمية الصناعة ، الكتاب الأبيض للحكومة ، 2007 ، ص 37.

II. 4.1 برنامج التعديل الهيكلي : 22 ماي 1995 إلى 21 ماي 1998:

التعديل الهيكلي أدوات تختار وتستعمل لأول مرة في تقويم الاقتصاد الجزائري المتأزم، فبرامج التثبيت المطبقة سلفا سنوية ومخصصة لمعالجة مشاكل عاجلة ، أما التعديل الهيكلي فهو يمتد لعدة سنوات (من 3 إلى 5 سنوات) ويرمي إلى إحداث تغييرات جذرية في السياسة الاقتصادية الكلية و المؤدية إلى الاستعمال الأمثل و الفعال للموارد و تجاوز المعوقات التي تحول دون ذلك .

اللجوء إلى هذا الحل يعطينا نظرة واضحة حول الوضعية المزرية التي يعيشها الاقتصاد الجزائري و الضغط الكبير الممارس عليه و الناجم عن ثقل المديونية و تكاليف خدمتها، فالموارد المالية الربعية النفطية التي كانت تستعمل لتغطية النقائص و تمويل السوق الداخلي و دفع عجلة التنمية و تحقيق التوازنات أصبحت نادرة و مفقودة، فعجز ميزان المدفوعات أصبح و منذ عشرية كاملة يسجل عجزا متواصلا، عاكسا عدم قدرة الاقتصاد الوطني الاستغناء عن التمويلات و التموينات الخارجية الكافية لإعادة تأهيل و بعث الآلة الإنتاجية الجزائرية من جديد.

بتاريخ 30 مارس 1995 بعثت الجزائر إلى صندوق النقد الدولي رسالة نية توضح فيها المحاور الكبرى لبرنامج التعديل الهيكلي و السياسة الاقتصادية و الإصلاحات الهيكلية التي تنوي تطبيقها خلال الفترة المعنية بالاتفاق ، و فعلا تم الاتفاق و دخل برنامج التعديل الهيكلي في التنفيذ ابتداء من 22 ماي 1995 و تحصلت الجزائر بموجبه على قرض قدره 1.169 مليون وحدة سحب خاصة أي ما يعادل 127.9 % من حصة الجزائر في الصندوق ، و لقد مست الإصلاحات أهم محاور المأثرة على ترقية الاقتصادي الوطني وهي :

- السياسة النقدية : تقليص الطلب من خلال امتصاص فائض السيولة والحد من التوسع الائتماني وضبط عرض النقود من أجل الوصول إلى تضخم في حدود 6% ولقد تم إصدار العديد من القرارات والقوانين المنظمة للسياسة النقدية (أنظر إلى الملحق ص).

- تحرير الأسعار : عمل البرنامج على تحرير أسعار كل السلع والخدمات من أجل إزالة التشوهات السعرية والقضاء على المضاربة والسوق الموازي، وكذا التهريب الذي يشكل نزيفا كبيرا للاقتصاد الوطني، كما شهد هذا المحور هو كذلك الكثير من القرارات والقوانين (أنظر الملحق ص).

- تحرير التجارة الخارجية و التحكم في نظام الصرف: إلغاء كل القيود المتعلقة بالتصدير و الاستيراد كالرخص و قوائم المنتوجات الممنوعة، كما تقرر فتح البنوك للرأس المال الأجنبي و اعتماد مكاتب للصرف، ملخص القوانين و القرارات نجده في الملحق (أنظر الملحق ص).

- تنمية القطاع الخاص و إصلاحا المؤسسات العمومية : المؤسسة شكلت أحد الاهتمامات الرئيسية التي بني عليها برنامج إعادة الهيكلة (نتطرق إليها للتفصيل في الفصل الموالي).

- ترقية قطاع الفلاحة: القطاع الفلاحي، نال هو كذلك نصيبه في الإصلاحات الرامية إلى الاستغلال الأمثل للطاقت الإنتاجية التي تزخر بها الجزائر والتخفيف من فاتورة استيراد المواد الغذائية.

- النهوض بقطاع السكن : الإصلاحات المتتابة والتي أجريت منذ عدة سنوات قد أثرت بشكل كبير على الوضع الاجتماعي، وقد أصبح إلزاما على برنامج التعديل الهيكلي أن يأخذ في الحسبان القطاعات المتعلقة بالجانب الاجتماعي وعلى رأسها قطاع السكن، وفعلا فقد شهد إصلاحات وقوانين و تشريعات جديدة تعالج التعمير والعقار والتمويل (أنظر الملحق ص).

رغم الإصلاحات المتتالية و الهادفة إلى ترقية الإنتاج الوطني و إحلال التوازنات الكبرى للبلاد بدل الاختلالات التي هزت الاقتصاد الوطني وجعلته عرضة لتدخل البنك والصندوق الدوليين ، إلا أن الوضعية الاقتصادية للجزائر بقيت هشة تزلزلها الأرصدة السالبة للميزان التجاري و ميزان المدفوعات، و يضعفها عجز الميزانية الفادح ، و يقهقرها الاعتماد المتزايد على الواردات لتمويل الاستهلاك الوسيط و النهائي ، و يزيدها عسرا الوضع الاجتماعي المتردي ، كلها عوامل ميزت الاقتصاد الوطني الباحث عن الحلول الظرفية و السطحية و المبتعد عن الحلول العميقة و الجذرية و التي يمكنها أن تقود الاقتصاد الوطني نحو الرقي و الازدهار .

فلقد أنفقت الأموال الباهظة و رفعت تحديات عالية، إلا أن الاهتمام بالجانب السياسي و الديماغوجي طغى على الحلول العقلانية و الاقتصادية و التي من شأنها أن تضع الأسس الصلبة لبناء اقتصاد مستقل و قوي، قادر على تلبية حاجيات السوق الداخلي و مصدرا للفائض المساعد على تجاوز الميادين التي يصعب اقتحامها و السيطرة عليها .

بالموازات مع هذه السلسلة من الإصلاحات التي مست الاقتصاد الكلي، عملت الجزائر على إجراء إصلاحات أخرى مست الصناعة .

II. 2 إعادة تنظيم الصناعة :

تزامنا مع الإصلاحات على مستوى الاقتصاد الكلي باشرت الجزائر اصلاحات أخرى مست الاقتصاد على المستوى الجزئي أي المؤسسات ، هذه الأخيرة أصبحت تعيش وضعية جد صعبة و الاقتصاد الوطني لا يسمح بمواصلة المساندة الغير محدودة و التي يرجعها المسيريون إلى التدخل المفرط للسلطات المركزية في كل المجالات من تجنيد و تمويل و تمويل و بيع و تحديد للأسعار و الهوامش و غيرها من الجوانب التي تعملها فعلا على تهميش المسؤول و تقوض القدرات و المبادرات بشكل كلي. الإصلاحات الأولى أنت للقضاء على هذه الوضعية و سميت باستقلالية المؤسسات .

II. 1.2. استقلالية المؤسسات :

استقلالية المؤسسات أتت كحتمية بعد الفشل الكبير الذي عرفته إعادة الهيكلة العضوية والمالية، فالوضعية المالية للجزائر لا تسمح بالإفناق على المؤسسة الاقتصادية التي كان من المفروض أن تصبح منتجة للثروة وتساهم في تحسين الوضعية الاقتصادية للبلاد ككل. لمواجهة الوضع، وفي أواخر سنة 1987 اتضحت فكرة استقلالية المؤسسات و صيغت في شكل مجموعة من القوانين المنظمة للعملية ، صادق عليها أولا مجلس الوزراء في سبتمبر 1987 ثم المجلس الشعبي الوطني في ديسمبر 1987، وأخيرا صدرت في 01 جانفي 1988 ضمن مجموعة من القوانين شكلت منعرجا حاسما في التوجه الاقتصادي الجديد للجزائر ، ولعل ما يمس المؤسسة الاقتصادية العمومية المنتجة بصفة مباشرة هي القوانين 01-88 المتعلق بتوجيه المؤسسات العمومية و الذي عرف فيما يعد باستقلالية المؤسسة والقانون 03-88 المتعلق بصناديق المساهمة. والقانون 04-88 والمتعلق بقانون التجارة⁽¹⁾. الهدف من هذه التشريعات و الإصلاحات هو خلق نظام جديد ، ذو سند قانوني يتولى إعادة توجيه المؤسسات العمومية المنتجة نحو الاستغلال الاقتصادي لها.

المرحلة الأولى شهدت إنشاء صناديق المساهمة وهي عبارة مؤسسات عمومية اقتصادية تتولى تسيير القيم المنقولة، فهي تعد بمثابة عوناً ائتمانياً للدولة تسند إليه رؤوس أموال عامة يقوم على تسييرها المالي. وعليه تكون الجزائر قد خلقت جهازاً يتولى تسيير أموال استثماراتها بمنطق اقتصادي محض. للعلم فإن المؤسسات العمومية كلها قد قسمت على 8 صناديق (8 مجموعات).

و ضمن الإصلاحات ووفقاً للمادة 2 من القانون 04.88 أصبحت المؤسسات العمومية شخص معنوي يخضع لقواعد القانون التجاري و تأخذ شكل شركات ذات مسؤولية محدودة S.A.R.L أو شركات مساهمة (S.P.A) تملكها الدولة أو الجماعات المحلية.

(1) الجريدة الرسمية ، العدد 2، الصادرة بتاريخ 13 يناير 1988.

وبعد أن تم تحضير الأرضية القانونية والتنظيمية ، شرع في إعطاء الاستقلالية والتي تتمثل في حرية المبادرة و اتخاذ القرارات التسييرية التي تمكنها من السيطرة على المحيط الداخلي والتأقلم مع المحيط الخارجي بالشكل الذي يسمح للمؤسسة بإنتاج قيمة مضافة ، قدرة على تغطية التكاليف و تحقيق ربح كاف للاستمرارية النشاط و تمويل المشاريع المستقبلية .

المرور نحو الاستقلالية لم يكن هدفا في حد ذاتية بل كان عبارة عن وسيلة استعملت لإعادة الاعتبار للمؤسسة و توفير الشروط و المناخ الضروريين للاستعمال الأمثل للطاقات المتاحة والمستعملة. فالاستقلالية جاءت من أجل رفع القيود و تحرير المبادرات القادرة على خلق قدرة تنافسية تضمن لها وجودا في الأسواق الداخلية و الخارجية .

الاستقلالية جاءت لتخليص المؤسسة الاقتصادية من التعليمات الإدارية للوزارة الوصية والتي بحكم بعدها عن الميدان لم تكن تأخذ في الحسبان جانب المردودية ، فتولد عن ذلك عمليات عقيمة تزيد المؤسسات تدهورا. كما مكنتها(الاستقلالية) من تغليب الأولوية الاقتصادية (تحقيق الأرباح) على الأولوية الاجتماعية والمتمثلة خاصة في التشغيل .

الاستقلالية دعمت فيما بعد بتعديلات مست جوانب اقتصادية أخرى، كتحرير الأسعار من خلال القانون 89-12 والذي أقر بالمفهوم الكلاسيكي لحساب السعر والذي يأخذ بعين الاعتبار سعر التكلفة للمنتج في حد ذاته وكذا ظروف السوق كحجم الطلب وحجم العرض والمنافسة وغير ذلك من العناصر المؤثرة على السعر.

كما عملت الإصلاحات على توقيف العمل بالقانون العام للعمل (SGT) والمعمول به منذ 1978، فابتداء من 1990 بدأت الأجور تحدد من خلال التفاوض و بناء على مردودية وإنتاجية المؤسسة في حد ذاتها وبالتالي اختفت الأجور المتساوية المعطاة لفئات العمل المتكافئة على المستوى الوطني .

رغم كل هذه الإصلاحات إلا أنه و للأسف فالمؤسسات الاقتصادية العمومية لم تحقق المطلوب و بقيت تعاني من انخفاض المردودية والعجز المالي وعدم القدرة على التأقلم مع التغيرات التي تطرأ على السوق. فبعد حوالي 6 سنوات من الاستقلالية تحت تأطير صناديق المساهمة، والتي لم تعطي النتائج المرجوة، تم تعويضها بتنظيم جديد عرف بالشركات القابضة العمومية (HOLDING) (شركات مراقبة) وهذا من خلال المرسوم 95-25 المؤرخ في 1995/01/25 ، وهو الإصلاح الممهد لعملية الخصخصة .

«الشركة القابضة هي شركة مالية تقوم بإدارة الأوراق المالية المملوكة لها في الشركة التابعة و تمارس عليها المراقبة القانونية، في المقابل تضمن تطور المجموعة و ذلك بعقد الهيمنة الاقتصادية عليها، أي اتخاذ القرارات التي تراها مناسبة لها وفي مصلحتها وتغيير الشركات القابضة العمومية مالكة للاسهم، وبالتالي تتمتع بجميع خصائص حق الملكية على الأسهم والمساهمات والقيم المنقولة الأخرى التي تحول إليها أو تكتب باسم الدولة أو من الأموال الخاصة في أية شركة تجارية مهما كانت طبيعتها»⁽¹⁾.

ولقد أنشأت 11 شركة قابضة ضمت كل المؤسسات العمومية الاقتصادية وقد وزعت

كمايلي :

- الصناعة 6 شركات قابضة.
- البناء : شركتين قابضتين .
- الأشغال العمومية : شركتين قابضتين
- الخدمات : شركة قابضة

(1) مدني بن شهرة "الإصلاح الاقتصادي و سياسة التشغيل" مرجع سابق ، ص 151.

الفرق بين صناديق المساهمة و الشركات القابضة تظهر في النقاط الثلاثة التالية .
 «- المؤسسة العمومية الاقتصادية أصبحت في ظل التنظيم الجديد تتمتع بأكثر استقلالية مما كانت عليه في التنظيم القديم ، إن التنازل عن الأموال العينية الذي كان ممنوعا سابقا أصبح اليوم ممكنا....

- الشركات القابضة و على عكس صناديق المساهمة تتوفر فيها خصائص المالك وهي بذلك سوف تكون المخاطب الوحيد للمؤسسة العمومية الاقتصادية.
- حافظات الشركات القابضة تتشكل أساسا من أهداف استراتيجية إنعاش النمو الاقتصادي وليس كما كانت عليه صناديق المساهمة مرتكزة على أهداف ترمي أساسا إلى جعل المؤسسات الاقتصادية العمومية قابلة للحياة ماليا عن طريق إجراء المقاصة فيما بينها»⁽¹⁾

كما أحدثت في نفس الفترة جهازا جديدا يسمى المجلس الوطني لمساهمات الدولة بموجب القانون 55-95 و الذي يلعب دور المنسق بين الشركات القابضة .إلا أن التدابير الجديدة و تغيير الشكل القانوني المنظم للمؤسسات لم يوقف تراكم الخسائر و تصاعد الديون و تزايد التعقيدات، هذه الوضعية جعلت السلطات السياسية تلجا إلى الحلول الجذرية والتي غالبا ما حاولت الدولة الجزائرية الابتعاد عنها و هي الخصخصة و التصفية.

I. 2.2. الخصخصة :

مند أن اختارت الجزائر الدخول في اقتصاد السوق و الخصخصة تأخذ حيزا معتبرا في النقاشات الرسمية و الأكاديمية، فالتطهير المالي لم يعطي أية نتيجة رغم ضخامة المبالغ.

(1) عبد المجيد بوزيدي "تسعينيات الاقتصاد الجزائري" موفم للنشر ، 1999، ص57-58.

الفترة 1991-1994 لوحدها كلفت الخزينة ما يقارب 173.4 (1) مليار دينار جزائري، ومع محدودية الموارد الوطنية ، فلم يبق سوى اللجوء إلى الخوصصة والتي هي عبارة عن تنازل كلى أو الجزئي للقطاع العام لصالح القطاع الخاص ، وفق صيغ تعاقدية متفق عليها مسبقا .

أولى محاولات خوصصة بدأت مع المرسوم 93-8 المتعلق بمراجعة القانون التجاري وبالأخص توسيع الأشكال القانونية للمؤسسات و الأمر 95-25 و الذي أعطى للخوصصة مفهوم انفتاح القطاع العمومي التنافسي للرأس المال الخاص، بهدف إقحام القطاع الخاص وتمكينه من الاستثمار في المؤسسات العمومية عن طريق شراء أسهم وسندات المساهمة وممارسة التسيير.

أما الأمر 95-22 فقد كان أكثر تفصيلا ،ومن خلال المادة الأولى بين بأن الخوصصة تتجسد:

«- إما في تحويل ملكية كل الأصول المادية أو المعنوية في مؤسسة عمومية أو جزء منها ، أو كل رأس مالها أو جزء منه، لصالح أشخاص طبيعيين أو معنويين تابعين للقطاع الخاص.

- وإما في تحويل تسيير مؤسسات عمومية إلى أشخاص طبيعيين أو معنويين تابعين للقانون الخاص و ذلك بواسطة صيغ تعاقدية يجب أن تحدد كليات تحويل التسيير وممارسته وشروطه»(2).

كما عمل الامر 95-22 و من خلال المادة الثانية على تحديد و بدقة القطاعات التي تمسها الخوصصة وهي :

(1) بلال بوجمعة ، مرجع سابق ، ص 109

(2) الجريدة الرسمية ، العدد 48، الصادر بتاريخ 3 سبتمبر 1995.

- الدراسة و الانجاز في البناء و الاشغال العمومية و اشغال الرمي .
- الفنادق و السياحة
- التجارة و التوزيع
- الصناعات النسيجية و الصناعات الزراعية الغذائية.
- الصناعات التحويلية في المجالات الآتية :
- الميكانيكية
- الكهربائية
- الالكترونية
- الخشب و مشتقاته
- الورق
- الكيميائية
- البلاستيك
- الجلود.
- النقل البري لنقل المسافرين و البضائع .
- أعمال الخدمات المينائية و المطارية
- التأمينات
- الصناعات الصغيرة و المتوسطة و المؤسسات المحلية الصغيرة و المتوسطة.

إلا أن نتائج الخوصصة لم تكن في مستوى التطلعات نظرا للحذر الكبير الذي ميز العملية و كذا الإجراءات المشددة النابعة من القوانين الصارمة المتعلقة بالخوصصة، إلا أنه و مع الأمر 97-12 الصادرة في 19/03/1997 أدرج نوعا من الليونة و مست التعديلات بالأساس:

- إمكانية الدفع بالتقسيط عوض الدفع الكلي و الفوري، حيث نصت المادة 9 على التقسيط في الحالين التاليين.

- التنازل لصالح العمال الأجراء بالمؤسسة المعنية .
- باقتراح من المجلس و بقرار من الحكومة فيما يخص الملاك الآخرين غير الأجراء.

- توسيع صيغ و كفيات التنازل (السوق المالي ،المزاد العلني ،التراضي بالإضافة إلى عقود التسيير و الإيجار والامتياز).

ونظرا للرجبة في دفع عملية الخصومة والتخلص من عبئ المؤسسات الفاشلة، فقد تم تصنف المؤسسات الوطنية على أساس معيارين، الأول الحالة المالية والاقتصادية للمؤسسة ،أما المعيار الثاني فيتمثل في طبيعة المؤسسة ،وعلى إثر هذا صنفت المؤسسات إلى 3 مجموعات:

- مؤسسات للإبقاء ، مؤسسات للخصومة و مؤسسات للتصفية (انظر على الجدول ادناه).

غير استراتيجية	استراتيجية	طبيعة المؤسسة
		الحالة المالية و الاقتصادية
للخصومة	للإبقاء	واعدة
للتصفية	للإعادة الهيكلة و الإبقاء	غير واعدة

الجدول رقم 39: مصفوفة ترتيب المؤسسات العمومية
المصدر: أ.د شريف شكيب انور، بوزيان عثمان⁽¹⁾

(1) أ.د شريف شكيب انور، بوزيان عثمان "الخصومة في الجزائر : دراسة و تقييم".

رغم كل الجهود المبذولة إلا أن نتائج الخوصصة كانت جد محدودة ، فلم يتم حتى سنة 1999 خوصصة وفتح سوى رأس مال مؤسسين هما: مؤسسة الرياض سطيف⁽¹⁾ (ERIAD SETIF) ومؤسسة صيدال (SAIDAL) بنسبة 20 % . إلا أنه وفي المقابل فقد تم تصفية بين 1994 و1988 حوالي 815 مؤسسة كما هو مبين في الجدول التالي :

المجموع	مؤسسات خاصة	مؤسسات عمومية محلية	مؤسسات عمومية اقتصادية	المؤسسات القطاعات
25	02	18	05	الفلاحة
443	/	383	60	الصناعة
249	/	195	54	البناء و اشغال السكن
98	/	93	15	الخدمات
815	02	679	134	المجموع

الجدول رقم 40: المؤسسات المنحلة في الفترة 1994-1998
المصدر : رشيد هولي⁽²⁾

قراءة الجدول تسمح باستخلاص النتائج التالية :

- القطاع الأكثر تأثرا بالتصفية هو القطاع الصناعي و الذي مثل حوالي 54.35 % من مجموع المؤسسات المنحلة (443 مؤسسة من أصل 815 مؤسسة منحلة).

(1) بعد بضعة سنوات أصبحت مؤسسة الرياض سطيف تواجه مشاكل مالية كافية لانسحابها من البورصة سنة 2006، انظر الشريف ربحان، الطاوس حمداوي " بورصة الجزائر - رهانات وتحديات التنمية الاقتصادية " مجلة التواصل في العلوم الانسانية و الاجتماعية ، العدد 34، جوان 2013 ، ص 55

(2) رشيد هولي "مدى فعالية سوق الاوراق المالية المغربية في تنفيذ برامج الخصخصة " مذكرة شهادة ماجستير في علوم التسيير ، منشورة جامعة قسنطينة 2010-2011، ص 109.

- تعتبر المؤسسات العمومية المحلية هي الأكثر تمثيلا للمؤسسات المنحلة حيث مثلت حوالي 83.31 % (679 مؤسسة من أصل 815 مؤسسة منحلة).

كما نلاحظ بأن التصفية قد مست الحلقة الضعيفة في الإقتصاد الوطني، كون أن المؤسسات المحلية هي صغيرة من حيث الحجم، تصفيتها قليلة الصدى، وأثرها الاجتماعي محدود نوعا ما ومحلي .

في ظل هذه الإصلاحات شهد قطاع النسيج وملابس هو كذلك جملة من التغيرات جعلت منه هو كذلك جد متأثرا بالوضعية الاقتصادية العامة للبلاد.

3.II قطاع النسيج و الملابس و مرحلة الأزمة :

قطاع النسيج والملابس وكغيره من القطاعات دخل في اختلالات متعددة الجوانب، فالوضعية المالية للخرينة العمومية أصبحت غير قادرة على تغطية الخسائر والعجز المستمر وبالتالي أصبح من الضروري إيجاد حلول جديدة تدفع بالمؤسسات العمومية عامة ومؤسسات النسيج والملابس من بينها إلى تحسين أوضاعها التدييرية و تحمل نتائج قراراتها، وبالتالي وضعها أمام الأمر الواقع الدافع إلى إيجاد الحلول على مستوى المؤسسة في حد ذاتها .

1.3.II الإصلاحات الهيكلية:

الإصلاحات الهيكلية لمؤسسات النسيج والملابس بدأت سنة 1983 مع عمليات إعادة هيكلة المؤسسة الوطنية للصناعات النسيجية SONITEX والتي تم على إثرها خلق خمس مؤسسات وطنية للصناعات النسيجية منها واحدة متخصصة في التوزيع. ومن أجل الدافع بالإصلاحات فقد استفادت مؤسسات القطاع من إعادة الهيكلة المالية لتخفيف التكاليف وإعطائها الإمكانيات الضرورية للانطلاق جديدة، إلا أنه ونظرا لبعض النقائص التي ظهرت وعدم الوصول إلى النتائج المرجوة فقد تمت إعادة هيكلة ثانية للأحد أكبر مؤسسات النسيج والمتخصصة في المنتوجات القطنية، وعليه فقد قسمت إلى 4 مؤسسات جهوية.

مع حلول سنة 1987 دخل الاقتصاد الجزائري مرحلة جديدة لم يعرفها من قبل. فمن جهة انهارت أسعار البترول ومعها انهارت الموارد المالية المستعملة في دفع العجلة التنموية ومن جهة أخرى لم تتمكن المؤسسات العمومية من الدخول في الاستغلال الاقتصادي للمؤسسات المنجزة والتي هي من المفروض تخلق للقيمة المضافة والثروة، ومساعدة للاقتصاد الوطني للتجاوز المصاعب والخروج من الأزمة بأقصى سرعة وبأقل التكاليف.

للأسف الأوضاع بقيت على حالها إن لم نقل زادت تدهورا، فالإصلاحات المنجزة لم تأتي بالحلول وعليه فقد تقرر سنة 1987 من إعادة هيكلة ثانية لمؤسسة الصناعات النسيجية الصوفية، فانبثقت عنها مؤسسة جديدة متخصصة في إنتاج الأغطية COUVERTEX المؤسسة الوطنية لصناعة الأغطية.

الإصلاح الكبير الذي ظهر في بداية هذه الفترة و بالضبط سنة 1988 و المتمثل في تحويل مؤسسات النسيج العمومية كغيرها من مؤسسات الاقتصادية التابعة للدولة إلى شخص معنوي، خاضع لقواعد القانون التجاري، ومكتسبية شكل مؤسسات ذات مسؤولية محدودة أو شركات مساهمة. كما تحصلت على الاستقلالية بموجب القانون 01-88 المتعلق بتوجيه المؤسسات العمومية والذي أعطاه حرية المبادرة واتخاذ القرارات التي تمكنها من الاستغلال الأمثل للاستثمارات المتاحة. وفي نفس الوقت تم ربطها بمؤسسة جديدة عرفت تحت إسم صندوق المساهمة للصناعات المختلفة وكان ذلك بموجب القانون 03-88 والذي خلاصها من التعليمات الإدارية للوزارة الوصية وهي وزارة الصناعات الخفيفة، هذه الإصلاحات المتكاملة (الاستقلالية، خلق صناديق المساهمة) جعلت مؤسسات النسيج والملابس تخوض تجربة جديدة مبنية على حرية اتخاذ القرارات والتي كانت تشكل أنداك المعوق الأساسي لها.

كما استفادت كذلك من إصلاحات أخرى كتحريك الأسعار بموجب القانون 89-12 وتوقيف العمل بالقانون العام للعمل (S.G.T). كل هذه الإصلاحات المتتالية لم تشفع لقطاع النسيج والملابس ولم تجعله يرقى ويتطور ويصبح قادرا على خلق الثروة و بقيت تشكوا سوء التدبير، كما بدأت تفقد السوق شيئا فشيئا بعدما كانت تتمتع بالاحتكار الشبه مطلق. ولتدارك الأوضاع فقد تم حل صناديق المساهمة وتم ربط مؤسسات النسيج والملابس بتنظيم جديد يسمى بالشركة القابضة للصناعات التحويلية (HOLDMAN) وهي عبارة عن شركة قابضة أنشأت وفقا للمرسوم 95-25 (1995/01/25).

التنظيم الجديد جاء بناء على دراسة تجربة صناديق المساهمة والتوجهات الجديدة المراد تحقيقها والمتمثلة في مزيد من الاستقلالية ومزيد من الإجراءات الممهدة والميسرة للخصوصية. فالنتائج كما سنراها في العنوان المقبل لم تصل إلى المستوى المرغوب فيه، فمؤسسات النسيج بقيت تسجل نتائج مالية سلبية، كما استمر مستوى الإنتاج في الانخفاض السنة تلو الأخرى وعليه فقد تقرر خصخصة مؤسسات النسيج و الملابس في نفس السنة التي أنشأت فيها صناديق المساهمة والتي تتمتع بحق الملكية على المؤسسات العمومية الاقتصادية التابعة لها. للإشارة فإن الأمر 95-22 ونص صراحة على إدخال كل مؤسسات قطاع النسيج والملابس في عملية الخصخصة.

عملية خصخصة مؤسسات القطاع النسيج والملابس لم تكن ناجحة كما هو الحال بالنسبة لباقي القطاعات، حيث لم تتم عملية الخصخصة لأي مؤسسة من قطاع النسيج والملابس (ماعدا المؤسسات المحلية الصغيرة) وفي سنة 1999 تم خلق 3 مجتمعات صناعية تظم مؤسسات قطاع النسيج والملابس وهي المجمع الصناعي للنسيج Texmaco ومجمعين الملابس w.s.f و C8h fashion.

هذا الوضع لم يدم طويلا حيث وبعد سنة واحد تم حل المؤسسة القابضة HOLDMAN وأنشأت مؤسسة قابضة كبرى Mega-holding تسمى Agroman: الشركة القابضة للصناعة الغذائية و التحويلية.

إن هذه الإصلاحات المتتالية تعطي نظرة واضحة حول المشاكل الكبيرة التي يتخبط فيها قطاع النسيج و الملابس، كما يدل على عدم وجود رؤية واضحة للسلطات السياسية حول الحلول الواجب تطبيقها حتى تخرج القطاع من المأزق الذي يستنزف الأموال ويعقد الوضع ويدفع القطاع ككل إلى الإفلاس، ولعل عدم تمكن الدولة من خوصصة مؤسسات النسيج والملابس لدلالة واضحة على عمق المشاكل و اسفحائها.

ففي نفس الفترة نجد اقتصاديات أخرى تمكنت من إيجاد المخرج و خوصصة مؤسساتها، بل وجلبت استثمارات خارجية في قطاع النسيج والملابس ولعل أحسن الأمثلة هما تونس والمغرب اللذين شهدا تطورا ملحوظا في هذا الميدان، بل وأصبحا من أكبر البلدان وأكثرها استحوادا على السوق الأوروبية خاصة. فالكثير من المؤسسات الأوروبية وخاصة الفرنسية انتقلت إلى هذين البلدين للاستفادة من اليد العاملة المنخفضة التكلفة حتى تتمكن من مجابهة المد الصيني الذي أخذ يسيطر على هذه الصناعة على المستوى العالمي.

II. 2.3 تطور مستوى إنتاج النسيج و الملابس 1987-1999:

عرفت صناعة النسيج والملابس في بداية الفترة أي من 1987 إلى 1993 مستويات جد مقبولة حيث بقي الرقم الاستدلالي للإنتاج النسيج والملابس نوعا ما مستقرا ، حيث تراوح بين 5+100% وهذا رغم الضغوط الكبيرة التي أفرزتها أزمة أسعار البترول، للعلم فإن الرقم الاستدلالي للصناعة النسيجية لبداية الفترة كان من نفس مستوى الرقم الاستدلالي للصناعة خارج المحروقات والصناعة المصنعة (أنظر إلى الجدول أسفله).

إلا الرقم الاستدلالي لصناعة النسيج و الملابس بدأ يشهد تدهورا لافتا للانتباه ابتداء من سنة 1994 واستمر في التدهور مع مرور السنوات إلى أن وصل سنة 1999 إلى 39 % (سنة الأساس 1989 : 100) هذه الأرقام تدل على أن تلاشي القطاع بدأ مع تطبيق برنامج التثبيت الاقتصادي الثالث (أبريل 1994، مارس 1995) حيث شهدت الجزائر في هذه الفترة تدهورا كبيرا للأسعار النقط، نتج عنه تأزما كبيرا. فمثلا وفي الثلاثي الأول لسنة 1994 بلغت خدمة الديون نسبة 100 % (أنظر إلى II 1) ، هذه الوضعية جعلت الدولة تتخلى على المؤسسات العمومية الاقتصادية كونها لم تحقق النتائج المرجوه منها و تستهلك أكثر فأكثر الموارد المالية عوض أن تعمل على تحسينها وتدعيمها.

و إذا قارنا الرقم الاستدلالي لصناعة النسيج والملابس مع الرقم الاستدلالي للصناعة خارج المحروقات والرقم الاستدلالي للصناعة المصنعة تجد بأنه ابتداء من سنة 1996 الرقم الاستدلالي لصناعة النسيج و الملابس أصبح أسفل بكثير من الصناعة خارج المحروقات و الصناعة المصنعة، حيث بلغ سنة 1999 ما مقداره 39.0 % (سنة الأساس 1989 : 100) بينما الصناعة خارج المحروقات تسجل 75.1 % و الصناعة المصنعة 67.7 % (انظر الى الجدول اسفله).

1993	1992	1991	1990	1989	1988	1987	السنوات الرقم الإستدلالي
95.7	102.4	102.7	105.1	100.0	98.1	106.7	الرقم الاستدلالي لصناعة النسيج
91.2	91.9	96.8	101.1	100.00	105.1	107.5	الرقم الاستدلالي خارج المحروقات
88.2	89.6	95.6	100.8	100.00	105.4	108.1	الرقم الاستدلالي للصناعة المصنعة

1999	1998	1997	1996	1995	1994	السنوات الرقم الإستدلالي
39.0	48.1	48.6	53.3	73.1	82.5	الرقم الاستدلالي لصناعة النسيج
75.1	75.6	68.9	73.6	82.9	84.4	الرقم الاستدلالي خارج المحروقات
67.7	69.0	63.1	68.3	78.9	80.3	الرقم الاستدلالي للصناعة المصنعة

الجدول رقم 41: الرقم الاستدلالي للإنتاج الصناعي العمومي 1999-1987
المصدر: (1) O.N.S

الانخفاض في الإنتاج لدى القطاع العمومي قد تم إستدراكه نوعا ما من خلال القطاع الخاص و الذي تمكن بعد سنة 1995(سنة 1995 شهدت انهيارا كبيرا للرقم الاستدلالي لصناعة النسيج والملابس العمومية). من رفع حصة من السوق والذي وصلت إلى 82 % سنة 2000، فإنتاج القطاع الخاص مر من 4.768، مليون دولار سنة 1990 إلى 6813 مليون دولار سنة 1995 ثم إلى 35.615 مليون دولار سنة 2000 ، مسجلا بذلك ارتفاع بين 1990 و2000 قدره 746.95%

(1) O.N.S, Retrospective statistique 1962-2011, juin 2013, p 20

بينما سجل القطاع العام تراجعاً قدره 39.93 % عندما مر انتاجه من 13145 مليون دولار سنة 1995 إلى 7895 مليون دولار سنة 2000.

2000	1995	1990	السنوات الانتاج
7895	13.145	8.526	الانتاج العمومي من النسيج (مليون دولار)
35.615	6.813	4.768	الانتاج الخاص من النسيج (مليون دولار)
43.510	19.958	13294	الانتاج الكلي (مليون دولار)
82%	34%	%36	حصة القطاع الخاص من الانتاج الكلي

الجدول رقم 42: تطور انتاج النسيج من 1990-2000
المصدر: (1) Mouloud Hedir

علما بأن القطاع الخاص تستحوذ عليه المؤسسات الصغيرة ذات الإمكانيات المتواضعة من كل الجوانب، نذكر منها التكنولوجيا، البناءات الخبرات.. الخ. فإحصائيات الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي تبين بأن متوسط عدد عمال القطاع العام يبلغ 240 عاملا ، أما القطاع الخاص فمتوسط عدد عماله يتراوح بين 4 و5، عمال وبالتالي فمؤسسات القطاع العام تفوق المؤسسات الخاصة بما يقارب 50 مرة من حيث الحجم ، ولهذا فالمؤسسات العمومية هي ذات أهمية معتبرة و القطاع الخاص هو جد محدود ولا يمكن أن تبني عليه استراتيجيات وطنية ، فهو محدود من حيث الحجم والامكانيات المالية والامكانيات البشرية، إلا أنه لا يمكن تجاهله فكما تحدى الصعاب و تفوق على القطاع العام، فهو قادر على إحداث مفاجئات أخرى إذا قدمت له العناية الكافية.

(1) Mouloud Hedir « l'industrie textile Algérienne face au défi de réouverture commerciale externe » revue mutation N°43,01-03 ,p02.

ولعل الحجم الكبير للمؤسسات العمومية هو أحد الأسباب المفسرة لفشل القطاع ، فمؤسسات النسيج والملابس أنشأت بتشغيل آلاف العمال وذات نسبة اندماج جد عالية (التحضير، النسيج، والإتمام) وربما الحجم الكبير المبالغ فيه مع انعدام التجارب التسييرية (عدم وجود مؤسسات بهذا الحجم من قبل) والكفاءات البشرية الضرورية لمثل هذه المشاريع هو السبب المباشر للإخفاق الذي أصاب مؤسسات قطاع النسيج و الملابس إلى غاية هذه الفترة.

التراجع يمكن إرجاعه كذلك إلى التآكل والتفاوت الزمني الذي أصاب عتاد الإنتاج، فأغلب تكنولوجيا قطاع النسيج والملابس تعود إلى السبعينات، ومنذ ذلك الحين قطاع النسيج والملابس العالمية طرأت عليه تغيرات كبيرة مصدرها التطور والإبداع التكنولوجي، غير أن المؤسسات العمومية المستحوذة على السوق لم تسفد من استثمارات (استثمارات خلال التسعينات) جديدة تجعلها تسير التغيرات و تنسجم مع متطلبات السوق.

صناعة النسيج وبدرجة أقل صناعة الملابس الجزائريين مرتبطان بشكل كبير بالسوق الخارجي: التموين الأكبر يتم عن طريق الاستيراد. فلقد أنشأت مركبات عظمى للنسيج مع تجاهل كبير لصناعة المدخلات خاصة الخيوط، فإلى غاية 1983 الجزائر لم تكن تملك إنتاجا للخيوط في الوقت الذي كانت تنتج فيه حوالي 93.766.000 متر خطي من القماش وحوالي 1.509.000 وحدة من الأغذية، وفي سنة 1984 انطلقت في إنتاج الخيوط الطبيعية الصوفية ، والقطنية فقط وحققت في السنة الأولى ما يقارب 29.9 ألف طن من الخيوط القطنية و5.6 ألف طن من الخيوط الصوفية ومع حلول الأزمة البترولية أخذ الإنتاج يتأرجح من سنة إلى أخرى إلى أن أخذ في التراجع ابتداء من سنة 1996 ثم ليصل سنة 1999 إلى ما يقارب 14.8 ألف طن من الخيوط القطنية و 1.5 ألف طن من الخيوط الصوفية فقط (أنظر إلى الجدول التالي) .

1999	1990	1984	1983	السنوات المنتجات
28.587.5	67.879	80.188	73.026	أقمشة جاهزة من القطن (10 ³ متر خطي)
8.048.9	18.062	9.987	11.620	أقمشة جاهزة من الحرير (10 ³ كتر خطي)
1.180.4	9.402	7.856	9.120	أقمشة جاهزة من الصوف (10 ³ متر خطي)
14.8	25.2	29.9	-	خيوط قطنية (10 ³ طن)
1.5	4.9	5.6	-	خيوط صوفية (10 ³ طن)
1.745	2.689	1.198	1.509	أغطية (10 ³ وحدة)

الجدول رقم 43: أهم منتجات النسيج 1999-1983

المصدر: (1) ONS

أما الخيوط الكيميائية فلا نجد لها أثر في الصناعة الجزائرية بمختلف أنواعها ومن اصطناعية وتركيبية (polyester،Acétate،viscose،Acrylique،polypropylene،polyamide) رغم أنها أصبحت واسعة الاستعمال في الصناعة النسيجية. فالتاريخ يبين بأن الدول النامية التي تمكنت من السيطرة على الأسواق العالمية بما فيها أسواق الدول المتطورة، كان من خلال استعمال الخيوط الكيميائية التي مكنتها من الانفلات من نظام الحصص والاتفاقيات الثنائية والمتعددة الأطراف والتي لم تأخذ في بدايتها إلا الخيوط الطبيعية وخاصة القطنية.

عدم وجود صناعة الخيوط جعل مؤسسات النسيج الجزائرية في تبعية شبه كاملة للمنتجين الأجبيين رغم امتلاك الجزائر لمزايا تنافسية كامنة وواضحة وحاسمة تمكنها من تسجيل نتائج جد ايجابية، خاصة إذا علما أن الكثير من المواد التي تدخل في التركيب تصنع محليا كالأمونياك والمواد البنزينية، الشيء الذي يمكنها من إنتاج الألياف الكيميائية بأريحية وتنافسية معتبرة.

(1) ONS,Rétrospective statistique 1962-2011,juin 2013, p 169-170

الصناعة النسيجية واعتمادها المفرط على التمويل الخارجي هو العنصر المفسر لتزايد الواردات الجزائرية من السلع الوسيطة النسيجية والسلع النسيجية الموجهة للإستهلاك النهائي. فبالنسبة لهذه الأخيرة نجده يبقى ثابتا حتى سنة 1993 ، تطور بشكل لافت سنة 1994 ، تم بعد ذلك تجاوز المنطق حيث تضاعف و سجل استيرادا قدره 5.565.20 مليون دج سنة 1999 ، أي ما يعادل 11 مرة مستوردات سنة 1992، أما استيراد الموارد الأولية و الوسيطة فلم تتطور إلا بـ 3 مرات نظرا لضعف صناعة النسيج الوطنية (أنظر إلى الجدول التالي)

1999	1998	1996	1994	1992	السنوات الإستيراد
8.985.4	8536.40	8790.40	6.705.90	3.514.80	استيراد السلع النسيجية الوسيطة (مليون دج)
5.565.2	4753.6	3741.8	721.8	468.2	استيراد السلع النسيجية للإستهلاك النهائي (مليون دج)

الجدول رقم 44: تطور الواردات النسيجية 1992-1999
المصدر : ONS⁽¹⁾

هذه الأوضاع أفرزتها أو كشفتها بالأحرى الوضعية المتأزمة للاقتصاد مند 1986 ، إلا أنه ومع حلول سنة 2000 شاءت الأوضاع أن ترتفع أسعار البترول و تتحسن الوضعية المالية للجزائر ، و تمكنت من تحقيق فائض في ميزان المدفوعات ،السؤال المطروح عند هذه المستوى هو كما يلي : كيف سيتطور الاقتصاد الوطني في الفترات اللاحقة وما هو مصير صناعة النسيج و الملابس و التي تشكوا الضعف و الاتجاه نحو الاندثار ؟

(1) ONS ,Evaluations des importations de marchandises Selon la branche d'activité (MAPR)1992-2006

III. مرحلة الإنعاش و التحولات الكبرى 2000-2014 :

مع الألفية الجديدة ، دخلت الجزائر عهدا جديدا مختلفا تماما على ما كانت عليه من قبل ، لقد حلت الألفية و حل معها نظام سياسي جديد، رافقه تغييرا إيجابيا للأسعار البترول، أعطيا للاقتصاد الجزائري فرصة لانطلاقة جديدة ،أريد لها أن تكون مبنية على نظرة استراتيجية مغايرة تماما لما شهدته في الفترات السابقة.

الإقتصاد الجزائري في بداية المرحلة كان يشتهي ركودا كبيرا مس مختلف قطاعاته. فالإصلاحات الذاتية وبرامج التثبيت وإعادة الهيكلة حسنت الوضع (تصحيح عدم التوازن في ميزان المدفوعات) و لكن لم تتمكن من إحداث الانطلاقة المرجوة نظرا لتعدد أشكال الأزمات التي تعصف بالبلاد (سياسية ، اقتصادية ، اجتماعية ،بيروقراطية ...الخ). الشيء الذي دفع بالتفكير في حلول قادرة على إحداث انتفاضة شاملة دافعة لعجلة النمو والتنمية .

التوجه الجديد دفع بالسلطات إلى اعتماد سياسة تنموية جديدة متشعبة بالفكر الكينزي. المبني على تعزيز الانفاق الحكومي الاستثماري المحفز للطلب الفعال والدافع لحدوث التوازن والنمو الاقتصادي، وقد تم تجسيد هذه الرؤية الاستراتيجية التنموية الجديدة من خلال ثلاث برامج متتالية وهي :

- برنامج دعم الانعاش الاقتصادي (2001-2004) Programme de soutien à la relance économique
- البرنامج التكميلي لدعم النمو (2005-2009) Programme complémentaire de soutien à la relance économique
- برنامج توطيد النمو الاقتصادي (2010-2012) Programme de consolidation de la croissance économique

1.III البرامج التنموية :

خصصت الجزائر لتجربتها الجديدة مخططات تنموية متتالية و متكاملة بهدف إنعاش الاقتصاد الوطني واستعادة النمو والتنمية بمعدات تتماشى والامكانيات والأهداف الموضوعية، والرامية إلى إيجاد الحلول المناسبة للمشاكل التي تتخبط فيها خاصة الاقتصادية والاجتماعية، والتي تعاني منها الجزائر منذ انهيار أسعار البترول في منتصف الثمانينات واختلال التوازنات المالية الكبرى للبلاد.

III 1.1 برنامج دعم الإنعاش الاقتصادي 2001-2004:

برنامج دعم الإنعاش الاقتصادي هو في حقيقة الأمر وليد الارتفاع الكبير الذي عرفته أسعار البترول في السوق العالمية انطلاقا من سنة 2000، الوفرة المالية المترتبة عن الوضع الجديد أريد لها أن تكون في خدمة انعاش الاقتصاد الوطني من خلال توفير 525 مليار دج أي ما يقارب 7 ملايين دولار والتي كانت بمثابة دفعة استثمارية موجهة نحو خلق طلب داخلي فعال وديناميكية اقتصادية قادرين على تحفيز الاستثمار والانتاج من جهة ومأهلين للامتصاص واستيعاب نواتجها (الانتاج والاستثمار) من جهة أخرى .

لقد قسم برنامج دعم الإنعاش الاقتصادي إلى أربعة برامج أساسية ،موضحة في

الجدول التالي :

الوحدة مليار ج

المجموع %	المجموع "مبالغ"	2004	2003	2002	2001	السنوات القطاعات
40.1%	210.5	2.0	37.6	702	100.7	أنشغال كبرى و هياكل قاعدية
38.8%	204.2	6.5	53.1	72.8	71.8	تنمية محلية و بشرية
12.4%	65.4	12.0	22.5	20.30	10.6	قطاع الفلاحة و الصيد البحري
8.6%	45.0	/	/	15.0	30.0	دعم الإصلاحات
100%	525.0	20.5	113.9	185.90	205.4	المجموع

الجدول رقم 45: التوزيع القطاعي لبرنامج دعم الإنعاش الاقتصادي.

المصدر : نبييل بوفليج⁽¹⁾

(1) نبييل بوفليج "دراسة تقييمية لسياسة الإنعاش الاقتصادي المطبقة في الجزائر في الفترة 2000-2010" مجلة أبحاث اقتصادية و إدارية، العدد 12، ديسمبر 2012، ص 252.

من خلال الجدول نجد بأن قطاع الأشغال الكبرى و الهياكل القاعدية (1) تحصل على ما يقارب 40 % من مجموع المبالغ المخصصة لدعم الإنعاش الاقتصادي ، الاختيار هذا من جهة كان منسجما مع الأبحاث والنظريات الحديثة في التنمية و كذا تقارير البنك العالمي، من جهة أخرى جاء من أجل النهوض بقطاع شهد الكثير من التأخر نظرا لتقلص حجم الاستثمار الحكومي تبعا للإصلاحات الاقتصادية المطبقة في الفترات السابقة. الاستثمار في الهياكل القاعدية يرجى من وراءه توفير مناصب الشغل بشكل مباشر وكذا توفير الظروف المساعدة على الرفع من معدلات الإنتاجية و معدلات الاستثمار المحلي و الأجنبي .

القطاع الثاني الأكثر جلبا للمخصصات المالية هو التنمية المحلية و البشرية والذي تحصل على 38.8 % من مجموع المبالغ المخصصة لدعم الانعاش الاقتصادي، المبلغ المنفق بين 2001 و 2004 قدر بـ 204.2 مليار دج فهو يعطينا نظرة واضحة حول الأهمية التي أعطيت للتنمية المحلية و التنمية البشرية، فالتنمية المحلية تهدف أساسا الى تحقيق التوازن الجهوي من خلال التكفل بالانشغالات المحلية وكذا تحسن الإطار المعيشي للمواطن والذي يشتمل على العزلة و الفقر و قلة الإمكانيات، أما الاعتناء بالتنمية البشرية فكان من خلال المشاريع القادرة و الرامية إلى تثمين الإمكانيات و الطاقات المتوفرة و الذي مس مناحي متعددة من تعليم بمختلف أطواره و صحة عمومية و ثقافة و ترفيه رياضية و كل ما يساهم في الرفع من معدلات التنمية البشرية.

(1) تحليل دور الهياكل القاعدية في احداث التنمية بدأت في الاربعينات و الخمسينيات من القرن الماضي تبعا للنقاش الكبير الذي دار حول النمو المتوازن والذي قاده الباحثون في التنمية من امثال ROSENSTEIN-1943 . RODAN-1952 . NURKSE .1958 .HIRSHMAN لكنه سرعان ما تقلص من الستينات الا انه ومع نهاية الثمانينات وبداية التسعينات عاد الموضوع للواجهة خاصة بعد العمل المقدم من طرف ASECHAUER 1989 الدارس للاقتصاد الامريكي ، كما أن البنك العالمي و في تقريره حول التنمية في العالم لسنة 1994 و المخصص للهياكل القاعدية ، بين بأنها (الهياكل القاعدية) محرك بامتياز للنشاطات الاقتصادية و محسنة للظروف المعيشية للشعوب ، للمزيد من المعلومات المفصلة انظر :

Marie Ange Véganzones « infrastructures, investissement et croissance : un bilan de dix années de recherches » cerdi.org/up loads/ed/2000/2000.07.pdf.28/2/2015.

ثالث قطاع نال الاهتمام وهو قطاع الفلاحة والصيد البحري والذي تحصل على 65.4 مليار دج أي ما يعادل 12.4 % من مجموع أموال برنامج الإنعاش، الاهتمام بهذا القطاع يرمي إلى تطوير و تكثيف الإنتاج الفلاحي والرفع من قدراته الانتاجية والتنافسية. للعلم فإن برنامج دعم الإنعاش لقطاع الفلاحة وهو متمم ومكمل لبرنامج آخر طموح ظهر سنة 2000 والمعروف بالبرنامج الوطني للتنمية الفلاحية (P.N.D.A).

المتبقي من ميزانية برنامج دعم الإنعاش خصص لدعم الإصلاحات، حيث تحصل على مبلغ 45 مليار دج وجهت أساسا إلى برنامج دعم و ترقية القدرة التنافسية للمؤسسات و كذا تحسين ظروف الإنتاج و استغلال الإمكانيات المتاحة في القطاع العام أو الخاص.

III. 2.1 البرنامج التكميلي لدعم النمو P.C.S.C 2009-2005:

بعدما حقق الاقتصاد الوطني انتعاشا تبعا لبرنامج الاقتصادي 2001-2004، فقد انطلقت الجزائر مع مطلع 2005 في تجسيد برنامج تنموي جديد خصص له اعتمادا ماليا قدر بـ 4.202.7 مليار دج، أي ما يعادل 8 مرات المبلغ المخصص للبرنامج دعم الإنعاش، وهو مبلغ ناتج عن تحسن الوضعية المالية للجزائر و التي هي بدورها ناتجة عن تحسن أسعار البترول في الأسواق العالمية والذي بلغ سعره بحوالي 40.10 دولار في شهر أبريل 2005 وهو تاريخ دخول البرنامج قيد التنفيذ ، كما سار البرنامج التكميلي على نفس منهاج برنامج النمو و المتمثل في تعزيز الإنفاق الحكومي الاستثماري المحفر للطلب الفعال. البرنامج التكميلي عمل على :

- تحسين و تحديث البنى التحتية بمختلف أنواعها.
- تحسين المستوى المعيشي للسكان و القضاء على الفوارق بين المناطق
- ترقية الخدمات العامة و تحسين أداء الإدارات.
- تنمية الاقتصاد الوطني والعمل على دمجها في الاقتصاد العالمي من خلال جلب الاستثمار الأجنبي المباشر وتطوير الشراكة وخصوصة المؤسسات العمومية.

الملاحظة اللافتة للانتباه هو تفوق برنامج تحسين ظروف معيشة السكان على برنامج تطوير المنشآت الأساسية حيث بلغ البرنامج الأول 45.5 % من المبلغ الإجمالي أما البرنامج الثاني فقد بلغ 40.5 % أما برنامج دعم التنمية الاقتصادية فلم تتحصل إلا على 8 % من مجموع الغلاف المالي، وقد وزع على الفلاحة، الصناعة، الصيد البحري، ترقية الاستثمار، السياحة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

وسعيًا من أجل التوازن الجهوي و توزيع التنمية بالأخص على المناطق التي تحتاج إلى تدخل مكثف، فقد تم تسطير برنامجين آخرين بالموازات مع البرنامج التكميلي لدعم النمو، خصصا للمناطق الصحراوية والهضاب العليا، وهما المنطقتان اللتان تشتكيان من نقص الموارد والتخلف مقارنة بالمناطق الشمالية التي تسجل تقدمًا معتبرًا، وعليه فالبرنامجين الإضافيين تمثلا فيما يلي :

- «اعتماد برنامج تكميلي في جانفي 2006 لفائدة ولايات الجنوب بمبلغ 377 مليار دج

- اعتماد برنامج تكميلي لفائدة مناطق الهضاب العليا في فيفري 2006 بمبلغ إجمالي قدره حوالي 693 مليار دج»⁽¹⁾

عند انتهاء الفترة المخصصة للبرنامج، لوحظ تغيرا ايجابيا فعليا في كل القطاعات التي مسها البرنامج، كما بدأ المواطن يشعر ويستحسن الجهود المبذولة من أجل تحسين وضعه المعيشي. الوضع المالي للجزائر بقي دائما يسجل فائضا معتبرا لدفع برنامج جديد سمي ببرنامج توطيد النمو الاقتصادي.

(1) علام عثمان "واقع المناخ الاستثماري في الجزائر مع الإشارة لبرنامج الإنعاش الاقتصادي 2001-2014". الملتقى العربي الأول حول "العقود الاقتصادية الجديدة بين المشروعية و الثبات التشريعي" 26-28 يناير. 2015، شرم الشيخ - جمهورية العربية، ص 7.

3.1.III برنامج توظيف النمو الإقتصادي (PCCE):2010-2014:

برنامج توظيف النمو الإقتصادي هو برنامج خماسي سخرت له ميزانية قدرها 21.214 مليار دج أي ما يعادل 286 مليار دولار ، فهو برنامج جد طموح يعادل 5 مرات البرنامج التكميلي لدعم النمو و 40 مرة برنامج دعم الإنعاش الإقتصادي ، برنامج يريد قطع أشواط كبيرة القضاء على بعض النقاط السوداء المعرقلة للتنمية. فلقد مس كل القطاعات الحساسة و قسمها إلى ثلاث فئات أساسية وهي الظروف المعيشية للسكان ، الهياكل القاعدية و التنمية الاقتصادية. البرنامج بالأرقام مفصل في الجدول أسفله.

برنامج تحسين ظروف معيشة السكان حاز على 9.903 مليار دج أي ما يعادل 45.42 % من المجموع، المبلغ يدل على الإرادة السياسية الرامية إلى الوصول إلى مستويات مرموقة من التنمية البشرية و ذلك من خلال ترقية السكن ،التعليم بمختلف أطواره و أنواعه ،الصحة ، الثقافة ، الرياضة ...إلخ. المحور الثاني للبرنامج انعكف على تطوير الهياكل القاعدية والتي خصص لها حوالي 8400 مليار دج،أي 38.52 % من مجموع المخصصات ، الأموال خصصت للإنجاز وتكملة مشاريع كبرى مست الطرقات والسكك الحديدية والموانئ والمطارات والنقل الحضري و كل ما اتصل بالنقل و المواصلات. أما الجزء الثالث والمتبقي أي حوالي 16.05% من البرنامج فقد خصص لدعم التنمية الاقتصادية ، المقسمة إلى فروع أساسية وهي :

الفلاحة والتنمية الريفية، دعم القطاع الصناعي العمومي و دعم الصناعة الصغيرة والمتوسطة والتشغيل .

النسبة المئوية	المبالغ مليار دج	البرنامج
45.42 %	9.903	1- برنامج تحسين ظروف معيشة السكان - السكن - التربية ، التعليم العالي ، التكوين المهني - الصحة - تحسين وسائل و خدمات الإدارة العمومية - باقي القطاعات
38.52 %	8400	2- برنامج تطوير الهياكل القاعدية - قطاع الأشغال العمومية و النقل - قطاع المياه - قطاع التهيئة العمرانية
16.05 %	3500	3- برنامج دعم التنمية الاقتصادية - الفلاحة و التنمية الريفية - دعم القطاع الصناعي العمومي - دعم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و التشغيل

جدول رقم 46: التوزيع القطاعي للبرنامج الخماسي 2010-2014
المصدر : نبيل بوفليج⁽¹⁾

تميزت الفترة 2001-2014 بتنفيذ مجموعة من البرامج الانمائية الهادفة إلى إنعاش الاقتصاد وتحقيق نمو وتنمية مست مختلف قطاعاته. ولعل قطاع الصناعة يعد أحد القطاعات المعول عليها إلى جانب الأشغال العمومية ، ولقد حقق القطاع الصناعي نتائج تحتاج إلى تدقيق وتمحيص حتى تقويم و تفسر بشكل صحيح وواضح .

(1) نبيل بوفليج ، مرجع سابق ، ص 255.

2.III برنامج الإنعاش و أثرها على الصناعة الجزائرية :

أتاحت الوفرة المالية للجزائر بناء مخططات تنموية من أجل إحداث إنعاش اقتصادي قادر على توفير الظروف الملائمة للإعادة بعث النشاط الصناعي الجزائري . لقد شهدت الفترة 2000-2014 نظرة إستراتيجية جديدة مفادها أن الدولة «مسؤولة على الأهداف الاقتصادية على المدى المتوسط والبعيد ومنشط و محرك لبرنامج تطوير الاقتصاد الوطني والتنمية الاقتصادية»⁽¹⁾ ومن ثم فقد باشرت الجزائر سياسات تنموية مبنية على الإنفاق الحكومي الاستثماري المولد للطلب الفعال والمنشط للحياة الاقتصادية . بناء على هذا المنظور سخرت الجزائر حوالي 25.941.7 مليار دج أي ما يعادل 348 مليار دولار للفترة الممتدة من 2001 إلى 2014 بدون الأخذ بعين الاعتبار برامج دعم الهضاب العليا و المناطق الصحراوية أنظر إلى الجدول التالي :

مليار دولار أمريكي	مليار دينار جزائري	العمل البرنامج
07	525.00	-برنامج دعم الإنعاش الاقتصادي 2001،2004.
55	4202.70	- البرنامج التكميلي لدعم النمو 2005- 2009.
286	21.214.00	- برنامج توطيد النمو الاقتصادي 2010-2014
348	25.941.70	- مجموع البرامج 2001-2014

الجدول رقم 47: ميزانية برامج التنمية 2001-2014
المصدر: من إعداد الباحث بناء على الإحصائيات الواردة سابقا

(1) كلمة السيد طيب لوح، وزير العمل و الضمان الاجتماعي في الدورة 96 لمؤتمر العمل الدولي ، حنيف 30 ماي

السؤال الذي يطرح نفسه هو كما يلي : ماهي الاستفادة التي جنتها الصناعة الجزائرية من هذه البرامج الهائلة ؟ الإجابة على هذا السؤال تتم من خلال دراسة المسار الذي أخذته الصناعة الجزائرية خلال هذه الفترة .

ما يميز الصناعة الجزائرية في هذه الفترة هو :

- استمرار عمليات الخصخصة وفتح الباب واسعا أمام الاستثمار الخاص.
- تحول من الدولة المنتجة إلى الدولة المهيئة للبيئة المؤسساتية و الاقتصادية.

III. 2. 1. استمرارية الخصخصة :

الوفرة المالية الجديدة الناتجة عن إنتعاش أسعار البترول ، لم تغير من وجهة نظر الدولة نحو المؤسسة الاقتصادية العمومية (الوجهة الناشئة في الفترة السابقة 1986-1999)، حيث أصرت الدولة على الانسحاب من التمويل اللامشروط للمؤسسات العمومية والذي وفرته في الفترات السابقة ،فالنظرة الاستراتيجية الجديدة للدولة جعلتها تواصل وبحزم وعزيمة انسلاخها الكلي من الدولة المقاوله و تحولها إلى الدولة المنظمة والضابطة للاقتصاد ككل، و بناء على هذا فقد تواصلت عمليات الخصخصة وبجدية أكبر.

أول ما تم إنجازه تبعا لم تم إفرازه في الفترات السابقة هو مواصلات فتح رأس مال بعض المؤسسات العمومية لرأسي المال الخاص (الوطني و الأجنبي) والأمر يتعلق بفتح رأس مال فندق الأوراسي في قطاع السياحة سنة 2000 (قبول تسعيرة السهم بـ 400 دج يوم 04 فبراير 2000) بنسبة 20% عن طريق الدخول إلى البورصة. ثم بعد ذلك تم فتح كل من رأس المال الاجتماعي لمؤسسة الحديد والصلب سيدار الحجار (sider) بنسبة 70% ولفائدة الشركة الهندية LNM-ISPAT، والمؤسسة الوطنية لمواد التنظيف ENAD بنسبة 60% لصالح المؤسسة الألمانية Heinkel .

التصفية هي كذلك استمرت ووصلت الأرقام الى حوالي 1200 مؤسسة منحلة حتى سنة 2003 (تم حل 815 مؤسسة قبل سنة 1998 والباقي بين سنة 1998-2003). هذه الارقام المتعلقة بالمؤسسات التي تم التخلي علينا إن دلت على شيء فإنما تدل على الارادة السياسية القاضية بالتخلي المطلق على المؤسسات التي تثقل كاهل ميزانية الدولة والغير قادرة على تحقيق نتائج تجعلها قادرة على فرض وجودها في السوق.

الخصوصة عن طريق عقود الإمتياز لم يتم التعامل بها حتى سنة 2001 ،وقد شهدت تطبيقا بشكل شبه كلي في قطاع الصناعة الاستراتيجية ،«حيث تم منح 220 رخصة منجمية للاستغلال من 2001 إلى 2002 ، بالإضافة إلى فتح عروض منجمية أخرى خلال الفترة منها 41 للاستغلال و19 للاستكشاف»⁽¹⁾.

و لقد أعطى الأمر 04-01 المتعلق بتنظيم المؤسسات الاقتصادية و تسييرها وخصوصتها دفعة جديدة لعملية الخصوصية، خاصة المادة 15 والتي تنص على أن «المؤسسات القابلة للخصوصة هي المؤسسات العمومية الاقتصادية التابعة لمجموع قطاعات النشاط الاقتصادي»⁽²⁾

و بالتالي تكون كل المؤسسات الاقتصادية العمومية معنية مهما كان القطاع التي تنتمي إليه. كما أن استقرار الوضع السياسي الذي عرفته الجزائر بعد سنة 1998، ساهم بشكل معتبر في دفع العملية و جلب الاستثمار المحلي والأجنبي، هذه الظروف وغيرها مكنت الجزائر من خصوصة ما يقارب 417 مؤسسة عمومية اقتصادية بمختلف الصيغ ،وتعد هذه النتيجة أكبر ما حققته الجزائر منذ بدأ العملية سنة 1995 و صدور الأمرين 95-25، و95-22. نتائج الخصوصية من سنة 2003 حتى سنة 2007 نجدها مفصلة في الجدول التالي :

(1) رشيد هولي ، مرجع سابق ، ص 110.

(2) الجريدة الرسمية ، العدد 47 ، الصادرة بتاريخ 22 عشت 2001.

عدد العمليات	2003	2004	2005	2006	2007	المجموع
خوصصة كلية	05	07	50	62	68	192
خوصصة جزئية (% < 50)	01	02	11	12	07	33
خوصصة جزئية (% > 50)	00	03	01	01	06	11
التنازل عن الأصول للعمال	08	23	29	09	00	69
الشراكة	04	10	04	02	09	29
التنازل عن الأصول المتعاملين خواص	02	13	18	30	20	83
المجموع	20	58	113	116	110	417

الجدول رقم 48 : حصيلة الخوصصة للفترة 2003-2007

المصدر: وزارة الصناعة و المناجم⁽¹⁾

نتائج الجدول أعلاه، هي آخر الإحصائيات المعلنة عنها من طرف وزارة الصناعة و المناجم، بتعبير آخر لا توجد معلومات أخرى منذ سنة 2007 إلى يومنا هذا، أي أن الخوصصة قد توقفت سنة 2007 ولم تتمكن الجزائر من خوصصة ما تبقى من مؤسسات عمومية .

النتائج المتوصل إليها إلى غاية هذه المرحلة جعلت من الجزائر تفكر في استراتيجية صناعية جديدة تمكنها من النهوض بالصناعة و التي تشكو ركوضا و تقهقرا لم تعرفه من قبل .

(1) www.mipi.dz , Bilan des privatisations, 04/04/2015.

2.2.III الاستراتيجية الصناعية الجديدة :

المنتبع للتطور الاقتصادي الجزائري يلفت انتباهه البرامج التنموية الكبرى المطبقة على أرضية الميدان والمتشعبة بالفكر الكنزي والمبنية على الأنفاق الحكومي الاستثماري الخلاق للطلب الفعال من جهة ،ومن جهة أخرى الاستمرارية في عمليات الخوصصة . هذه الملاحظة إن دلت على شيء فإنها تدل على التوجه الجديد الذي أخذته استراتيجية إنعاش الصناعة ،فالممارسات تدل دلالة واضحة على أن الدولة عازمة على التكفل التام بترقية إطار مرن و ناجح قادر على تفعيل وتحفيز الاستثمار الخاص الوطني والأجنبي ، بدلا من أن تتولى بنفسها القيام بالاستثمار الصناعي المكثف واستيراد التكنولوجيا، بتعبير آخر فهي تريد التخلي عن الدولة المنتجة لفائدة الدولة المنظمة والضابطة ،فهي بذلك تريد للحاق بركب الدول التي جعلت من السوق يلعب دوره بشكل كامل في توجيه الاستثمارات نحو القطاعات التي يمكن حقيقة السيطرة عليها بشكل واسع والدفع بتنافسية المؤسسات وجودة المنتوجات نحو الأعلى، وهي الأشياء التي تجعل الصناعة تفرض نفسها في السوق المحلي والعالمي.

1.2.2. III الأبعاد الخمسة للاستراتيجية الصناعية الجديدة :

الاستراتيجية الصناعية تهدف أولا قبل كل شيء إلى جعل الآلة الإنتاجية الوطنية قادرة على تقديم منتوجات بجودة مساوية أو أحسن من جودة المنتجات الخارجية بتكلفة أقل من تكلفة المنافسين .إذا تم التوصل إلى هذا الهدف فالصناعة يمكنها أن تجد منفذ لمنتوجاتها على المستوى الوطني والدولي ،السؤال الذي يطرح عند هذا المستوى هو كالاتي: ماهي العناصر القادرة على جعل الصناعة الوطنية تفرض نفسها وتستعيد مكانتها في الأسواق الداخلية وتغزوا الأسواق الخارجية ؟

للوصل إلى هذا الهدف عملت الدولة على وضع 5 أبعاد للاستراتيجية الصناعية الجزائرية، وهي كما يلي :

«1- استعادة الأسواق الداخلية و توجيه المؤسسات الوطنية العاملة في أسواق السلع الكاملة الصنع (الصناعات الغذائية ، اللدائن المائية) نحو الأسواق الإقليمية من خلال الاستفادة من تنفيذ اتفاقات الشراكة على هذا الصعيد ، يمكن للاستثمار المباشر الوطني، الخوصصة والاستثمارات المباشرة الأجنبية أن تلعب دورا هاما.

1- إعادة تأهيل و إعادة نشر الحاضرة الصناعية للإنتاج الصناعي للسلع الوسيطة (الصناعة الميكانيكية والصناعة الكهربائية والصناعة التعدينية) وسيكون الهدف هو وضع المؤسسات العمومية والخاصة ضمن شبكات الأسواق الإقليمية والعالمية المندمجة، إنه الطريق الوحيد المفتوح إذا ما أردنا أن لا نفقد الميزة المقارنة التاريخية التي تميز الحاضرة الموجودة.

2- استغلال الغاز الطبيعي من خلال إنشاء فروع إنتاج مكتملة تنتشر عبر التراب الوطني ، إنه الميدان الذي تكون فيه دعوة الاستثمارات الأجنبية و الشركات المتعددة الجنسيات ضرورية.

3- توفير الشروط الكفيلة بتمكين صناعات جديدة خلاقة للقيم المضافة العالية من التطور، ويستدعي ذلك خلق فضاء محفز بما يكفي والقدرات الوطنية للابتكار و التسيير. تندرج الصناعة الدوائية والتكنولوجيات الجديدة للإعلام في هذا الإطار.

4- إنشاء مناطق مندمجة للتنمية الصناعية و أقطاب تكنولوجية متخصصة تجمع الإقتصاديات الخارجية الضرورية (البنى، التحتية والإدارات المتخصصة) وتوفر شروط التعاون فيما بين القطاعات الصناعية و العلاقات بين المؤسسات ومراكز التكوين لتشكيل مناطق حيث تنشأ وتتطور تنافسية الاقتصاد الوطني»⁽¹⁾

(1) الكتاب الابيض للحكومة ، مرجع سابق، ص 103-104.

هذه الخطوط العريضة للاستراتيجية المنتهجة ترمي إلى إدخال الاقتصاد في حالة التصنيع القابل للتطور والانسجام مع المستجدات والمتغيرات بشكل ذاتي وتلقائي، كما تستدعي استعمال أدوات فعالة تسمح بظهور وبروز نظام اقتصادي مرن ومؤسسات اقتصادية قوية و ناجحة و سوق مفتوحة و شفافة و دافعة للمنافسة النزيهة ، وللوصول إلى هذا المستوى المرموق عملت الجزائر خلال هذه الفترة (200-2014) على بناء إطار مؤسساتي لدعم الاستثمار .

III.2.2.2 الإطّار المؤسّساتي للاستثمار في الجزائر :

بناء مؤسسات اقتصادية قوية و ناجحة في ظل التوجهات الاستراتيجية الجديدة والتحديات العالمية تطلب بل فرض إيجاد إطار مؤسّساتي يعمل على تحويل الأفكار والمشروعات والاتفاقيات إلى واقع ملموس قادر على إخراج الصناعة الجزائرية من حالة الركود والتقهقر إلى حالة النشاط والازدهار. ولقد شكل الأمر 01-03 المؤرخ في 20 أوت 2001 السند القانوني للإنشاء الإطّار المؤسّساتي الكفيل بترقية الاستثمار والمتمكون من المجلس الوطني للاستثمار ، الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار والشباك الوحيد اللامركزي. وهي الهيئات الثلاثة الأساسية المعتمد عليها في تنظيم وتطوير وتجسيد الاستثمارات على أرضية الواقع .

III.2.2.2.1 المجلس الوطني للاستثمار (CNI) :

يعتبر المجلس الوطني للاستثمار تنظيما جديدا هدفه توحيد مركز القرار المتعلق بالاستثمار ، فهو جهاز موضوع تحت رئاسة رئيس الحكومة بموجب المادة 18 من الأمر 01-03 ، وفي إطار المهام الموكلة إليه أصدر رئيس الحكومة مرسوما تنفيذيا رقم 01-281 المؤرخ في 24 سبتمبر 2001 يتعلق بتشكيلة المجلس الوطني للاستثمار و تنظيمه و سيره.

أهم ما نص عليه المرسوم التنفيذي هو تحديد الأعضاء و دوراته ، فلقد نصت المادة 5 على أن يتشكل المجلس من الأعضاء الآتيين: وزير المالية ، الوزير المكلف بالمساهمة وتنسيق الإصلاحات وزير الداخلية، وزير التجارة، وزير الطاقة والمناجم ،وزير الصناعة، وزير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ،وزير التعاون والوزير المكلف بالتهيئة العمرانية. أما المهام الموكلة المجلس الوطني للاستثمار فقد حددتها المادة 19 من الأمر 03-01 كمايلي:

- «- يقترح استراتيجية تطوير الاستثمار و أولوياتها.
- يقترح تدابير تحفيزية للاستثمار مسايرة للتطورات الملحوظة.
- يفصل في الاتفاقيات الاستثمارية .
- يفصل في المزايا التي تمنح في إطار الاستثمارات .
- يفصل في المزايا التي تمنح في إطار الاستثمارات .
- يفصل على ضوء أهداف تهيئة الإقليم فيما يخص المناطق التي يمكنها أن تستفيد من النظام الاستثنائي .
- يقترح على الحكومة كل القرارات والتدابير الضرورية لتنفيذ ترتيب دعم الاستثمار وتشجيعه .
- يحث ويشجع على استحداث مؤسسات وأدوات مالية ملائمة لتمويل الاستثمار وتطويرها».

و بناء على هذه المهام فإننا نجده قد تحصل على مهام منها ذو طابع تنفيذي و منها ما هو ذو طابع استراتيجي ومنها ما هو ذو طابع استثماري ، و بالتالي يكون قد تحصل على مجمل المهام المتعلقة بترقية الاستثمار بهدف توحيد الرؤية وتنسيق الجهود وإبطال التناقضات التي يمكنها أن تبرز نتيجة تعدد الهيئات. وللدفع بالاستثمار والتقليل من المركزية فقد أنشأت كذلك الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار.

2.2.2.2.III الوكالة الوطنية لتطوير الإستثمار (ANDI):

الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار هيئة جديدة جاءت لتعويض الوكالة الوطنية لترقية الاستثمار ودعمها ومتابعتها APSSI وهي مؤسسة عمومية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي كما تنص عليه المادة 21 من الأمر 03-01 كما تنص المادة الأولى كذلك على المهام الموكلة إليها و هي :

- «ضمان ترقية الاستثمارات و تطويرها و متابعتها .
- استقبال المستثمرين المقيمين وغير المقيمين و إعلامهم و مساعدتهم.
- تسهيل القيام بالشكليات التأسيسية للمؤسسات وتجسيد المشاريع بواسطة خدمات الشباك الوحيد اللامركزي.
- منح المزايا المرتبطة بالاستثمار في إطار الترتيب المعمول به.
- تسيير صندوق دعم الاستثمار.
- التأكد من احترام الالتزامات التي تعهد بها المستثمرون خلال مدة الإعفاء».

الوكالة هي تحت وصاية وزارة المساهمة وتنسيق الإصلاحات ،كما يعمل الوزير على المتابعة العملية بجميع أنشطة الوكالة ، والتي تملك مجلس إدارة يجتمع في دورة عادية أربع مرات في السنة كما تنص عليه المادة 11 من المرسوم التنفيذي 282-01، وفي إطار القيام بمهامه والتنسيق مع الهيئات العليا و بالأخص المجلس الوطني للاستثمار فإن المدير العام للوكالة وحسب المادة 20 من المرسوم 282-01 يعد كل 3 أشهر تقريرا يرسل إلى المجلس الوطني للاستثمار وإلى المجلس إدارة الوكالة، يبرز فيه التصريحات بالاستثمارات المودعة لدى الوكالة وقرارات منح المزايا المطلوبة أو رفضها ،كما يعد تقريرا دوريا عن حالة تنفيذ مشاريع الاستثمار التي استفادت من المزايا. وفي سياق هذه الإصلاحات ولتقريب الإدارات من المستثمر في كل أرجاء الوطن فقد تم إنشاء الشباك الوحيد اللامركزي.

III.2.2.2. الشباك الوحيد اللامركزي :

كما يدل عليه اسمه فهو مكان واحد يضم كل الإدارات المعنية والمرتبطة بإقامة الاستثمارات على أرضية الواقع ، فهو ينشأ على مستوى الهياكل اللامركزية للوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار، كما تنص عليه المادة 24 من الأمر 01-03 . مهام الشباك تتلخص في القيام بالشكليات التأسيسية للمؤسسات وتسهيل تنفيذ مشاريع الاستثمار. المادة 25 من الأمر التنفيذي 01-282 حددت الإدارات المحلية المكونة للشباك الوحيد(وهم في آن واحد الممثلين المحليين للوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار) وهم ممثلي المركز للسجل التجاري والضرائب والجمارك ، والتعمير وتهيئة الاقليم ، والبيئة ، والعمل والهيئات المكلفة بالعقار الموجه للاستثمار ولجنة تنشيط الاستثمارات وتحديد أماكنها وترقيتها، وأمور المجلس الشعبي البلدي، وملحقات قباضات الضرائب والخزينة. وهي الإدارات المعنية مباشرة بالاستثمار والتي حتما يمر عليها المستثمر لتجسيد مشروعه ، وبالتالي فهو فريق يشكل المخاطب الوحيد للمستثمر .

لعل المنتبع والدارس يجد بأن الإصلاحات المذكورة هي موجهة بالأخص للاستثمارات الكبيرة والتي تتطلب إعانات وتسهيلات و قرارات ترجع إلى الهيئات المركزية للدولة ،مقابل هذا لقد أنشأت الدولة هيئات أخرى تهتم و ترافق و تتكفل بالمؤسسات الصغيرة المتوسطة .

III . 2. 2 . الإطار المؤسسي للمؤسسة الصغيرة و المتوسطة :

لا يخفى على أحد الدور الهام الذي تلعبه المؤسسة الصغيرة و المتوسطة في الدفع بالعجلة الاقتصادية فالمؤسسة الكبيرة نجدها تركز اهتماماتها وانشغالاتها على النشاطات الأساسية، بينما النشاطات الثانوية تتخلى عنها عادة لصالح المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، ويكون ذلك في أغلب الأحيان عن طريق المقاوله التحتية (المناولة) هذه العلاقة التشاركية بين المؤسسة الكبيرة و المؤسسة الصغيرة و المتوسطة، تفرض إيجاد مناخ ملائم لتطور المؤسسة الصغيرة و المتوسطة و كذا هيئات تسهل نشأتها و تمويلها و مسانبتها في العمليات الانتاجية.

من هذه الأهمية ظهر القانون 01-18 المؤرخ في 12 ديسمبر 2001 والذي يتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة والذي عمل على تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و تحديد تدابير مساعدتها و دعم ترقيتها. أهم النقاط التي نص عليها القانون هي :

- إنشاء صندوق ضمان القروض.
- ترقية المناولة
- تطوير منظومة الإعلام الاقتصادي حول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

III. 2. 2. 1. 3 صندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة FGAR

ضرورة إنشاء صندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة تولدت من المادة 14 من القانون 01-18. وفعلا فقد أنشأ الصندوق بالمرسوم التنفيذي 02-373 المؤرخ في 11 نوفمبر 2002، فالصندوق عبارة عن مؤسسة عمومية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، لقد دخل في الخدمة بتاريخ 14 مارس 2004 وقد تولى المهام التالية المنصوص عليها في المادة 5 من المرسوم التنفيذي 02-373 :
«- التدخل في منح الضمانات لفائدة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي تنجز استثمارات في المجالات الآتية : إنشاء المؤسسات ، تجديد التجهيزات، توسيع المؤسسة، أخذ المساهمات .

- تسيير الموارد الموضوعة تحت تصرفه وفقا للتشريع و التنظيم المعمول بهما.
- إقرار أهلية المشاريع و الضمانات المطلوبة.
- التكفل بمتابعة عمليات تحصيل المستحقات المتنازع عليها.
- متابعة المخاطر الناجمة عن منح ضمان الصندوق.
- تلقي بصفة دورية ، معلومات عن التزامات البنوك و المؤسسات المالية التي تمت تغطيتها بضمانه ، وفي هذا الاطار يمكنه أن يطلب أية وثيقة يراها ضرورية و يتخذ أي قرار يكون في مصلحة الصندوق.
- ضمان متابعة البرامج التي تضمنها الهيئات الدولية لفائدة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة .
- ضمان الاستشارة و المساعدة التقنية لفائدة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المستفيدة من ضمان الصندوق .»

هذه المهام الموكلة لصندوق ضمان القروض لا تسعى إلا لبعث و تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي هي بطبيعتها هشة وتحتاج إلى مراقبة ومساندة و بالأخص من الجانب المالي، وهو جوهر وجود صندوق الضمان والقروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

III.2.2.3. المجلس الوطني لترقية المناولة :

أمر إنشاء المجلس الوطني لترقية الاستثمار جاء من خلال المادة 21 من القانون 01-18 المؤرخ في 12 ديسمبر 2001، أما إنشائه فتم بموجب المرسوم التنفيذي رقم 03-188 المؤرخ في 22 أبريل 2003. المجلس برأسه الوزير المكلف بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، أما مهامه فتمثل في :

- «- اقتراح كل تدبير من شأنه تحقيق اندماج أحسن للاقتصاد الوطني .
- تشجيع التحاق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الوطنية بالتيار العالمي للمناولة.
- ترقية عمليات الشراكة مع كبار أرباب العمل سواء كانوا وطنيين أم أجنب .
- تنسيق نشاطات بورصات المناولة والشراكة الجزائرية فيما بينها.
- تشجيع قدرات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في ميدان المناولة.
- ينظم أو يشارك في تنظيم اللقاءات والتظاهرات والأيام الدراسية سواء على المستوى الوطني و في الخارج حيث يخص الموضوع ترقية المناولة .
- ينجز كل عمل ودراسة من شأنها المساهمة في ترقية المناولة في الأسواق الوطنية والأجنبية .

- يقيم علاقات الشراكة في هذا المجال و يبرم اتفاقيات التعاون مع الهيئات الأجنبية المماثلة أو المشابهة لها « المادة 3 من المرسوم التنفيذي 03-188.

لقد جاء المجلس بهذه المهام بغية تطوير المؤسسة الصغيرة والمتوسطة وجعلها تساير وتستجيب لحاجات المؤسسات الكبيرة ولتطلعات المستثمر الشاب والناشئ الذي يملك قدرات ومهارات فنية يمكنه أن يجعلها في متناول المؤسسة الكبيرة من خلال مشروعه الصغير.

III.3.2.2.3 المجلس الوطني الإستثماري لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

المجلس الوطني الاستثماري لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نشأ تبعا للمرسوم التنفيذي رقم 03-08 المؤرخ في 25 فبراير 2003 واسندت له مهمة ترقية الحوار والتشاور بين المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و جمعاتهم المهنية من جهة والسلطات العمومية من جهة أخرى. كما يتمتع المجلس بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وهذا حسب ما نصت عليه المادة الثانية من مرسوم التأسيس.

مهام المجلس الاستثماري نصت عليها المادة الثالثة وهي كما يلي :

«- ضمان الحوار والتشاور بشكل دائم ومنتظم بين السلطات العمومية والشركاء الاجتماعيين والاقتصاديين حول المسائل ذات المصلحة الوطنية التي تتعلق بالتطور الاقتصادي، وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بصفة خاصة .

- تشجيع وترقية إنشاء جمعيات مهنية جديدة.

- جمع المعلومات الاقتصادية من مختلف الجمعيات المهنية ومنظمات أرباب العمل، وبصفة عامة من الفضاءات الوسيطة التي تسمح بإعداد سياسات و استراتيجيات لتطوير القطاع.»

هذه المجالس هدفها تقريب أوجه النظرين السلطات العمومية والمتعاملين الاقتصاديين وخاصة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فهي هيئة للتشاور والتعاون وتوحيد الرؤى والاستراتيجيات التي تكون في خدمة الجميع، فهي تدخل فيما يعرف بتقنين وتنظيم عمليات الضغط و التي تعد أحد التقنيات الحديثة لترقية المصلحة العامة والخاصة في إطار ما يسمح به التشريعات و القوانين و الأخلاق .

III 4.3.2.2 الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ANDPME

نشأت الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 05-165 المؤرخ في 03 ماي 2005، فهي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والإستقلال المالي كما نصت عليه المادة 01 من المرسوم. تملك الوكالة مجلسا للتوجيه والمراقبة برأسه الوزير المكلف بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب المادة 07 من نفس المرسوم.

الوكالة تعد أدوات لتطبيق السياسة الوطنية لتطوير المؤسسة الصغيرة و المتوسطة - وقد تحصلت على المهام التالية المنصوص عليها في المادة 05 من المرسوم التنفيذي 05-165.

"- تنفيذ الاستراتيجية القطاعية في مجال ترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة وتطويرها .

- تنفيذ البرامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و ضمان متابعته.
- ترقية الخبرة والاستشارة الموجهة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة.
- تقييم فعالية تطبيق البرامج القطاعية ونجاحتها، واقتراح التصحيحات الضرورية عليها عند الاقتضاء .
- متابعة ديموغرافية المؤسسات في مجال إنشاء النشاط و توقيفه و تغييره.

- إنجاز دراسات حول الفروع و كذا المذكرات الظرفية الدورية حول التوجهات العامة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة.
- ترقية الابتكار التكنولوجي و استعمال المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لتكنولوجيا الإعلام و الاتصال الحديثة بالتعاون مع المؤسسات و الهيئات المعنية.
- جمع المعلومات المتعلقة بميدان نشاط المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و استغلالها ونشرها.
- التنسيق مع الهياكل المعنية ،بين مختلف برامج التأهيل الموجهة لقطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة .».

من خلال هذه المهام الموكلة للوكالة نستنتج بأن مهمتها الرئيسية تتمثل في تأهيل وإعادة تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ،مع العلم أن التأهيل يرمي إلى تطوير وترشيد ردود الأفعال وسلوكيات رجال الأعمال، وتطوير أساليب التسيير التي تتماشى مع التطورات اللامتناهية التي يشهدها النشاط الاقتصادي العالمي ،وبالتالي فالوكالة لها علاقة مباشرة مع الميدان تستمع لكل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من خلال فروعها المنتشرة عبر التراب الوطني وترشدها حول الفرص التي تتيحها الوكالة لتخطي المصاعب والاندماج بشكل فعال مع التحولات التي باتت تفرض نفسها بشكل قوي أكثر من أي وقت مضى .

إنشاء الوكالة يدل دلالة واضحة على عزم الدولة ترقية المؤسسة الصغيرة و المتوسطة التي تلعب دورا حيويا وجوهريا في تنشيط الحركة الاقتصادية الوطنية ،وكذا توفير الفرص الكافية والضرورية لتطور هذا الصنف من المؤسسات و التي أثبتت أهمية وجودها والمكانة التي تحتلها والتي لا يمكن تعويضها بأي شكل من الأشكال كما برهنت عليه البحوث والتجارب العالمية.

كما عملت الدولة على إنشاء كل من الوكالة الوطنية لتشغيل الشباب (ANSEJ) والوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر (ANGEM) من أجل تحفيز الشباب وذوي الإمكانيات المحدودة في إنشاء المشاريع الإنتاجية والذين يملكون أفكارا ومعارف يريدون تجسيدها على أرضية الواقع وتحويلها إلى مؤسسات عادة ما تكون صغيرة.

كل هذه الإجراءات التنظيمية والتحفيزية التابعة لها وجدت من أجل تنشيط الاستثمار ودفع الصناعة نحو التطور، إذا فما هي التطورات التي شهدتها الإنتاج الصناعي خلال الفترة 2014-2000.

III. 2. 3 تطور الاستثمار والإنتاج الصناعي خلال الفترة 2014-2000 :

تميزت الفترة 2014-2000 بتغيرات عميقة مست الاقتصاد عامة والصناعة بصفة خاصة فلقد عملت الجزائر من خلال البرامج التنموية على تدعيم الإنفاق الحكومي الاستثماري والذي يرمي إلى خلق الطلب الفعال، المحرك للاقتصاد والصناعة بالأخص. كما عملت الدولة على مواصلة عملية خوصصة المؤسسات العمومية الغير ناجحة من أجل إعادة تأهيلها وتوجيهها نحو الاستغلال الاقتصادي الأمثل للاستثمارات المقامة. كما عملت السلطات على توفير الإطار المؤسسي الذي يسمح باستغلال وتوسيع وجلب الاستثمارات الوطنية والأجنبية. السؤال الذي يطرح نفسه الآن هو كالاتي :

ماهي محصلة هذه الجهود وما أثرها على الصناعة الجزائرية ؟ للإجابة على هذا السؤال سنحاول التطرق إلى تطور الإنتاج و الاستثمار خلال الفترة.

III. 2. 3 1 تطور الإستثمار:

لقد بلغ عدد الاستثمارات المصرح بها من الفترة 2014-2002 حوالي 58.888

مشروع حيث تم استثمار ما يقارب 10.372.871 مليار دينار جزائري وتم استحداث ما يقارب 962.181 منصب شغل، وإذا نظرنا إلى سنة 2014 فإننا نجد أنها قد حققت حوالي 16.82 % من مجموع الاستثمارات المحققة من الفترة 2002-2014، أما مبلغ الاستثمارات فقد سجل 21.14 % من مجموع المبلغ المخصص لنفس الفترة، في حين بلغ عدد مناصب العمل الموفرة خلال 2014 حوالي 15.69 % من المجموع الموفر خلال نفس الفترة، كذلك ما يجب التأكيد عليه هو أن التصريحات بالاستثمار أخذت منحى تصاعدي منذ 2002 إلى 2014 و هذا سواء من حيث عدد المشاريع، قيمة الاستثمارات وعدد مناصب الشغل (أنظر إلى الجدول الموالي)، هذه الأرقام تدل دلالة واضحة على الجهود المبذولة لجلب الاستثمارات بمختلف أنواعها وأشكالها وقطاعاتها، بهدف القضاء على التبعية لقطاع المحروقات الذي يتفوق على كل القطاعات المتبقية.

السنوات	عدد المشاريع	%	القيمة مليون دج	%	مناصب الشغل	%
2002	495	0.84%	98.566	0.95%	29.586	3.07%
2003	1628	2.76%	396.209	3.82%	34.618	3.60%
2004	876	1.49%	241.768	2.33%	24.892	2.59%
2005	836	1.42%	198.839	1.92%	32.019	3.33%
2006	2.102	3.57%	486.035	4.69%	47.265	4.91%
2007	4.257	7.23%	664.782	6.41%	86.733	9.01%
2008	6.538	11.10%	1.327.946	12.80%	89.594	9.31%
2009	6.932	11.77%	439.577	4.24%	63.488	6.60%
2010	5.564	9.45%	379.834	3.66%	59.134	6.15%
2011	5.688	9.66%	1.331.711	12.84%	124.004	12.89%
2012	6.077	10.32%	754.025	7.27%	76.443	7.94%
2013	7.991	13.57%	1.861.048	17.94%	143.446	14.91%
2014	9.904	16.82%	2.192.530	21.14%	150.959	15.69%
المجموع	58.888	100%	10.372.871	100%	962.181	100%

الجدول رقم 49: تطور المشاريع الاستثمارية المصروفة 2002-2014
المصدر: الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار⁽¹⁾

المشاريع الاستثمارية المصرح عنها نجد منها المحلية و الأجنبية. الجدول الموالي يبين بأن الاستثمار المحلي يمثل 99% من مجموع المشاريع الاستثمارية و يبقى فقط 1% للاستثمار الأجنبي، لكن قيمة الاستثمارات الأجنبية بلغت 23% من مجموع المبالغ المستثمرة، أما مناصب الشغل الجيدة فقد بلغت 12% من مجموع المناصب الجديدة. هذه الأرقام توضح بأن الاستثمار الأجنبي يتميز بسمتين :

- الاستثمارات هي ذات كثافة رأس مال عالية و هذا يستنتج من قيمة الاستثمارات .
- الاستثمارات هي ذات حجم كبير يستنتج من عدد مناصب العمل .

المشاريع الإستثمارية	عدد المشاريع	%	القيمة مليون دج	%	مناصب العمل	%
الاستثمار المحلي	58.324	99%	8.018.771	77%	848.302	88%
الاستثمار الأجنبي	564	1%	2.354.099	23%	113.879	12%
المجموع	58.888	100%	10.372.871	100%	962.181	100%

الجدول رقم 50: المشاريع الاستثمارية المحلية و الأجنبية للفترة 2002-2014
المصدر: الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار⁽¹⁾

علما بأن الاستثمار الأجنبي وحسب عدد المشاريع فإننا نجده يحقق 92.2% من مشاريعه في 3 قطاعات فقط وهم الصناعة، البناء والخدمات، هذه القطاعات الثلاث استثمرت حوالي 16.293.938 مليون دج أي حوالي 75.22% من مجموع الاستثمار الأجنبي. كذلك يجب الإشارة إلى أن قطاع السياحة الذي لم يجلب سوى 10 مشاريع أي 1.77% من مجموع المشاريع، إلا أن قيمة الاستثمارات مثلت حوالي 19.65% من مجموع الأموال الأجنبية المستثمرة، أما فيما يخص مناصب الشغل فقد ساهمت بـ 12.36% من المجموع وهي كذلك تحتل المرتبة الثالثة بعد كل من الصناعة بـ 56.14% والبناء بـ 16.40% هذه النتائج وغيرها نجدها مفصلة في الجدول التالي:

(1) www.andi.dz, mars 2015

قطاع النشاط 1	عدد المشاريع	%	القيمة مليون دج	%	مناصب الشغل	%
الزراعة	9	%1.60	5.495	%0.23	619	% 0.54
البناء	95	%16.84	59.713	% 2.54	18.675	%16.40
الصناعة	324	% 57.45	1.613.708	% 68.55	63.928	% 56.14
الصحة	6	% 1.06	13.573	% 0.58	2.196	% 1.93
النقل	19	% 3.37	12.405	% 0.53	1.639	% 1.44
السياحة	10	% 1.77	462.619	% 19.65	14.080	% 12.36
الخدمات	100	% 17.73	97.145	% 4.13	11.242	% 9.87
الإتصالات	1	% 0.18	89.441	% 3.80	1.500	% 1.32
المجموع	564	% 100	2.354.099	% 100	113.879	% 100

الجدول رقم 51 : المشاريع الاستثمارية الأجنبية حسب قطاع النشاط 2014-2002
المصدر : الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار⁽¹⁾

أما أخذ المشاريع المحلية والأجنبية مجملة يجعل من قطاع النقل يحتل المرتبة الأولى بـ31.353 مشروع أي ما يمثل 53.24 % من مجموع عدد المشاريع، يليه قطاع البناء 11.253 مشروع أي 19.11 % من مجموع عدد المشاريع، أما قطاع الصناعة فيحتل المرتبة الثالثة بـ 8070 مشروع أي 13.70 % من مجموع عدد المشاريع، غير أن قطاع الصناعة فيحتل المرتبة الأولى من حيث المبالغ المستثمرة والتي بلغت 55.29 % من مجموع الأموال المستثمرة .

(1) www. andi . dz , mars 2015

كما نجده يحتل الصدارة فيما يخص عدد مناصب العمل المقدر بـ 35.35 % من مجموع مناصب الشغل الموفرة. في حين نجد قطاع البناء يحافظ على مرتبته الثانية فيما يخص الأموال المستثمرة و التي حققت 13.19 % من مجموع الأموال المستثمرة و كذلك فيما يخص عدد مناصب العمل الموفرة و التي بلغت 25.22 % . أما قطاع النقل فنجده يتراجع إلى المرتبة الرابعة فيما يخص القيمة المستثمرة و يسجل نسبة 8.29 % و إلى المرتبة الثالثة فيما يخص عدد مناصب العمل الموفرة و المقدر بـ 16.32 % من المجموع. نشير إلى أن قطاع السياحة يبقى دائما بعدد مشاريع ضئيلة و يحتل المرتبة السابعة بنسبة 1.08 % إلا أنه يحتل المرتبة الثالثة فيما يخص الأموال المستثمرة بنسبة 9.67 % من مجموع الأموال المستثمرة. في الأخير نشير إلى أن الاستثمار في قطاع الفلاحة يبقى يحتل مراتب متدنية من حيث عدد المشاريع و الأموال المسخرة و مناصب العمل الموفرة ، كل الإحصائيات حسب القطاعات نجدها في الجدول التالي :

قطاع النشاط	عدد المشاريع	%	القيمة مليون دج	%	مناصب الشغل	%
الزراعة	960	1.63%	115.677	1.12%	46.604	4.84%
البناء	11.253	19.11%	1.367.670	13.19%	242.679	25.22%
الصناعة	8.070	13.70%	5.735.195	55.29%	340.135	35.35%
الصحة	701	1.19%	98.521	0.95%	16.084	1.67%
النقل	31.353	53.24%	859.913	8.29%	156.993	16.32%
السياحة	635	1.08%	1.003.175	9.67%	50.026	5.20%
الخدمات	5.909	10.03%	746.966	7.20%	101.212	10.52%
التجارة	2	0.00%	37.514	0.36%	4.100	0.43%
الإتصالات	5	0.01%	408.241	3.94%	4.348	0.45%
المجموع	58.888	100%	10.372.871	100%	962.181	100%

الجدول رقم 52 : المشاريع الاستثمارية حسب قطاع النشاط 2002-2014

المصدر : الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار⁽¹⁾

(1) www. andi . dz , mars 2015

أما إذا نظرنا إلى نوع الاستثمارات فنجد بأن 58.65 % من مجموع المشاريع هي جديدة، أما التوسيع فقد شكل حوالي 39.71 % من عدد المشاريع. وعليه فالإنشاء الجديد و التوسيع قد شكلا 98.36 % من مجموع المشاريع و الذي تطلب استثمار حوالي 9.624.104 مليون دج أي حوالي 92.78 % من مجموع الاموال المستثمرة كما شغلت حوالي 97.64 % من مجموع المناصب المستحدثة. المبالغ المتبقية خصت إعادة الهيكلة، إعادة التأهيل وإعادة التأهيل مع التوسيع . الأرقام نجدها مفصلة في الجدول التالي :

نوع الاستثمار	عدد المشاريع	%	القيمة مليون دج	%	مناصب الشغل	%
انشاء	34.539	%58.65	5.428.481	%52.33	516.730	% 53.70
توسيع	23.384	%39.71	4.195.623	%40.45	422.789	% 43.94
اعادة هيكلة	3	%0.01	479	%0.00	92	% 0.01
اعادة تأهيل	830	%1.41	233.979	%2.26	11.102	% 1.15
اعادة تأهيل توسيع	132	%0.22	514.310	%4.96	11.468	% 1.19
المجموع	58.888	% 100	10.372.871	% 10	962.181	%100

الجدول رقم 53: نوع الاستثمار 2002-2014

المصدر : الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار⁽¹⁾

التقسيم حسب القطاع القانوني أي العمومي ، الخاص و المختلط ، يجعلنا نجد بأن مشاريع القطاع الخاص تشكل حوالي 98.21 % بينما القطاع العمومي يشكل فقط 1.65 % من مجموع عدد المشاريع ، أما القطاع المختلط فلا يتجاوز 0.14 % من مجموع عدد المشاريع . الجميع بين القطاع العمومي و المختلط لن يعطي إلا 1.79 % من مجموع عدد المشاريع غير أن القيمة المستثمرة قد بلغت 45.98 % من مجموع الأموال المستثمرة وقد وفر حوالي 16.24 % من مجموع مناصب العمل ، و المتبقي أي حوالي 83.76 % ترجع إلى القطاع الخاص ، تحليل هذه النتائج التي نجدها في الجدول الموالي تسمح لنا بالقول.

- المشاريع الخاصة في مجملها ذات أحجام صغيرة مقارنة بالمشاريع العمومية والمختلطة ، كما أنها ذات كثافة عمالية عالية، الشيء الذي يوحى لنا أنها ذات كثافة رأس مالية متواضعة.
- المشاريع العمومية المختلطة هي ذات كثافة رأس مالية عالية مع كثافة عمالية منخفضة.

الحالة القانونية	عدد المشاريع	%	القيمة مليون دج	%	مناصب الشغل	%
الخاص	57.833	98.21	5.604.240	54.03	805.908	83.76 %
العمومي	970	1.65	3.631.213	35.01	115.278	11.98 %
المختلط	85	0.14	1.137.418	10.97	40.995	4.26 %
المجموع	58.888	100	10.372.871	100 %	962.181	100 %

الجدول رقم 54: المشاريع الاستثمارية حسب الحالة القانونية 2002-2014

المصدر : الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار⁽¹⁾

بصفة عامة نجد بأن قطاع الصناعة هو الأكثر جاذبية للاستثمار، فهو يستحوذ على 62 % من المبالغ الاستثمارية المنجزة، ويضيف موقع الوكالة الوطنية لدعم الاستثمار أن

(1) www. andi . dz , mars 2015

الفروع الصناعية الجاذبة للاستثمار تتمثل في الصناعة الغذائية ، الكيمياء والبلاستيك، صناعة الخشب والورق بالإضافة إلى استئناف صناعات النسيج و الجلود و في الأخير تأتي مواد البناء و الزجاج. كما سجل الاستثمار قسط مهما في المياه و الطاقة فضلا عن الاستثمارات المهمة في مجال الاتصالات السلكية و اللاسلكية ، علما بأن 67 % من المشاريع الاستثمارية تركز في المناطق الشمالية من البلاد. كذلك نلفت الانتباه بأن نسبة انجاز المشاريع تقدر بنسبة 91 % من الكل أما المشاريع التي لم تنجز فتقدر بـ 7 % والمتبقي أي 2 % فهي مشاريع تم التخلي عنها .

III. 2. 3. الانتاج الصناعي و البرامج التنموية 2000-2014:

اعتماد الجزائر المقاربة الكنزوية المبنية على الأنفاق الحكومي الاستثماري المولد للطلب الداخلي الفعال الذي بدوره يكون من جهة محفز للإنتاج والاستثمار ومن جهة أخرى قادر على استيعاب نواتجهما (الإنتاج و الاستثمار) هذه الرؤية تجسدت من خلال 3 برامج تنموية و امتدت من 2001 إلى 2014 وكلفت الخزينة العمومية حوالي 348 مليار دولار أمريكي غير أن أثر هذه البرامج على النشاط الصناعي كان دون المستوى المطلوب، بل وكان في الكثير من الأحيان أضعف مما كان عليه قبل الشروع في البرامج التنموية .

لعل أول شيء ينظر إليه لمعرفة مدى تقدم و تطور الصناعة عبر الزمن لبلد أو منطقة معينة هو نسب أو معدلات النمو، وكما يوضحه الجدول الموالي فلقد عانت كل القطاعات الصناعية من نسب نمو متذبذبة، أكثرها كانت سالبة، تدل دلالة واضحة على أن الصناعة الجزائرية هي متعثرة ولم تستطع حماية أسواقها والاستفادة من الأموال المنفقة على الاقتصاد.

الصناعة التحويلية								الصناعة	الصناعة السنوات
صناعات أخرى	الخشب و الورق	مواد البناء	الجلود	النسيج	الصناعة الكيميائية	الحديد الميكانيك و الكهرباء	الصناعات الغذائية		
38.2	-8.2	6.4	-6.0	-14.4	6.2	2.2	-8.9	-1.9	2000
2	-13.1	0.3	-0.5	-14.7	-3.1	10.4	-12.5	-1.3	2001
1.2	7.7	7.3	-18.6	3.5	-5.8	7.4	-19.0	-1.0	2002
-11.9	-6.1	-7.6	-7.7	-2.4	-10.6	8.9	-20.6	-3.5	2003
5.2	-0.7	10.3	15.4	-14.4	-2.2	2.0	-15.7	-1.3	2004
25.1	-15.9	4.8	-18.4	0.6	3.9	-4.1	-14.4	-4.5	2005
-1.0	2.9	-3.8	-15.9	-14.0	-3.1	1.3	-7.6	-2.2	2006
-31.2	-6.8	2.7	-4.8	-15.0	-4.4	-8.9	-2.1	-3.9	2007
-20.6	-11.9	-1.6	-1.2	-1.1	2.5	3.9	6.8	1.9	2008
0.0	-21.4	1.0	-12.0	1.2	2.0	6.4	-9.1	0.7	2009
-21.3	14.8	-5.0	-6.3	-10.8	-10.6	-12.6	-3.3	-2.5	2010
5	-11.8	-3.2	-9.4	-13.1	5.5	-3.4	21	-1.2	2011
-3.8	2.3	1.3	2.8	1.5	5.8	7.4	5.6	5.1	2012
-7.8	3.6	0.6	-0.5	0.3	5.0	5.5	7.0	4.1	2013

الجدول رقم 55: النسب المئوية لنمو الصناعة العمومية 2000-2013

المصدر : من إعداد الباحث بناء على⁽¹⁾

(1) - Rapports annuels de la Banque d'Algérie 2002

- Rapports annuels de la Banque d'Algérie 2005

- Rapports annuels de la Banque d'Algérie 2008

- Rapports annuels de la Banque d'Algérie 2010

- Rapports annuels de la Banque d'Algérie 2013

قبل أي تعليق نلاحظ بأنه أحدثت بعض التغييرات في الإحصائيات، نذكر منها أن المركبة الصناعة المعملية (التحويلية) عوضت بالصناعة خارج المحروقات ابتداء من 2011 وقد أعيد النظر في الإحصائيات ابتداء من 2009، و من بين التغييرات الجديدة نجد إدخال المناجم والمحاجر وكذا الطاقة والمياه ضمن الصناعة خارج المحروقات، كما اختفت المركبة صناعة القطاع الخاص. (أنظر إلى تقارير بنك الجزائر 2000-2013).

للأسف ومع كل البرامج و الأموال المنفقة لتحفيز الطلب الداخلي إلا أن الصناعة شهدت نموا سالباً متتابعاً. إن الإنتاج في القطاع العمومي تقهقر بشكل مستمر، حيث في ظرف 11 سنة (بين 2000 و 2010) لم يسجل قطاع الصناعة نموا موجبا إلا في 3 سنوات، وهي مقدره بـ 3.5 % ، 1.9 % و 0.7 % و تخص سنوات 2009، 2008، 2003 على التوالي. نسب أقل ما يقال عنها أن ضعيفة مقارنة بالأموال المنفقة على إنعاش الاقتصاد الوطني ، أما خلال السنوات الثلاثة الأخيرة فالصناعة خارج المحروقات سجلت نموا موجبا في سنتي 2012 و 2013 بـ 5.1 % و 4.1 % على التوالي بعد إقحام خاصة الطاقة و المياه و هما القطاعين الذين يشهدان إنفاقا حكوميا خالصا لفائدة مؤسسات وطنية تتمتع باحتكار السوق الوطنية و انعدام المنافسة الخارجية.

ما يلاحظ كذلك هو أنه ليس هناك قطاعات ضعيفة و أخرى قوية، فكل القطاعات للصناعة التحويلية العمومية تشهد تدهورا، هذا الوضع الخطير إن دل على شيء فإنما يدل على وجود مشاكل هيكلية عميقة تحول دون تمكن المؤسسات العمومية من اقتطاع حصص من السوق تمكنها من النمو، ومن الأسباب التي تحتاج دراسات وتمحيص نذكر، ضعف النظام الجمركي و انتشار المنافسة الغير عادلة، هيمنة الاقتصاد الغير رسمي على السوق الوطنية، تآكل وسائل للإنتاج للمؤسسات العمومية، إلى غير ذلك من العراقيل التي تستوجب دراسات معمقة و مفصلة تؤدي إلى معرفة المناخ الذي يسمح بعودة الصناعة الوطنية.

كما يجب أن نلاحظ بأن النمو المسجل في بعض القطاعات كالبناء و الاشغال العمومية و كذا الطاقة و المياه و المستفيدة بشكل واسع من سياسة الإنعاش الاقتصادي . فالتحسن ظرفي و يستفيد من الإنفاق الحكومي الاستثماري ، فالمشاريع تابعة للدولة وهي الممول والزبون ، كما أن عدد المشاريع كبير و الكل يستفيد .

أما القطاع الخاص فنجد بأنه حقق في الفترة 2000، 2007 نموا موجبا و لكنه هو كذلك متواضعا . أحسن نسبة نمو سجلها سنة 2002 بنسبة 6.6 % و أضعف نسبة سجلها سنة 2006 بـ 2.1%. (أما إحصائيات 2008-2009-2010 غير موجودة وإحصائيات 2011، 2012، 2013 مقحمة مع الصناعة خارج المحروقات) (أنظر إلى الملاحق).

السنوات القطاع الخاص	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001	2000
	%3.2	%2.1	%1.7	%2.5	%2.9	%6.6	%3.0	%5.3

الجدول رقم 56: النسب المئوية لنمو القطاع الخاص 2007-2000
المصدر : من إعداد الباحث بناء على (1)

هذه النتائج الغير مسايرة للأهداف المخططات التنموية يمكن توضيحها أكثر من خلال النسب المئوية التي يساهم بها القطاع الصناعي في الإنتاج الداخلي الخام، كما نجعل لها مقارنة مع القطاع الفلاحي والذي يسجل نتائج أحسن من القطاع الصناعي رغم أن الصناعة من المفروض أن تكون أكثر انتفاعا بالأموال المستثمرة في انعاش الاقتصاد الوطني .

حسب الجدول أدناه نلاحظ أن الصناعة ومع مرور السنوات تفقد أكثر مكانتها في الاقتصاد الوطني، فبعدها كانت تساهم بـ 7.05 % في الإنتاج الوطني قبل البرامج التنموية، هاهي في 2013 لا تشارك إلا 4.6 % في الإنتاج الوطني ، فاقدة بذلك 3 نقاط، رغم أن

(1) - Rapports annuels de la Banque d'Algérie 2002

- Rapports annuels de la Banque d'Algérie 2005

- Rapports annuels de la Banque d'Algérie 2010

نتائج 2012، 2011 و 2013 مدعمة بفرعي المناجم والمحاجر وكذا الطاقة و المياه والمستفيدين (الطاقة و المياه) من استثمارات ضخمة. هذه النتائج إذا ما قورنت بقطاعات أخرى كالزراعة فإننا نجد أنها للأسف تسجل ضعف ما تسجله للصناعة فمثلا سنوات 2012 و 2013 سجلت الصناعة 4.5 % و 4.6 % أما الزراعة فسجلت 8.8 % و 9.8 % ، بعدما كان القطاعين متكافئين سنة 2000 بتسجيلها 7.05 % و 8.4 % للصناعة و الزراعة على التوالي .

هذا الأداء الضعيف وهذه النتائج الهزيلة يعبران عن الاخفاق الكبير في الاستفادة من الامكانيات المتاحة والاستقرار الكبير والمتتابع للمؤشرات الاقتصادية الكلية المسجلة منذ سنة 2000 ، تبعا لتحسن اسعار البترول على مستوى السوق العالمي.

القطاعات السنوات	المحروقات	الصناعة	الزراعة
2000	39.20	7.05	8.40
2001	33.89	7.34	9.67
2002	32.55	7.18	9.19
2003	35.58	6.55	9.69
2004	37.94	6.05	9.18
2005	44.3	5.6	7.7
2006	45.8	5.2	7.5
2007	43.5	5.1	7.5
2008	45.3	4.7	6.4
2009	31.5	5.3	9.3
2010	34.9	5.1	8.5
2011	36.1	4.6	8.1
2012	34.4	4.5	8.8
2013	30.0	4.6	9.8

الجدول رقم 57 :النسب المئوية لمساهمة كل من المحروقات ،الصناعة والزراعة في الناتج الوطني الخام 2000-2013
المصدر : من إعداد الباحث بناء على⁽¹⁾

- (1) Rapports annuels de la Banque d'Algérie :Tableau 02 PIB aux prix courants,2004
- Rapports annuels de la Banque d'Algérie :Tableau 02 PIB aux prix courants,2009
- Rapports annuels de la Banque d'Algérie :Tableau 02 PIB aux prix courants,2013

الجدول أعلاه يوضح كذلك الارتباط والاعتماد الكبير للإنتاج الجزائري على المحروقات، فالإنتاج في قطاع المحروقات يسجل نسبا جد مرتفعة بلغت ذروتها سنة 2006 بتسجيلها 45.8 % من النتائج الداخلي الخام. هذه النتائج تدل دلالة واضحة على أن القطاع الأولي يسيطر على أداء الاقتصاد الوطني الداخلي والخارجي، فالصادرات الجزائرية نجدها معتمدة بأكثر من 95 % على المحروقات الغير مصنعة (المواد الخام). كما يعد المصدر الوحيد المعتمد عليه لتمويل الاقتصاد وتحقيق التنمية الاقتصادية، إلا أن المحروقات وكغيرها من المواد الأولية معروفة بتذبذب أسعارها، وعليه فالاعتماد المطلق عليها يدخل حتما الاقتصاد الوطني في فترات عسيرة ذات آثار سلبية كبيرة مدمرة.

الوضعية العسيرة يمكن أن نبينها كذلك من خلال الصادرات الوطنية من السلع خارج المحروقات و كذا الواردات من السلع الاستهلاكية الغير غذائية، الجدول أدناه يبين بشكل جلي عدم قدرة الاقتصاد الوطني والإصلاحات المقامة من رفع نسبة الصادرات الجزائرية من المنتجات خارج المحروقات وعلى رأسها السلع الصناعية وبالمقابل نجد بأن قيمة الواردات من السلع الاستهلاكية الغير غذائية تشهد منحى تصاعدي متواصل حيث شهدت ارتفاعا بين 2001 و 2013 بنسبة 752.78 % وهو الرقم الذي يؤكد أنه ما سجل من نسب نمو سالبة لصناعة التحويلية قد عوض بالواردات، أو بعبارة أخرى أن السلع للصناعة المستوردة قد طردت السلع الصناعية الوطنية من السوق.

الواردات من السلع الاستهلاكية الغير غذائية مليون دولار أمريكي*	النسب المئوية للسادات خارج المحروقات	السنوات
1.841	%2.7	2000
1.400	%2.9	2001
1.649	%3.2	2002
1.984	%1.9	2003
2.610	%2.1	2004
2.922	%1.6	2005
2.830	%2.1	2006
3.546	%1.6	2007
6.172	%1.8	2008
5.868	%1.7	2009
5.629	%1.7	2010
6.890	%1.7	2011
9.400	%1.6	2012
10.539	%1.6	2013

الجدول رقم 58: مؤشرات تدهور الصناعة الوطنية 2000-2013
المصدر: من اعداد الباحث بناء على (1)

*أرقام الواردات مخصوم منها الاستيراد المتعلق بالغذاء، الطاقة، المواد الأولية، المواد النصف مصنعة، التجهيزات الفلاحية والتجهيزات الصناعية. أي أن السلع المتبقية موجهة للاستهلاك النهائي.

من خلال هذه الجداول و الأرقام نجد بأن الصناعة الجزائرية قد فقدت الكثير من مقوماتها وأسواقها، فلجنة الموارد الطبيعية أضعفت كل قطاعات الصناعة التحويلية، والتي أصبحت تسمى فيما بعد بالصناعة خارج المحروقات و لعل قطاع النسيج و الملابس يعد من بين القطاعات التي شهدت اهتماما كبيرا في الفترات السابقة من حيث تسخير الأموال و القيام بالاستثمارات وتكوين الإطار. فماهي حالة قطاع النسيج والملابس خلال البرامج التنموية 2000-2014.

(1) Rapports annuels de la Banque d'Algérie: Tableau 17 composition des importations et exportations, 2004

-Rapports annuels de la Banque d'Algérie: Tableau 17 composition des importations et exportations, 2009

-Rapports annuels de la Banque d'Algérie: Tableau 17 composition des importations et exportations, 2013

III. 4.2 صناعة النسيج و الملابس و البرامج التنموية :

صناعة الملابس و النسيج وكغيرها من الصناعات التحويلية شهدت تراجعا رهيبا. ما ميز الفترات السابقة هو السيطرة الكبيرة التي كان يتمتع بها القطاع العام في كل الصناعات و من بينها قطاع صناعة النسيج والملابس. إلا أنه ونظرا لعدم ناجعتها وضعف قدرتها على التحكم في المحيط الداخلي و مسيطرة تغيرات المحيط الخارجي وكذا تسجيلها لنتائج سلبية ، فقد تم عرض كل مؤسسات القطاع للخصوصة، غير أن عملية الخصخصة لم تكن ناجحة وبقيت مؤسسات القطاع ضمن النسيج الصناعي العمومي.

III 1.4.2 نمو قطاع النسيج و الملابس :

مع مرور السنوات واشتداد المنافسة أخذ قطاع النسيج و الملابس يزيد تفهقرا يوما بعد يوم. أول مؤشر يدلنا على الوضعية التي ينساق إليها القطاع هي نسب النمو (أنظر إلى الجدول أسفله) فلقد سجل خلال سنتي 2000 و2001 نموا سالبا قدر بـ 14.5% و 14.7% على التوالي وهو القطاع الأكثر تراجعا خلال هاتين السنتين. الدولة استمرت في استراتيجياتها الجديدة المبنية على الانفاق الحكومي الاستثماري وتخلت عن متابعة المؤسسات المنتجة ، فازداد الوضع تدهورا ، حيث سجل القطاع أكبر نسبة نمو سالبة سنة 2007 مقدره بـ 15% في الوقت الذي ينفذ فيه البرامج التكميلي لدعم النمو و المقدره ميزانيته بـ 55 مليار دولار.

الوضعية المزرية هذه لم تحرك مراكز القرار واستمر التراجع، حيث سجل رقما قياسيا جديدا قدره 13.1% سنة 2011 وهو أكبر تراجع ضمن كل قطاعات الصناعة التحويلية عندما كان ينفذ برنامج توظيف النمو الاقتصادي . أما خلال سنتي 2012 و2013 وقد سجل نمو موجبا قدره 1.5% و 0.3% على التوالي، وهي المرة الأولى منذ 17 سنة (حسب الإحصائيات المتواجدة لدينا والصادرة عن بنك الجزائر) يحقق فيها القطاع نموا موجبا خلال سنتين متتاليتين.

السنوات	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
قطاع النسيج و الملابس	-8,8	0.6	-17,4	3,5	-2.4	-14,4	0,6	-14,4	0,6

السنوات	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
قطاع النسيج و الملابس	-14,0	-15,0	-1,1	-1,2	-10,8	-13,1	1.5	0.3

الجدول رقم 59: النسب المئوية لنمو قطاع النسيج و الملابس 1997-2013
المصدر : من إعداد الباحث بناء على⁽¹⁾

2.4.2.III تطور الانتاج الاجمالي ، القيمة المضافة و النتيجة الصافية لقطاع النسيج و الملابس :

التراجع الذي أصاب قطاع النسيج يمكن أن نراه كذلك من خلال 3 معايير أخرى وهي الإنتاج الإجمالي، القيمة المضافة والنتيجة الصافية للاستغلال (أنظر الجدول التالي). ما يؤكد نسب النمو السالبة هو انخفاض مستوى الإنتاج الإجمالي حين نجده قد انخفض من حوالي 7.489.8 مليون دج سنة 2001 إلى حوالي 3.489.5 مليون دج سنة 2013 أي بنسبة 53.40%. فيما يخص القيمة المضافة فقد بقيت تتراوح بين 45% و 55% من الإنتاج الإجمالي .

(1) Rapports annuels de la Banque d'Algérie:Tableau 13 croissance du PIB reel,2000

- Rapports annuels de la Banque d'Algérie:Tableau 13 croissance du PIB reel,2004
- Rapports annuels de la Banque d'Algérie:Tableau 13 croissance du PIB reel,2008
- Rapports annuels de la Banque d'Algérie:Tableau 13 croissance du PIB reel,2011
- Rapports annuels de la Banque d'Algérie:Tableau 13 croissance du PIB reel,2013

أما المعيار الثالث والمتعلق بالنتيجة الصافية للاستغلال فهي تكشف بكل الوضوح عن الصعوبات التي يتخبط فيها القطاع العمومي للنسيج والملابس، حيث ومنذ 2001 لم يسجل القطاع أي نتيجة إيجابية، ففي كل السنوات تسجل القطاع خسائر فادحة، فحتى السنتين الأخيرتين أي 2012 و 2013، أين سجل نمو إيجابيا، فقد سجل خسائر قدرت بـ 1.793.4 و 1906.4 على التوالي (أنظر إلى الجدول أسفله)

أما القطاع الخاص فنجد أنه قد حافظ على مكاسبه خلال الفترة 2000-2013، كما حقق نتائج إيجابية طيلة الفترة رغم أن القيمة المضافة للقطاع الخاص تتراوح بين 25 % و 29 % من الانتاج الاجمالي، مما يوحي لنا بأن القطاع الخاص يتميز بتحكم كبير في التكاليف، فتكاليف القطاع الخاص هي جد مضغوطة وهو الشيء الذي يسمح له بالتطور وتحقيق تقدم ولو أنه محتشم، فمن 2007 و 2013 لم يحقق نمو إلا بنسبة 6.81 % (لم يأخذ بعين الاعتبار التضخم).

مليون دج

النتيجة الصافية للاستغلال	القيمة المضافة	الإنتاج الإجمالي		
-4.000.3	4.236.3	7.4898	القطاع العام	2001
4.185.2	7.782.6	30.855.10	القطاع الخاص	
185.0	12.018.9	38.334.9	المجموع	
-2.428.2	3.211.9	6.797.6	القطاع العام	2004
5.576.0	10.269.9	37.801.8	القطاع الخاص	
3.147.8	13.481.7	44.599.5	المجموع	
-2.301.0	2.259.5	4.722.2	القطاع العام	2007
5.789.9	10.780.3	39.556.9	القطاع الخاص	
3.488.9	13.039.8	44.279.1	المجموع	
2.295.7	2.324.4	4.771.4	القطاع العام	2009
6.600.6	12.266.3	39.168.8	القطاع الخاص	
4.304.9	14.590.7	43.940.2	المجموع	
-2.313.2	2.150.1	4.342.6	القطاع العام	2010
6.201.9	11.692.7	39.222.8	القطاع الخاص	
3.888.7	13.842.8	43.565.40	المجموع	
-2.391.8	1.863.6	3.869.20	القطاع العام	2011
6.193.7	11.614.1	40.052.8	القطاع الخاص	
3.801.9	13.477.7	43.922.0	المجموع	
-1.793.4	1.632.0	3.363.3	القطاع العام	2012
6.511.8	12.376.3	42.047.2	القطاع الخاص	
4.718.4	14.008.3	45.410.50	المجموع	
-1.906.4	1.708.1	3.489.5	القطاع العام	2013
6.734.4	12.622.6	42.252.9	القطاع الخاص	
4.828.0	14.330.7	45.742.50	المجموع	

الجدول رقم 60: الإنتاج الإجمالي و القيمة المضافة و النتيجة الصافية للاستغلال المتعلقة بقطاع النسيج و الملابس الجزائري 2001-2013
المصدر: من إعداد الباحث بناء على⁽¹⁾

(1) ONS: comptes de productions et comptes d'exploitations 2000-2013

III.3.4.2 تطور قطاع النسيج و الملابس من حيث الكميات المنتجة :

بعد دراسة قطاع النسيج من حيث نسب النمو و كذا الإنتاج الإجمالي و القيمة المضافة و النتيجة الصافية للاستغلال ، نحاول أن ندرسه من زاوية الكميات المنتجة الإحصائيات المعطاة في الجدول أسفله، تبين بأن القطاع العمومي المسيطر سابقا على صناعة النسيج و المموم للسوق الوطنية ، إنتاجه يتهاوى في كل أنواع المنتجات سواء الصوفية أو الحريرية. فبالنسبة للأقمشة القطنية المستوى المحقق سنة 2000 (رغم الانخفاض الكبير في أواخر التسعينات) يمثل 3 مرات الإنتاج المحقق سنة 2011 ، حيث قدر بـ 23.820.900 متر حظى بنسبة 2000 ونزل إلى ما يقارب 8.132.500 متر حظى سنة 2011. الانخفاض نفسه مس الأقمشة الحريرية والخيوط والأغطية .

الاستثناء الأول متعلق بالأقمشة الصوفية التي شهدت تبات مستوى الإنتاج طيلة الفترة المدروسة عند حدود 1.100.000 متر خطي. أما الاستثناء الثاني فيخص الخيوط الصوفية و التي خرجت كلية من الإنتاج منذ سنة 2008 بعدما كان الإنتاج عند مستوى 5900 طن سنة 1992 (أنظر إلى الحوصلة الإحصائية 1962 إلى 2011، الديوان الوطني للإحصائيات ،جوان 2013،ص169). فيما يخص الملابس فالإحصائيات المتوفرة تخص منتوجين فقط وهما القمصان و ملابس العمل. بالنسبة لهذا الأخير فلقد احتفظ القطاع العمومي بنفس مستوى الإنتاج خلال الفترة المدروسة 2000-2011 و هذا عند مستوى يقترب من 500 ألف وحدة، أما إنتاج القمصان فنجدته قد انخفض بأربع مرات بين 2000 و 2011 ، حيث مر من 621,1 ألف وحدة سنة 2000 إلى ما يقارب 74.5 ألف وحدة سنة 2011. هذه الإحصائيات تدل دلالة واضحة على أن قطاع النسيج والملابس قد فقد الكثير من مقوماته و لم يستطع حماية سوقه من المنافسة .

الإحصائيات المذكورة في الجدول أسفله تخص القطاع العمومي فقط، أما القطاع الخاص فهو غائب بشكل كلي (100%) من الإحصائيات، وهذه الثغرة الإحصائية الكبيرة تعد كأحد العوائق التي لا تسمح بدراسة القطاع و معرفة توجهاته وواقعه من قدرات إنتاجية و مؤهلات ومستوى للإنتاج ، و العمالة المستخدمة ، ونقاط الضعف والقوة ، والتكنولوجيا

المستعملة إلى الغير ذلك من مميزات القطاع. الحقيقة المؤلمة هاته تؤكد تجاهل الدولة والديوان الوطني للإحصاء للأهمية هذه المعلومات وأهمية القطاع الخاص الوطني بصفة عامة و القطاع الخاص المرتبط بصناعة النسيج و الملابس خاصة ، رغم المكانة المعتبرة التي يتمتع بها القطاع الخاص ، فلقد حقق انتاجا إجماليا سنة 2013 قدر بـ 42.252.9 مليون دج، بينما القطاع العام لم يحقق سوى 3.489.5 مليون دج كإنتاج إجمالي، أي أن القطاع الخاص متفوق على القطاع العام بحوالي 12 مرة (أنظر إلى الجدول السابق) ، كما أنه حقق قيمة مضافة قدرها 12.622.5 مليون دج سنة 2013 بينما القطاع العام بقي في حدود 1.708.1 مليون دج .

النهوض بقطاع النسيج والملابس يمر أولا و قبل كل شيء بتوفير قاعدة إحصائية مفصلة وشاملة، تعكس الوضع الحقيقي للقطاع ، الشيء الذي يسمح للأكاديميين وأصحاب القرار من التقييم الموضوعي لقدرات القطاع ومن تم وضع الخطط والاستراتيجيات الكفيلة للنهوض بالقطاع والذي يعد أحد القطاعات ذات الاهتمام الكبير سواء بالنسبة للدول المنظورة أو السائرة في طريق النمو، نظرا لقدرته الهائلة على توفير الشغل وامتصاص البطالة وكذا توفير أحد السلع الواسعة الاستهلاك وكثيرة التبادل الدولي ، حيث بلغت الصادرات العالمية من منتجات النسيج و الملابس ما يقارب 764 مليار دولار سنة 2013 وبالتالي فسوق النسيج والملابس واسع ويشهد منافسة كبيرة من أجل الاستحواذ عليه.

2005	2004	2003	2002	2001	2000	المنتجات / السنوات
14.039.1	14.893.1	15.885.3	18.813.1	18.059.7	23.820.9	أقمشة جاهزة من القطن (10^3 متر خطي)
3.957.4	4.035.0	5.981.7	7.013.5	6.859.80	6.497.0	أقمشة جاهزة من الحرير (10^3 متر خطي)
1.048.3	1.223.5	1.752.1	916.4	568.7	959.2	أقمشة جاهزة منالصوف (10^3 متر خطي)
8.0	7.1	8.1	8.3	10.0	13.8	خيوط قطنية (10^3 طن)
0.4	0.6	0.8	0.8	0.8	0.9	خيوط صوفية (10^3 طن)
1.824.9	1.640.9	1641.2	1.667.0	1.787.9	1.658.6	أغطية (10^3 وحدة)
277.8	367.5	426.7	459.8	574.0	621.1	قمصان (10^3 وحدة)
572.9	622.6	430.4	429.5	482.2	546.6	ملابس (10^3 وحدة)

2011	2010	2009	2008	2007	2006	المنتجات / السنوات
8.132.5	10.664.4	12.489.3	13.158.1	12.462.2	14.205.2	أقمشة جاهزة من القطن (10^3 متر خطي)
2.469.0	3.236.5	3.744.1	3.813.4	3.446.4	3.212.1	أقمشة جاهزة من الحرير (10^3 متر خطي)
1.099.0	1.192.5	1.336.1	1.204.6	831.4	941.8	أقمشة جاهزة من الصوف (10^3 متر خطي)
4.3	5.5	5.3	5.9	6.4	7.6	خيوط قطنية (10^3 طن)
-	-	-	-	0.058	0.2	خيوط صوفية (10^3 طن)
527.2	663.8	838.1	524.5	925.8	1.433.8	أغطية (10^3 وحدة)
154.9	136.7	152.4	166.0	92.3	74.5	قمصان (10^3 وحدة)
491.4	558.2	481.5	381.3	431.2	408.2	ملابس (10^3 وحدة)

الجدول رقم 61: أهم منتجات صناعة النسيج و الملابس 2011-2000
المصدر : ONS⁽¹⁾

III. 4.4.2. تطور الواردات من النسيج و الملابس :

ضعف الإنتاج الوطني من النسيج والملابس يمكن ملاحظته كذلك من خلال تطور الواردات الجزائرية من هذه المواد، الاضطلاع على الأرقام تبين بأن واردات الجزائر من النسيج والملابس شهدت ارتفاعا متواصلا وكبيرا بين سنتي 2008 / 2014. فالمستورادات من النسيج وملابس بلغت سنة 2003 14.646.5 مليون دج ووصلت نسبة 2008 إلى حوالي 24.147.7 مليون دج، ثم بين 2008 و 2013 تضاعفت 3 مرات ، بتعبير آخر فإن الواردات من النسيج والملابس قد تضاعفت من 2003 و 2013 بحوالي 5 مرات (أنظر الجدول التالي) .

مليون دج

السنة الواردات	2003	2004	2005	2006	2007	2008
وردات النسيج و الملابس	14.646.5	16.425.9	19.102.1	18.008.1	22.061.2	24.147.7

السنة الواردات	2009	2010	2011	2012	2013
واردات النسيج و الملابس	31.443.4	38.644.7	46.995.2	61.274.7	73.936.4

الجدول رقم 62: الواردات من النسيج و الملابس 2003-2013
المصدر : من إعداد الباحث بناء على⁽¹⁾

أرقام الواردات المتعلقة بالنسيج والملابس تبين بأن المستهلك يلبي حاجاته المتعلقة بالنسيج والملابس من السلع المستوردة، فالمقارنة بين الإنتاج الوطني والاستيراد تظهر بأن الإنتاج الإجمالي من النسيج والملابس سنة 2004 بلغ 44.599.5 مليون دج أما الواردات فكانت في حدود 16.425.9 مليون دج و عليه فالإنتاج الوطني كان يفوق الواردات بـ 271.5 % .

(1) ONS, Collection statistiques N°188/2014 ,évolution des échanges extérieurs de marchandises de 2003 à 2013.

الرجوع إلى إحصائيات 2013 يبرز لنا حقيقة جديدة وهي أن الواردات تفوق الإنتاج الوطني بـ 161.6 % حيث الإنتاج الوطني هو في حدود 742.5. 45 مليون دج أما الواردات فبلغت 73.936.4 مليون دج (أنظر إلى الجدول أسفله).

2013	2004	السنة الواردات
45.742.5	44.599.5	الإنتاج الوطني من النسيج والملابس
73.936.4	16.425.9	الواردات من النسيج والملابس

الجدول رقم 63: مقارنة بين الإنتاج الوطني و الواردات من النسيج و الملابس
المصدر: من إنجاز الباحث بناء على (1)

الجدول أعلاه يبين حقيقة غريبة هو أنه مع البرامج التنموية الرامية للدفع للاقتصاد الوطني عامة و الإنتاج الوطني خاصة والتي أنفق فيها حوالي 348 مليار دولار (من 2001 إلى 2014) نجد أن الإنتاج الوطني لم يتطولا إلا بنسبة 2.5% بينما الواردات تطورت بنسبة 450.12%. هذه الأرقام توحى لنا بأن القطاع الإنتاجي عامة ومعه قطاع النسيج والملابس ترك يتخبط في مشاكله ولم يستفد من سياسة ناجعة كفيلة بحماية وتطوير ومساندة الإنتاج الوطني العمومي والخاص، وفي نفس الوقت ترك اقتصاد السوق يتطور ويتبلور من أجل جعل الإنتاج الوطني يسير وفقا للتوجهات العالمية من حيث نوع المنتجات والنوعية والسعر والتكنولوجيا المستعملة والتقنيات الحديثة، إلى غير ذلك العناصر الكفيلة بجعل الانتاج الوطني قادر على مواجهة المنافسة العالمية.

(1) - ONS, Comptes de productions et comptes d'exploitations 2000-2013
- ONS, Collection statistiques N° 188/2014, Evolution des échanges extérieurs de marchandise 2003-2013

ما زاد الطين بلة هو الانتشار الواسع للاقتصاد الموازي في قطاع النسيج والملابس. فمن بين ما نجد في هذا الموضوع الدراسة التي أجرتها الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمنشورة سنة 2007، حيث نصت هذه الدراسة⁽¹⁾ في الصفحة 128 على أن الإستهلاك العائلات الجزائرية مع النسيج و الملابس قدر سنة 2003 بـ 100 مليار دج ، أما العرض فهو على النحو التالي .

- المؤسسات العامة تغطي 15 % من السوق.
- المؤسسات الخاصة تغطي 30 % من السوق.
- القطاع الغير رسمي يغطي 65 % من السوق.

ما يمكن قوله هو أن الفوضى في السوق النابعة من الانتشار الرهيب للاقتصاد الغير رسمي والمدعم بالانتشار الواسع لعمليات الاستيراد الرسمية والغير رسمية (تجار الشنطة والذي تحولوا إلى تجار الشنطة بالحاويات) وفروا الشروط الضرورية و الكافية لطرده الإنتاج الوطني من الملابس المستهلك للنسيج الوطني (صناعة الملابس سوق للأسفل لصناعة النسيج).

عدم وجود استراتيجية واضحة للدولة مع الانتشار الواسع للسوق الغير رسمي والاعتماد الكبير على الواردات ، جعلوا صناعة النسيج والملابس الوطنية سواء الخاصة أو العمومية تواجه منافسة غير شرعية، دمرت الإنتاج الوطني وسهلت استحواذ المؤسسات الأجنبية على السوق الوطني.

(1) Rapport élaboré par ,Brahim Boumzar et Yacine Sassi .Pour plus d'information voir : www.andpme.org.dz/index.php/en/document-4/fiche-sous-sectorielles/finiSH/5-fishe-sous-sectorielles/19-industrie-du-textile-et-delhabillement ,24 decembre2011.

III. 5.2 صناعة النسيج و الملابس و المبادرات الجديدة :

مما سبق بينا بأن صناعة النسيج والملابس الجزائرية هي جد متأزمة، فقدت الكثير من مؤهلاتها و قدراتها و تحتاج الى سند قوي يضعها على السكة من جديد. إن أول و أكبر مشروع هو إنشاء مركب للنسيج جزائري - تركي. ينتظر أن تصل استثماراته إلى 155 مليار دج و خلق حوالي 25.000 منصب عمل. المركب تم إنشائه في ديسمبر 2013 تحت تسمية الجزائرية للملابس الرياضية TAYAL ALGERIENNE DU SPORT'S WEAT رأس مالها تملك منه المؤسسة التركية INTERTAY التابعة للمجمع التركي TAYPA 49 % أما 51 % المتبقية تعود للجزائر، منها 30 % ترجع إلى مجمع الملابس CH و 21 % المتبقية للجزائرية للنسيج TEXALG

المشروع يمتد على مساحة قدرها 250 هكتار. المرحلة الأولى يتم فيها خلق 8 مصانع مندمجة على مساحة 100 هكتار و ستختص في صناعة أقمشة الجينز ، الخيوط النسيجية و أقمشة أخرى لصناعة الملابس. فيما يخص الأقمشة البرنامج مسطرا للإنتاج حوالي 30 مليون متر ، 50 % منها تصنع محليا و المتبقي (50 %) تصدر إلى مصر لتموين مؤسسات صناعة الملابس تابعة لمجمع TAYPA. كما سيتم ضمن المرحلة الأولى إنشاء مدرسة عليا للتكوين و مركز تجاري .

المرحلة الثانية و يتم فيها إنشاء حوالي 10 مصانع على مساحة قدرها 150 هكتار مخصصة للإنتاج الخيوط الاصطناعية تغطي الحاجيات الوطنية و البقية تصدر، كما ستعمل على انتاج النسيج المنزلي ، لوازم الخياطة و الأقمشة الغير منسوجة.

المرحلة الأولى من المشروع ستوفر حوالي 100.000 منصب عمل مؤطرة من طرف 500 مختص أجنبي لإعادة تكوين المهارات في مختلف ميادين نشاط المؤسسة، وبعد إتمام المشروع سيوفر المشروع حوالي 250000 منصب عمل مباشر و دائم ، كما أن البرنامج مسطر من أجل أن تبلغ صادرات المؤسسة حوالي 60 % من الإنتاج المنتظر.

كما شهد قطاع النسيج و الملابس سنة 2011 اعادة هيكلة جزئية أقرها مجلس مساهمة الدول وأفضى إلى إنشاء المؤسسة الجزائرية للمنتوجات الصناعية والتقنية E.A.T.I.T و تملك مؤسسة الملابس والأحذية التابعة للصناعة العسكرية 60% من رأس مالها الاجتماعي. المؤسسات المنطوية تحت التنظيم الجديد هي المؤسسات CTO تيزي وزو، ITOCAL بجاية ، COTITEX باتنة، LASA سوق أهراس، TINDAL مسيلة، SOITEX تلمسان و DENITEX سبدو. هذه المؤسسات أغلب منتوجاتها هي موجهة للصناعة العسكرية الجزائرية.

أخيرا نشير إلى أنه قد تم مؤخرا إعادة تنظيم النسيج الصناعي الجزائري في إطار 12 مجمعا، منها مجمعا خاص بالنسيج و الملابس والذي تعمل الدولة على إعادة دفعة من خلال مجموعة من التصحيحات والاستراتيجيات الجديدة والتي مازالت لم تعرف تفاصيلها بشكل واسع.

الفصل الثاني

قطاع النسيج و الملابس في العالم

شهد النصف الثاني من القرن الماضي تطورات هامة مست كل القطاعات بما فيها قطاع النسيج والملابس، فمع انتهاء الحرب العالمية الثانية و استقلال جل الدول المستعمرة أذاك ، أخذت عملية البناء والتنمية الاهتمام الأكبر للحكومات و الدول . إلا أن تلك الدول السائرة في طريق النمو ونظرا للقدرات والإمكانيات الغير كافية و المؤهلات البشرية المحدودة، فقد اتجهت نحو القطاعات التي تناسبها وتعطيها حظوظا أوفر لتحقيق الأهداف التي تصبوا إليها والاستراتيجيات المسطرة. ولعل قطاع النسيج و الملابس يعد أحد القطاعات التي ركزت عليه الدول السائرة في طريق النمو. شيئا فشيئا أخذت هذه الدول تتحكم في الأوضاع أكثر فأكثر و تكتسب الأسواق الخارجية علاوة على أسواقها الداخلية. استمرت الأوضاع على هذا المنوال إلى أن أصبحت تشكل خطرا فعليا على اقتصاديات الدول المتطورة. وكرد فعل بدأت الدول المتطورة تفكر في الحلول المبنية على الحماية وفرض منطق الحصص.

بناء على هذا سنعمل على دراسة النقاط التالية :

I- الإتفاقيات الدولية المنظمة لقطاع النسيج و الملابس و أثرها على الدول المستوردة

و المصدرة

II- ملامح قطاع النسيج و الملابس العالمية

I الاتفاقيات الدولية المنظمة لقطاع النسيج والملابس وآثارها على الدول المستوردة و المصدرة .

الاتفاقيات الدولية لقطاع النسيج تعد نتيجة لمخاض طويل عرفه القطاع . فالاتفاقيات هاته ما هي إلا وسيلة من وسائل حماية القطاع من المنافسة الدولية. ما يلاحظ هو أن الحماية في هذا القطاع هي متجدرة فمثلا انكلترا وفي القرن 17 عملت على حماية سوقها من المنتجات القطنية الهندية المنخفضة الثمن.

1. I الاتفاقيات الدولية المنظمة لقطاع النسيج و الملابس :

الدورات الأولى التفاوضية المنطوية تحت الاتفاقية العامة للتعريفات الجمركية و التجارة وخاصة **Tokyo Round (1973.1979), Kennedy Round (1962-1973), Dillon Round (1960-** 1961) بقي فيها قطاع النسيج و الملابس خارج المفاوضات الرامية إلى تخفيض التعريفات الجمركية المطبقة على المنتجات الصناعية، وهذا رغم الصراعات التي أخذت في الظهور مع بداية الخمسينيات والرامية إلى حماية أسواق الدول المتطورة وكبح تألق الدول السائرة في طريق النمو. الاتفاقيات التي عرفها قطاع النسيج و الملابس العالمي نجدها مرتبة في الجدول الموالي :

- **ديسمبر 1955:** التسقيف أحادى الطرف لصادرات النسيج و الملابس القطنية اليابانية نحو الولايات المتحدة الأمريكية.
- **جانفي 1957:** إمضاء اتفاق بين اليابان والولايات المتحدة الأمريكية مدته خمس سنوات يعمل على تسقيف الصادرات النسيجية اليابانية نحو الولايات المتحدة الأمريكية .
- **نوفمبر 1958 :** إبرام اتفاق بين Hong-Kong والمملكة المتحدة لتسقيف صادرات منتوجات و النسيج و الملابس نحو المملكة المتحدة.
- **سبتمبر 1959:** إبرام اتفاق بين المملكة المتحدة وكل من الهند و باكستان لتسقيف صادرات منتوجات النسيج و الملابس نحو المملكة المتحدة.
- **نوفمبر 1960:** تبني مصطلح "تعطل السوق" من طرف الاتفاقية العامة التعريفات الجمركية و التجارة .
- **جويلية 1961 :** اتفاق قصير المدى حول القطن (المنتوجات النسيجية القطنية).
- **فبراير 1962:** اتفاق طويل المدى حول القطن (المنتوجات النسيجية القطنية).
- **أفريل 1967 :** أول تمديد للاتفاق طويل الأجل .
- **أفريل 1970 :** ثاني تمديد للاتفاق طويل الأجل .
- **جانفي 1974:** اتفاقية متعددة الألياف (A.M.F).
- **ديسمبر 1977:** إبرام اتفاقية متعددة الألياف الثانية .
- **ديسمبر 1981:** إبرام اتفاقية متعددة الألياف الثالثة.
- **جويلية 1986:** إبرام اتفاقية متعددة الألياف الرابعة.
- **اوت 1991:** أول تمديد للاتفاقية متعددة الألياف الرابعة
- **جانفي 1993:** ثاني تمديد للاتفاقية متعددة الألياف الرابعة
- **جانفي 1995:** إبرام اتفاقية النسيج و الملابس (A.T.V)
- **جانفي 2005:** إبرام اتفاقية شنغهاي المحددة لحصص 10 انواع من المنتوجات النسيجية الصينية الموجه للاتحاد الاوربي.
- **جانفي 2006:** إبرام اتفاق صيني امريكي حول 34 نوع من منتوجات النسيج و الملابس .

الشكل رقم 24: الاتفاقيات الدولية للنسيج و الملابس

المصدر : S.BECUWE ET R.HASNI « le protectionnisme

Vert : Le cas du textile –habillement » cahiers du GRETHA N° 2010-10, p8

مراجعة هذه السلسلة من الاتفاقيات تبين لنا مدى الأهمية المعطاة من طرف دول الشمال والجنوب للقطاع ، فهو قطاع سلب من دول الشمال ويرفض منحه لدول الجنوب . تسقيف المبادلات ما هو إلا نوع من عدم احترام التجارة الحرة والتي تنادي لها دول الشمال.

1.1. I الاتفاقيات الممهدة لاتفاقية متعددة الألياف :

بعد الجهد المبذول في بداية الخمسينيات من طرف الاتفاقية العامة للتعريفات الجمركية والتجارة والقاضية بتخفيض الحواجز التي تعيق تطور التجارة العالمية ، بدأت على الفور تشتكي الصناعة النسيجية الأمريكية والإنكليزية من تنامي المنافسة الشرسة القادمة خاصة من اليابان و Hong-Kong و بنسبة أقل من الصين، الهند، باكستان و مصر.

و أمام التراجع المهم الذي اصبح تسجله الولايات المتحدة لصالح اليابان ، قررت الولايات المتحدة اتخاذ إجراءات حمائية أحادية الجانب، تمثلت في تسقيف صادرات النسيج والملابس القطنية اليابانية نحو الولايات المتحدة الأمريكية ، ثم واصلت ضغوطها إلى أن تمكنت سنة 1957 من إقناع اليابان بإمضاء اتفاقية تسقيف صادرات حوالي 20 منتج نسيجي قطني الى الولايات المتحدة لمدة 5 سنوات. غير أن هذا الاتفاق المبرم ، لم يحم السوق الأمريكي من ظهور و تنامي منافسين جدد كاليهند و باكستان و الصين و البرتغال إلى غير ذلك من الدول التي استفادة من القيود المسلطة على الصادرات اليابانية.

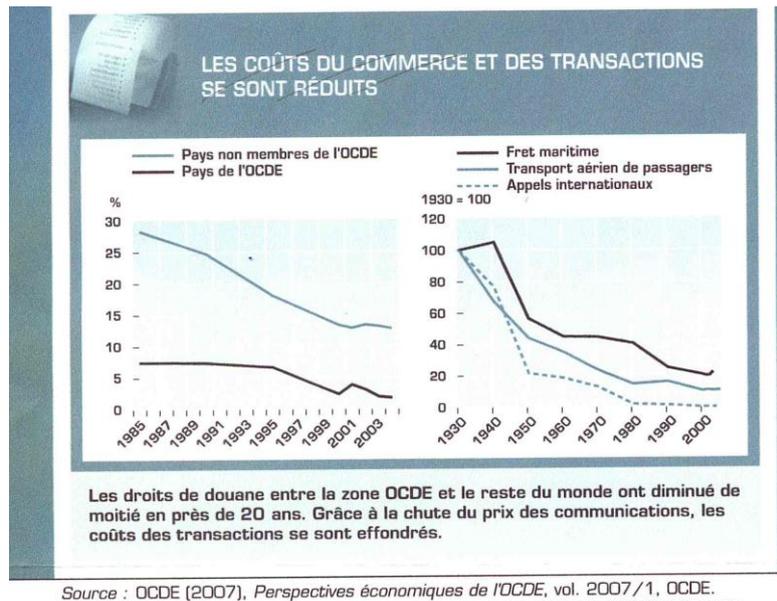
في نفس الفترة شهدت إنجلترا هي كذلك غزوا لأسواقها ، و نظرا لعدم قدرة مؤسساتها على المنافسة فقد أبرمت في شهر نوفمبر 1958 اتفاقا مع Hong-Kong لتسقيف صادراته من المنتجات النسيجية والملابس نحو إنجلترا ، وفي سبتمبر 1959 أبرمت اتفاقيات مشابهة مع كل من الهند وباكستان .

ومع مرور الزمن أصبحت هذه الحلول (اتفاقيات تسقيف الواردات) لا تجدي نفعا بل وعقدت الوضع الأكثر ، فمن جهة وفرت الظروف المناسبة لظهور و تنامي دول أخرى تنتهج نفس الأسلوب لإفتكاك حصص من هذين السوقين (الأمريكي والإنجليزي) ومن جهة أخرى عملت على نقل العدوى إلى بقيت الدول المتطورة و التي أصبحت تشكل فرصا سهلة نوعا ما في يد الدول السائرة في طريق النمو، نظرا لاستحواذها على مجموعة من المزايا التنافسية وعلى رأسها تكلفة المواد الأولية (خاصة القطن) و اليد العاملة الرخيصة والمتوفرة بكثرة.

الوضعية هته دفعت الدول المتطورة إلى التفكير في إيجاد حلول جديدة شاملة وذات مفعول أكبر وأحسن ،خاصة ضد ما يعرف بتنينات آسيا (Dragons).الحل الوحيد المتوفر هو نظام الحصص، ونظرا لتعارضه مع قوانين الاتفاقية العامة للتعريفات الجمركية والتجارة وعدم احترامه للتجارة الحرة، حاولت الدول المستوردة أي المتطورة الحصول على تنازلات لتسيير تجارة النسيج والملابس خارج الاتفاقية. لم يكن ذلك ممكنا إلا بعد أن تمكنت الولايات المتحدة و ما يعرف حاليا بالاتحاد الأوروبي في نوفمبر 1960 من إدخال وتبني مفهوم جديد وهو تعطل السوق Désorganisation Du Marché من خلال منشور لجنة تفكير وعمل تابعة للاتفاقية العامة للتعريفات الجمركية و التجارة. الحل هذا كان كافيا لإدخال التجارة العالمية للنسيج و الملابس في نظام الحصص دائم ، استمر من 1960 الى غاية 2008 و نتج عنه عدة اتفاقيات طويلة و قصيرة المدى.

أول اتفاق كان في شهر جويلية 1961 ، و نظرا للأهمية ، فقد حول مباشرة في شهر فبراير 1962 من اتفاق قصير المدى إلى اتفاق طويل المدى، يمكن الدول المستوردة من التحكم في الحصص وتحديدتها وتوزيعها حسب ما تراه مناسبا لحماية صناعاتها للنسيج والملابس. كما تم تمديد الاتفاق مرتين ، المرة الأولى في أبريل 1967 و الثانية في أبريل 1970.

ما يلاحظ هو أن الدول المصدرة و نظرا للحصص المفروضة عليها حاولت إيجاد الحلول الجديدة، وبما أن الاتفاق كان يخص المنتوجات القطنية فقط ، فقد عملت على تنويع المواد الأولية و أقحمت الألياف الاصطناعية الغير معنية بالحصص ، فسايرت التطورات التكنولوجية و فلتت من الحصص المفروضة عليها ، ونتيجة لذلك فقد انخفض استعمال الألياف القطنية من حوالي 75% من مجموع الألياف المستعملة في 1940 إلى حوالي 54% فقط سنة 1970، ثم يصل سنة 2000 إلى حوالي 39% (1) تغييرا تكتيكيا كهذا جعل الدول السائرة في طريق النمو تبطل مفعول الحصص و تستحوذ أكثر من الأسواق. وما زاد الدول السائرة في طرق النمو قوة هو الانخفاض الكبير لتكاليف التجارة و المعاملات (أنظر الشكل 2).



الشكل رقم 25: انخفاض تكاليف المبادلات التجارية
المصدر : OCDE (2)

(1) OMC ,2006b , « ATV :bref historique » In <http://www.wto.org/english/thewto -e/whatis-e/eol/f/wto02/wto2-28.htm>.

(2) OCDE (2007), perspectives économiques de l'OCDE, vol. 2007/1OCDE

المنحنى أعلاه يبين بأن سنوات الخمسينات شهدت تراجعاً مذهباً في تكاليف التجارة والمعاملات على المستوى العالمي. ومع مرور السنوات زادت تكاليف التجارة و المعاملات في الانخفاض وزادت معها المنافسة تشدد على المستوى العالمي.

الاستحواذ الكبير على سوق النسيج و الملابس من طرف الدول السائرة في طريق النمو، جعل الدول المتطورة تفكر في حلول أخرى تتناسب و الأوضاع الجديدة. الحل الجديد عمل على توسيع المجال المطبق عليه نظام الحصص ، وعليه فقد ظهرت اتفاقيات جديدة عرفت بالاتفاقيات متعددة الألياف .

I. 2.1. I الاتفاقيات المتعددة الألياف (A.M.F):

الاتفاقيات طويلة المدى الموجهة خاصة نحو اليابان ، Hong Kong ، الصين، باكستان ، الهند و المنتوجات القطنية، لم تعد قادرة على التصدي للمنافسة الشرسة المتعددة المصادر (ارتفاع عدد الدول) و المنتوجات، وعلى إثر هذا أخذت الولايات المتحدة المبادرة مرة ثانية و أدخلت في المفاوضات المنتوجات الغير قطنية والتي لم تكن معنية بالاتفاقيات السابقة. وفي جوان 1972 عمل مجلس الاتفاقية العامة للتعريفات الجمركية و التجارة على تشكيل فريق عمل يأخذ على عاتقه دراسة الاوضاع العامة للمبادلات النسيجية العالمية، والذي تحول فيما بعد إلى فريق للمفاوضات ، كللت أعماله بالتوصل على انفاق سمي "الاتفاق المتعدد الألياف" والذي أصبح يمس كل الألياف (الطبيعية و الاصطناعية) وبدون استثناء.

دخل الاتفاق حيز التنفيذ في 1 جوان 1974 و قبل انتهائه في 31 ديسمبر 1977، تم التوقيع على حوالي 40 اتفاقاً ثنائياً (13 اتفاقاً يخص الاتحاد الأوروبي و 17 اتفاقاً يخص الولايات المتحدة).

من الأهداف الرسمية لهذه الاتفاقية هو "توسيع تجارة المنتجات النسيجية و تخفيض عراقيل هذه التجارة والتحرير التدريجي للتجارة العالمية ، كل هذا مع تأمين تنمية و تطور منظم و عادل لتجارة هذه المواد و تقاديا لتعطل أسواق الدول المستوردة أو المصدرة"⁽¹⁾. غير أن نتائج الأربع سنوات لم تكن في مستوى تطلعات الدول الأوروبية، فقد شهد السوق الاوربي نموا للواردات النسيجية بنسبة 80 % وهو ما يمثل حوالي 72 % من نسبة النمو للواردات النسيجية لكل الدول الصناعية .

الوضعية الحرجة هذه جعلت الاتحاد الأوربي أكثر حزما و تصلبا في المرافق أثناء تحضير الاتفاقية المتعددة الألياف الثانية والتي وقعت في 20 ديسمبر 1977. في هذه الاتفاقية قسمت المواد النسيجية والملابس إلى 5 مجموعات. المجموعة الأولى تضم المنتجات الأكثر حساسية وهي: الألياف القطنية، الألياف الاصطناعية، القمصان، السراويل، الكنزة و teeshirt، وهي المنتجات التي حددت لها نسبة نمو تتراوح بين 0.5 و 4 % . أما بقية المجموعات فحددت لها نسبة نمو تتراوح بين 4 و 10 % . في نهاية الاتفاقية متوسط نسبة النمو لم يتجاوز 6% والمحدد مسبقا.

الاتفاقية الثالثة المتعددة الالياف والتي بدأت مفعولها في 22 ديسمبر 1981 و انتهى في 31 جويلية 1986 سارت على نفس المنوال للاتفاقية السابقة و سجلت نسبة نمو متوسطة قدرت بـ 2.6 % .

الاتفاقية الرابعة وقعت في 31 جويلية 1986، مست 52 بلدا و 48% من المبادلات العالمية للنسيج والملابس . هذه الاتفاقية شهدت انقسام الدول الأوروبية إلى مجموعتين، المجموعة الأولى تضم فرنسا، بلجيكا، إيطاليا، اليونان، إسبانيا و البرتغال، هذه الدول هي الأكثر تأثرا والأكثر حرصا على تشديد المواقف. أما المجموعة الثانية فضمت كل من

(1)R Hasni «Exigences environnementales et accès au mouché :Application au textile – habillement :le cas de la Tunisie ».doctorat ès sciences économique, université Montesquieu bordeaux 5,2012,p 301.

الدنيمارك، المملكة المتحدة وألمانيا الغربية، وهي الدول الأقل تأثراً والأكثر ليونة. كحل وسط احتفظت هذه الدول بنفس السياسة التجارية للاتفاقية السابقة، مع تشديد المراقبة على الدول المصدرة الأكثر خطورة وهي Hong Kong كوريا ، ماكاو ، و تايوان، كما حددت نسبة النمو بين 0 و 1 %.

النتائج لم تكن مرضية للدول المصدرة و المستوردة على حد سواء ،وعليه فقد بدأ التفكير في حل يرضي الجميع . المفاوضات أدت إلى ظهور اتفاقية جديدة عرفت باتفاقية النسيج والملابس .

3.1 I اتفاقية النسيج والملابس: بداية النهاية (ATV : Accord sur les textiles et vêtements)

لقد بقيت الاتفاقيات المتعددة الألياف سارية المفعول إلى غاية 1994، تم تلثتها وعوضتها اتفاقية النسيج والملابس التي أتت بدورها على نهايتها في 01 جانفي 2005، وبذلك يكون قطاع النسيج و الملابس العالمي قد تخلى كلية على نظام الحصص والذي بقي سائدا لمدة تقارب 30 سنة (1974-2004). اتفاقية النسيج والملابس هي ذات طابع انتقالي الهدف منها هو إدخال قطاع النسيج والملابس من جديد تحت القوانين العامة للاتفاقية العامة للتعريفات الجمركية والتجارة (GATT) (المنظمة العالمية للتجارة OMC) ابتداء من نهاية 1994) وتحريره من كل أنواع القيود المطبقة عليه .

أولى المحاولات للوصول إلى اتفاقية النسيج والملابس بدأت سنة 1986 إثر انعقاد المؤتمر الوزاري لـ Punta del esta والذي كان بمثابة انطلاق ما يعرف بدورة الأوروغواي (Uruguay round).تواصلت المفاوضات إلى غاية 1994، وتم الإمضاء عليها يوم 15 أبريل 1994 بمراكش المغربية من طرف 123 دولة. جاءت هذه الاتفاقية بعد أن اقتنعت الدول المصدرة و المستوردة في آن واحد بضرورة تحرير القطاع من

الممارسات الغير تنافسية المفروضة على القطاع بالنسبة للدول المستوردة الاتفاقية تعالج أمرين: التكلفة الباهظة لحماية القطاع وانتهاك حقوق المستهلك من خلال حماية مصالح فئة معينة وهي المنتجون. أما بالنسبة للدول المصدرة فهي تبحث من خلال الاتفاقية عن هدفين : القضاء على الريع الذي يستفيد منه غيرها على حسابها والحصول على حصص أكبر من أسواق الدول المستوردة.

تطبيق الاتفاقية يتم من خلال أربعة مراحل ويمس كل المنتوجات النسيجية من خيوط وأقمشة وملابس. المرحلة الأولى تبدأ في 01 جانفي 1995 وتقضي بتحرير 16 % من المنتوجات النسيجية المرحلة الثانية و تبدأ في 01 جانفي 1998 و تقضي بتحرير 17 % أما المرحلة الثالثة فيسرى مفعولها ابتداء من 01 جانفي 2002 و تحرر 18 % .

أخيرا المرحلة الرابعة وتبدأ في جانفي 2005 وتحرر المتبقى والمقدر بـ 49 % عند هذا التاريخ يصبح قطاع النسيج والملابس يخضع للقوانين العامة للمنظمة العالمية للتجارة .

المراحل	النسبة المئوية الأدنى للتحرير	تراكم النسبة المئوية الأدنى للتحرير	نسبة نمو الحصص المتبقية سنويا
المرحلة I: 1995/01/01	16 %	16 %	6.96 %
المرحلة II 01/01/2002	17 %	33 %	8.7 %
المرحلة III 01/01/2002	18 %	51 %	11.05 %
المرحلة IV 01/01/2005	49 %	100 %	11.05 %

الجدول رقم 64: مراحل تحرير قطاع النسيج و الملابس حسب اتفاقية النسيج والملابس

المصدر: OMC (1)

(1) OMC ,2006, l'accord sur les textiles et les vêtements In <http://www.wto.org/french/tratap-f/texti-f/texintro-f.htm>

ما يلاحظ هو أن الاتفاقية لم تحدد المنتوجات التي يجب تحريرها و إنما تركت الحرية للموقعين. حرية تحديد المنتوجات جعلت البلدان المستوردة تحرر المنتوجات الأقل أهمية و تركت المنتوجات الأكثر تأثرا إلى المرحلة الأخيرة الشيء الذي خلق نوعا من الاختناقات أدت إلى ظهور ما يعرف باتفاقية شنغهاي SHANGHAI

4.1 I إتفاقية شنغهاي L'accord de Shanghai:

في 10 جوان 2005 تم توقيع بمدينة شنغهاي Shanghai اتفاقية جديدة بين الاتحاد الأوروبي و الصين وتقضي بعودة العمل بنظام الحصص وهذا بالنسبة لـ 10 أنواع من المنتوجات وإلى غاية 31 ديسمبر 2007. الاتفاقية نصت كذلك على أن تكون نسبة نمو الصادرات الصينية إلى أوربا تتراوح بين 8 و 12.5 % خلال 2006، 2005 و 2007. ونظرا للتوتر الكبير الذي ساد 2005 و الإجراءات الحمائية الممارسة من طرف الاتحاد الأوروبي ، فقد تم توقيع في 5 سبتمبر 2005، اتفاقية بكين Pekin تنص على تحرير حوالي 87 مليون منتج موقف في الميناءات الأوروبية.

الولايات المتحدة هي كذلك اتبعت نفس المنهج مع الصين و أبرمت اتفاقية في جانفي 2006 تنص على عودة الحصص إلى غاية 31 ديسمبر 2008 و هذا لـ 34 نوع من المنتوجات النسيجية.

هذه الاتفاقيات الجديدة إن دلت على شيء فإنما تدل على حرص هذه الدول المتطورة التمسك بقطاع النسيج وملابس وعدم تركه يفلت من بين أيديها، فهو قطاع محوري هام جدا لامتناس اليد العاملة وتوفير منتج وطني واسع الاستهلاك.

2. I آثار اتفاقيات النسيج و الملابس على الإقتصاد العالمي :

لقد أنشأت المنظمة العالمية للتجارة والتي هي امتداد للاتفاقية العامة للتعريفات الجمركية والتجارة (GATT) بهدف تحرير التجارة العالمية ومحاربة الممارسات السلبية

التي تعود بالضرر على كل الأطراف. إلا أن قوة ومكانة الدول المتطورة جعلت هذه الهيئة تقبل بالخروقات القانونية لحماية أسواق الدول المتطورة من المنافسة الشرعية للدول السائرة في طريق النمو، الشيء الذي كلف الطرفين (الدول المستوردة والمصدرة) خسائر باهظة ، وهو الشيء نفسه الذي يدفع الدول المتطورة التي فرضت الحصص التفكير في سبل التخلي عنها واستدراك الأوضاع.

1.2.I الخروقات الأساسية :

الاتفاقية المتعددة الألياف ومن خلال الحصص، عملت على خرق الكثير من الإلتزامات التي تنص عليها الاتفاقية العامة للتعريفات الجمركية والتجارة. «الاختراقات مست بالأساس المواد، I,II,III,VI,XI,XVI»⁽¹⁾ الاتفاقية المتعددة الألياف هي عبارة اتفاقية متعددة الأطراف ذات طابع حمائي، أستعملت كمرجع من طرف الدول المستوردة للإبرام اتفاقيات ثنائية منظمة لتبادلات النسيج و الملابس ، والمحددة بالأساس لأقصى الكميات التي يمكن تصديرها كل سنة تجاه الدول المستوردة المتعاقدة.

الاختراق الأول مس المادة I والمتعلقة بالتعامل مع «الدول المتحصلة على الامتيازات». المادة تنص على أنه إذا منحت امتيازات لدولة معينة فإن هذه الامتيازات يجب أن تمس كل الدول المتعاقدة و بدون استثناء، وهذا بهدف ضمان المساوات في المعاملات. غير أن الاتفاقية المتعددة الألياف وبطبيعتها تفاضل بين الدول، فمن الدول من لا يطبق عليه نظام الحصص على الإطلاق ومنهم من تطبق عليه الاتفاقية بكل حدافراها.

الاختراق الثاني متعلق بالمادة XI والتي تنص على إزالة كل الحواجز التي تحد من الكميات المتبادلة . فعلى الدول الموقعة أن تلغي كل القوانين و أن لا تصدر أي قانون جديد

(1) C.Bregnard « les effets économiques de la libération su secteur textile-habillement sur le commerce mondial »Travaille de bachelor publié ,université Friburgensis, faculté des sciences économiques et sociaux,2007,p10

من شأنه أن يحد من الكميات المستوردة أو المصدرة .عادة الحواجز تكون على شكل حقوق أو رسوم جمركية، ترفع من تكلفة المنتج و تجعله يعرض في السوق بأسعار غير تنافسية.

الاختراقات مست كذلك المادة XVI والمتعلقة ببعض الاستثناءات التي يمكن أن تمس المبادلات التجارية. إلا أن الاستثناءات الخاصة و الغير عادية التي طبقت على قطاع النسيج و الملابس لمدة 40 سنة لا صلة لها بالمادة XVI، فهي ليست استثناءات بآتم معنى الكلمة وإنما هي في حقيقة الأمر نظام خاص يحمي اقتصاديات الدول المستوردة (المتطورة) ويقصى اقتصاديات الدول المصدرة (الدول النامية).

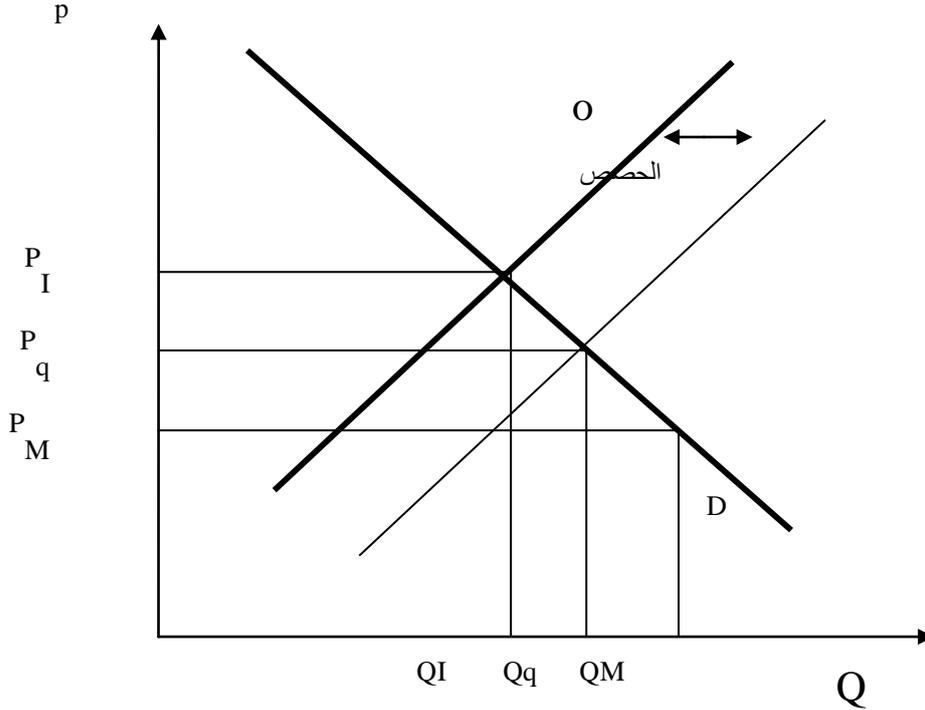
I. 2.2. أثر الحصص على أسعار التوازن في الدول المستوردة :

الحصص هي عبارة عن شكل من أشكال حد العرض في الدول المستوردة . فالحد من العرض يجعل من أسعار أعلى من المستوى الذي كان بالإمكان أن تصل إليه بدون فرض الحصص .والحصص ماهي إلا شكل من أشكال حماية قطاع غير قادر على طرح منتجات بأسعار تنافسية ، وفي نفس الوقت تفضيل المنتج داخلي أكثر كلفة من المنتج الخارجي الأقل سعرا. على العموم الحصص تفرز النتيجة الأساسية التالية « حصول المنتجين المحليين على فائض إضافي أصغر من خسائر المستهلكين وتحمل تكاليف إضافية بالنسبة لدافع الضريبة»⁽¹⁾

توضيح أثر الحصص على العرض والطلب في الأسواق نظهره في الشكل الموالي .توازن السوق الداخلي يجعلنا نتحصل على سعر توازن PI و كمية التوازن QI (توازن ناتج عن وجود عرض داخلي فقط) . أما إذا دعم العرض بالاستيراد و الذي هو أكثر تنافسية فإن هذا سيؤدي حتما إلى انخفاض سعر التوازن إلى مستوى PQ (نفرض بقاء الطلب على حاله أي أن الطلب عديم المرونة).

(1) R.Pindyk et D.Rubinfeld « Microéconomie » ed Pearson Education ,6^{eme} édition, 2005,p353.

إلا أنه يبقى أكبر من السعر العالمي PM بسبب وجود الحصص التي تحد من العرض الكلي (إنتاج + استيراد)، وعليه فتجد أن فائض المستهلك للدولة المستوردة ينخفض، بعبارة أخرى يستهلك بسعر أكبر وبكمية أقل بوجود الحصص. أما المنتج فتجده يحقق فائض القيمة ناتج عن استغلاله لوضع يتيح له فرصة البيع بسعر أكبر من سعر التوازن العالمي، بعبارة أدق الوضع هو عبارة عن تخفيض للقدرة الشرائية لمستهلك الدولة للمستوردة.



المنحنى رقم 03: أسعار و كميات التوازن بوجود الحصص.

المصدر : R.Pindyk et D.Rubinfeld

من الشكل نلاحظ P_q أكبر من P_M ، فالفرق بينهما هو عبارة عن ريع يتحصل عليه منتج الدول المستوردة وفي نفس الوقت هو عبارة عن خسارة يتحملها مستهلك الدولة المستوردة. وعليه فالحصص هي نوع من أنواع تعطيل العملية الإنتاجية العالمية وفي نفس الوقت تحمل تكاليف باهظة من طرف الدول المستوردة ناتجة عن حماية مناصب العمل (1).

(1) ما يلاحظ هو أن نظام الحصص لم يكن مقتصرًا على قطاع النسيج، بل مس قطاعات متعددة، فمثلا سوق السيارات الأمريكي وفي الثمانينات شهد فرض حصص على السيارات اليابانية المستوردة، وكان ذلك نتيجة للضغوط التي مارسها المنتجون المحليون على إدارة Reagan.

(2) R.Pindyk et D.Rubinfeld, op cite, p353.

I. 3. 2. أثر الحصص على الرفاهية، التشغيل و حصص السوق:

الاتفاقية المتعددة الألياف أرادت أن الدول المتطورة بهدف حماية أسواقها و المحافظة على مناصب العمل في قطاع النسيج و الملابس. إلا أنه وبعد مرور السنوات تبين بأن الحماية هي جد مكلفة ، بل و أن التكاليف تفوق بكثير الأرباح الحاصلة، الإحصائيات تتكلم عن أن تكلفة حماية منصب عمل تفوق من 3 إلى 7 مرات متوسط الأجر في قطاع النسيج والملابس (1).

الدراسات التي أجريت على الاقتصاد الأمريكي أظهرت بأن التكلفة السنوية بالنسبة لكل منصب عمل محمي في قطاع النسيج يبلغ 134.686 دولار أمريكي، كما يبلغ 81.973 دولار أمريكي بالنسبة لكل منصب عمل محمي في قطاع الملابس (سنة الأساس للدراسة 1988)، للعلم فإن عدد المناصب التي تم الحفاظ عليها في الولايات المتحدة الأمريكية بلغت حوالي 20.700 في قطاع النسيج و 214.000 منصب في قطاع الملابس و أن متوسط الأجر السنوي في القطاع تقارب 12.000 دولار أمريكي (2). القراءة لهذه الإحصائيات تبين بكل وضوح بأن نظام الحصص والحماية بصفة عامة هي جد مكلفة ويمكنها أن تذهب في الاتجاه المعاكس للنتائج الموجودة.

الدراسات التي أجريت على الاتحاد الأوروبي تذهب في نفس الإتجاه، ففي سنة 1997 دفع المستهلك الأوروبي حوالي 12 مليار أو قية (Ecus). بالنسبة لعائلة مكونة من 4 أفراد، هذا يعني مصاريف إضافية قدرها 130 أوقية سنويا. كما أن كل منصب عمل محمي كلف حوالي 81.600 أوقية سنويا للإتحاد الأوروبي مجتمعا، وكلف حوالي 207.000 أوقية بالنسبة لألمانيا (3).

(1)R.Hasni ,op cité, p 42.

(2)C.Bregnard ,op cité ,p 26

(3)R.Hasni ,Idem ,p 41

الجدول التالي يعطينا مجموعة من الدراسات المبينة للخسائر التي تتحملها الدول من جراء فرض نظام الحصص (الخسائر يمكن أن نقول عنها أنها أرباح في حالة ما إذا تم التخلي عن نظام الحصص).فكل الاقتصاديات التي أجريت عليها الدراسات تؤكد بان الأرباح الممكن تحصيلها تستفيد منها الدول المصدرة و المستوردة (أنظر إلى الجدول التالي)

الباحثين أو المؤلفين	الأرباح الممكن تحصيلها (الرفاهية) (مليار دولار أمريكي)
Trela et whalley 1990	23 مليار على المستوى العالمي - منها 8 مليار بالنسبة للدول السائرة في طريق النمو ، الأرباح تحصل عليها جل الدول السائرة في طريق النمو.
Harrison et al 1997	20- مليار على المستوى العالمي منها 4 مليار بالنسبة للدول السائرة في طريق النمو - الصين هي المستفيد الوحيد
Hertel et all 1995	37- مليار على المستوى العالمي
yang 1994	- 28 مليار على المستوى العالمي - منها 11 مليار للدول السائرة في طريق النمو - دول آسيا الكبرى هي المستفيد الأكبر
Francois et al 2000	-25 مليار أورو خسائر بالنسبة للمستهلك الأوربي
Hufbaner et al 1986	- التكلفة الكلية للولايات المتحدة الأمريكية : 15.1 مليار - تكلفة المنصب المحمي هي 75.284 دولار (**15.611)
Cline 1986	- التكلفة الكلية للولايات المتحدة الأمريكية 20مليار - تكلفة المنصب المحمي 87.000 دولار (**16.342)
Hamilton 1985	- تكلفة المنصب المحمي في السويد : 42.012 دولار
Silberston 1984	- تكلفة المنصب المحمي في بريطانيا 52.908 دولار (**6897).

الجدول رقم 65: نتائج إلغاء الاتفاقيات المتعددة الألياف
المصدر : R.Hasni¹
**الاجر السنوي المتوسط لسنة الدراسة
الدراسات مقامة بناء على نموذج التوازن العام.

كما أجريت دراسات أخرى تقييم الوضع على أساس التشغيل و حصص السوق (البحوث السالفة الذكر درست الوضع من حيث الرفاهية *bien être*) فالدراسة التي أجراها H.P.Lankes⁽¹⁾ تبين بأن الاتفاقية المتعددة الألياف منعت خلق حوالي 19 مليون منصب عمل في الدول النامية، هذا الرقم يرتفع إلى حوالي 27 مليون منصب عمل إذ أخذنا الرسوم الجمركية و الحصص في آن واحد. و في دراسة أخرى لصندوق النقد الدولي⁽²⁾ تظهر بأن حماية منصب عمل واحد في الدول المتطورة يعيق خلق حوالي 35 منصب عمل في الدول السائرة في طريق النمو ، هذا فيما يخص مناصب العمل ، أما دراسات حصص السوق فكلها تظهر السيطرة المقبلة للدول السائرة في طريق النمو على أسواق الدول المستوردة و بالأخص الصين و الهند مع إمكانية تراجع بعض الدول خاصة الإفريقية.

مما سبق نجد بأن اتفاقيات العالمية للنسيج كان لها أثر جد سلبي على السوق العالمي للنسيج و الملابس وهذا بالنسبة للدول المتطورة والسائرة في طريق النمو على حد سواء. فالدول المتطورة أنفقت الكثير من الموارد المالية بدون مقابل ملموس و مستمر، أما الدول السائرة في طريق النمو بالإضافة إلى المداخل الضائعة فقد تأخرت ولعقود في خلق مناصب العمل و التي كانت في حاجة ماسة لها.

II. ملامح قطاع النسيج والملابس العالمية:

صناعة النسيج والملابس تعتبر أحد الصناعات الأكثر انتشارا في العالم. فهي صناعة جد قديمة نشأت مع ظهور حاجة الإنسان للملبس. الأقمشة الأولى التي عرفها الإنسان تعود إلى العصر الحجري الحديث (9000 سنة قبل الميلاد إلى 3300 سنة قبل الميلاد)، أما الآلات الأولى فظهرت حوالي 1400 سنة قبل الميلاد. ومع النهضة الأوروبية شهدت آلة النسيج الكثير من الاهتمام، فتعاقب الباحثون حتى تمكن Charle Mari Jacquard سنة 1801 من وضع أسس الآلة الحديثة لصناعة النسيج والمعروفة إلى غاية يومنا.

(1) H.P Lankes « ouvrir les marchés aux pays en développement » finances et développement, septembre 2002, volume 39, numéro 3, p121

(2) C.Bregnard ,op cité,p27.

كما عرفت صناعة الغزل (صناعة الخيوط) تطورات كبيرة، فبعدما كانت الخيوط طبيعية فقط (قطن، صوف، حرير) أصبحت اليوم جد متنوعة وتعد بالعشرات فمنها الاصطناعية Artificielles و التركيبية Synthétiques والطلاءات Inorganique. والحرير الاصطناعي إلى غير ذلك من الألياف التي أحدث ثورة حقيقة في عالم النسيج والملابس.

1.II نظرة عامة حول قطاع النسيج و الملابس العالمي:

النسيج ونظرا للتطور الكبير الذي شهده وما زال يشهده من خلال البحوث والإبداعات، لم يبق مرتبطا فقط بالملابس بل توجه إلى قطاعات أخرى جد متنوعة، فقد أحدثت تغييرات كبرى في الفلاحة، البناء، السيارات، المواد الطبية إلى غير ذلك من القطاعات التي وجدت من منتوجاته فرصا لتوسيع نشاطاتها وتخفيض تكاليفها ودعم تنافسيتها.

قطاع النسيج والملابس قطاع ذو أهمية استراتيجية كبيرة، تنافست وما زالت تنافس عليه الدول المتطورة والدول السائرة في طريق النمو على حد سواء. فلقد صنف من طرف Michel Battiau ضمن الصناعات الثلاثة المحققة للأكبر نمو على المدى الطويل وهي صناعة النسيج، صناعة السيارات وصناعة وسائل الإعلام والاتصال. فهو قطاع جد فعال في إحداث التوازنات الاقتصادية والاجتماعية، فهو يتطلب يد عاملة تكون كثيفة في صناعة الملابس وبدرجة أقل في صناعة النسيج.

اهتمامات الدول المتقدمة أصبحت مبنية على تطوير النسيج التقني، فأروبا تتمسك بالقطاع وتريد أن تجعله أكثر تنافسية وأكثر حداثة، فمثلا فرنسا أنشأت 3 أقطاب تنافسية مرتبطة بصناعة النسيج Techtera (النسيج والمواد اللينة، منطقة Rhone Alpes UP-Tex (النسيج، منطقة Nord pas de calais) و Polefibres (يضم 400 مؤسسة) مع وجود حوالي 16 معهدا متخصصا في البحوث المتعلقة بالنسيج.

كما أن دول شمال أوروبا تستثمر بشكل كبير في البحث، الشيء الذي يمكنها من الاستحواذ على الأنسجة التقنية والأنسجة الذكية (Smart Textiles أو Smart textile) (أنسجة مضاف إليها مركبات إلكترونية، إعلامية ورقمية). فمثلا فلندا Finland النسيج التقني يمثل 70 % من مجموع منتوجاتها النسيجية. (أنظر إلى الجدول التالي).

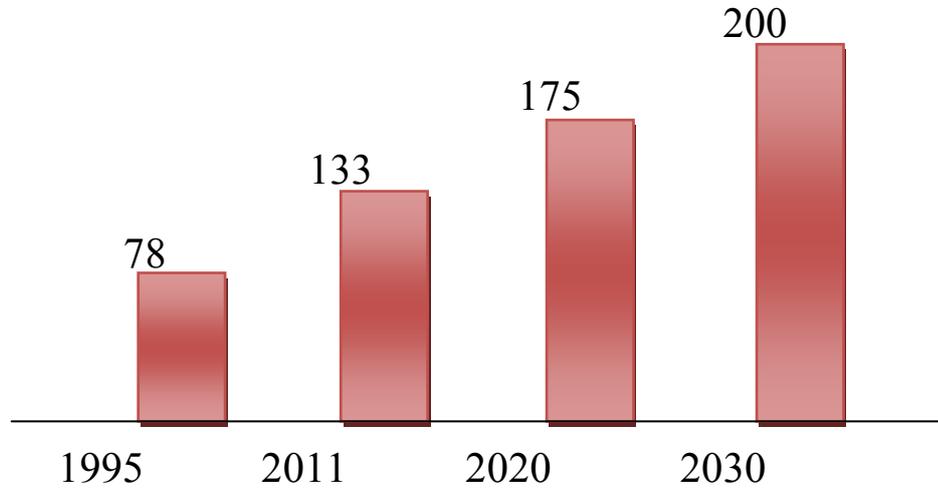
الاتحاد الأوروبي	30 %
فلندا Finland	70 %
ألمانيا	50 %
النمسا	45 %
فرنسا	40 %
إسبانيا	16 %

الجدول رقم 66 : نسبة إنتاج النسيج التقني من مجموع إنتاج النسيج

المصدر: COFACE (1)

النسيج التقني ومن خلال البحث والإبداع جعل من سلسلة القيمة للنسيج التي كانت تتسم بالبساطة، والتي كانت تنقسم إلى 3 مراحل أساسية: صناعة الخيوط، النسيج وأخيرا الاتمام ، جعلها أكثر تعقدا وتنوعا، حيث أصبحت كل مرحلة من المراحل الثلاثة الأولى تتدخل عليها تقنيات النسيج التقني مما يجعلها أكثر تطورا وأكثر خلقا للقيمة المضافة، النسيج التقني أصبح مثله مثل المواد الأخرى كالبلستيك والحديد مستعملا في صناعات شتى، الشيء الذي جعل الاستهلاك العالمي من النسيج التقني يتزايد بشكل ملحوظ كما هو مبين في الشكل الموالي:

(1) Les publications économiques de COFACE «panorama »Hiver 2013, p9



الشكل رقم 26: الاستهلاك العالمي من النسيج التقني بمليارات الدولارات
المصدر: COFACE (1)

أما الدول الأقل تطورا فنجدها أكثر إنتاجا وتحويلا للنسيج العادي (الكلاسيكي)، فهو قطاع لا يتطلب مهارات كبيرة ولا بحوثا معمقة ولا أموالا ضخمة. فقطاع النسيج وخاصة الملابس لا يتطلب استثمارات ضخمة فهو منخفض التكلفة مقارنة بصناعات أخرى، مما يتيح إنشاء مؤسسات صغيرة ومتوسطة محدودة من حيث التكنولوجيا، لكن وبالمقابل قادرة على تصريف منتجات قابلة لأن تجد مكانا لها في الأسواق المحلية والعالمية.

كذلك نظرا لضعف الحواجز وكثرة العارضين فإن منتجات الدولة النامية هي ذات قيمة مضافة متدنية، الشيء الذي يعطينا نظرة واضحة حول الصعوبات والأجواء التي تمارس فيها هذه الصناعة، ولعل أحسن دليل على ما نقول هو ما حدث في بنغلادش سنة 2013 عند انهيار Rana Plaza والذي خلف 1138 عامل قتيل. الحدث يبين بوضوح الظروف والأجواء القاسية التي تمارس فيها صناعة الملابس في دول العالم الثالث أو السائرة في طريق النمو.

(1) Les publications économiques de COFACE ,op cité, p10

II. 2 الصادرات العالمية من النسيج والملابس:

تحليل إحصائيات الصادرات العالمية من النسيج والملابس يبين التطور الملحوظ الذي يشهده الطلب العالمي على منتوجات هذه الصناعة. فلقد مر الطالب العالمي من النسيج والملابس من حوالي 356,7 مليار دولار سنة 2000 إلى حوالي 766 مليار دولار سنة 2013 أي بنسبة نمو تقدر بـ 114,7%. لقد كان نمو الطلب العالمي تدرجياً، إلا أنه قد شهد تذبذباً سنتي 2008 و 2009 وذلك راجعاً إلى الأزمة المالية العالمية والتي مست كل الصناعات، فلقد سجلت تراجعاً بين 2007 و 2009 قدرة 10,5% ، إلا أنه سرعان ما عاودت النمو وسجلت بين 2009 و 2013 نمواً قدره 45%.

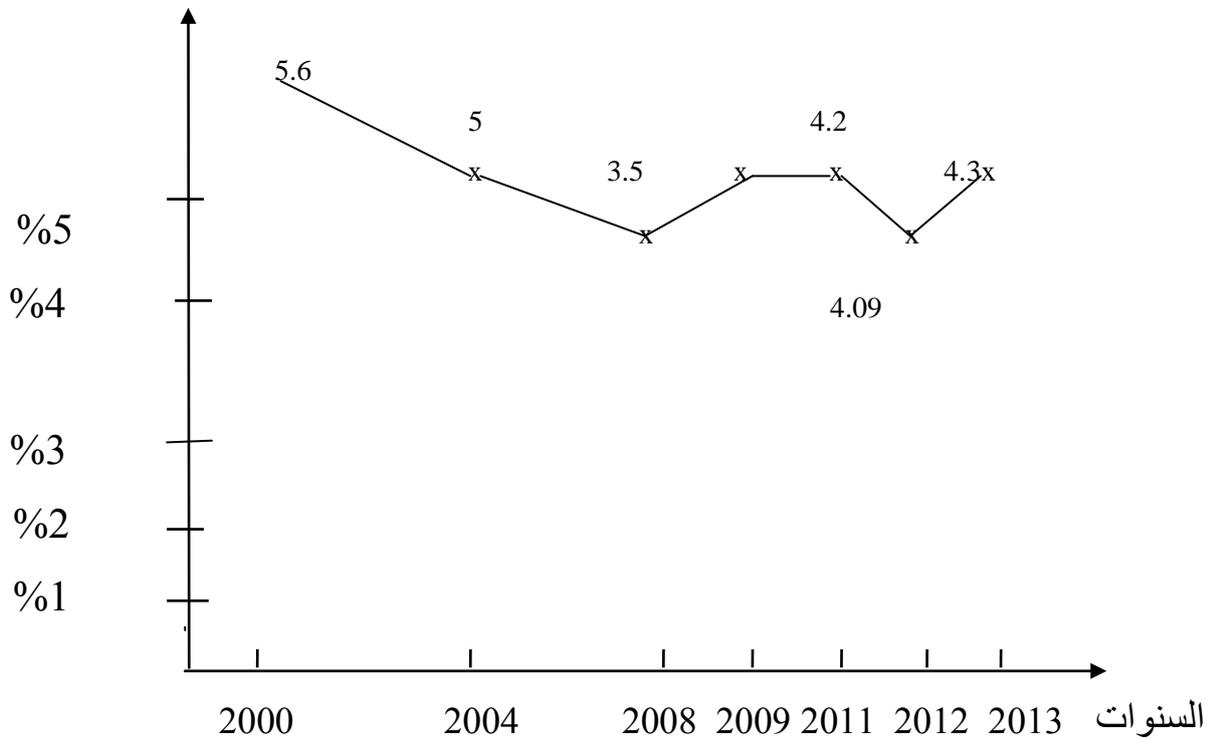
أما إذا قسمنا التحليل إلى النسيج والملابس كل واحد على حدى. فنجد بأن النمو قد مس أكثر الملابس الجاهزة، حيث مرت الصادرات العالمية للملابس من 198,1 مليار دولار سنة 2000 إلى ما يعادل 460 مليار دولار سنة 2013 أي بنسبة نمو قدرها 132,2% ، أما قطاع النسيج فلم يسجل نمواً إلا بـ 92,9% . وبالتالي فنجد بأن الصادرات العالمية من الملابس تنمو بشكل أحسن من الصادرات العالمية من النسيج. (انظر إلى الجدول التالي).

العناصر السنوات	الملابس مليار دولار	النسيج مليار دولار	المجموع مليار دولار	نسب النمو
2000	198,1	158,6	356,7	% 100
2001	194	146,9	340,9	% 95,5
2002	202,3	152,8	355,1	% 99,5
2003	225,9	169,4	395,3	% 110,8
2004	195,5	260,6	456,1	% 127,8
2005	205,1	278,0	483,1	% 135,4
2006	218,6	311,4	530,0	% 148,5
2007	241,3	347,1	588,4	% 164,9
2008	253,4	314,9	568,3	% 159,3
2009	315,6	211,1	526,7	% 147,6
2010	-	-	-	-
2011	431,0	275,0	706	% 197,9
2012	422,0	286,0	708	% 198,7
2013	460,0	306,0	766	% 214,7

الجدول رقم 67: تطور الصادرات العالمية من النسيج والملابس بملايير الدولارات
المصدر: من إعداد الباحث بناء على⁽¹⁾

ما يلاحظ هو أنه ورغم النمو المتواصل لصادرات النسيج والملابس على المدى الطويل إلا أن مساهمة قطاع النسيج والملابس في مجمل التجارة العالمية يشهد تراجعاً. ففي سنة 2000 مثلت صادرات النسيج والملابس 5,6 % من مجموع الصادرات على مستوى العالم، ومع مرور السنوات و مجيء الأزمة المالية العالمية، لم يسجل قطاع النسيج والملابس سوى 3,5 % سنة 2008 من مجموع الصادرات العالمية، ومع تحسن الوضع ارتفعت حصة النسيج والملابس إلى الصادرات العالمية وبلغت 4,3 % سنة 2009. ثم بقيت النتائج تراوح مكانها في السنوات الموالية، حيث سجلت سنة 2011 و 2012 و 2013 على التوالي 4,22 % ثم 4,09 % ثم 4,3%. المنحنى الموالي يلخص لنا تطور نسب صادرات النسيج والملابس العالمية إلى الصادرات الكلية العالمية .

(1) - OMC,statistique du commerce international,2004
- OMC,statistique du commerce international,2007
- OMC,statistique du commerce international,2010
- OMC,statistique du commerce international,2013
- OMC,statistique du commerce international,2014



المنحنى رقم:04: تطور نسب صادرات النسيج والملابس العالمية إلى الصادرات الكلية العالمية 2000-2013
المصدر: من إعداد الباحث بناء على⁽¹⁾

أما إذا أردنا مقارنة الصادرات العالمية من النسيج والملابس مع الصادرات العالمية من المواد المصنعة. فنجد بأن صادرات النسيج والملابس قد مثلت حوالي 6,13 % و 6,16 % و 6,4 % خلال 2011 و 2012 و 2013 على التوالي من مجموع صادرات المواد المصنعة والتي بلغت 11.510 مليار دولار سنة 2011 و 11.489 مليار دولار سنة 2012 و 11.848 مليار دولار سنة 2013. هذه النتائج تبين لنا بأن قطاع النسيج والملابس العالمي يسجل تحسن مستمر ويحافظ على مكانته كأحد السلع التي تفرض نفسها في الأسواق العالمية.

(1) - OMC,statistique du commerce international,2004
- OMC,statistique du commerce international,2007
- OMC,statistique du commerce international,2010
- OMC,statistique du commerce international,2013
- OMC,statistique du commerce international,2014

مليار دولار

2/1	الصادرات العالمية من المنتجات المصنعة 2	الصادرات العالمية من النسيج والملابس 1	الصادرات السنوات
% 6,13	11.510	706	2011
% 6.16	11.489	708	2012
% 6,46	11.848	766	2013

الجدول رقم 68: نسبة صادرات النسيج والملابس إلى صادرات المنتجات المصنعة على مستوى العالم
المصدر: من إعداد الباحث بناء على⁽¹⁾

ما يجب ملاحظته هو ذلك النمو المعتبر الذي سجله قطاع النسيج والملابس سنة 2013 حيث مر من 708 مليار دولار سنة 2012 إلى 766 مليار دولار سنة 2013، مسجلا بذلك نمو قدره 8 % . هذه المبالغ الضخمة المسجلة على المستوى العالمي هي موزعة على العديد من دول العالم.

II. 3. أهم الدول المصدرة للنسيج والملابس:

يعتبر سوق النسيج والملابس العالمي من بين الأسواق التي شهدت وما زالت تشهد - منافسة شرسة، إحصائيات المنظمة العالمية للتجارة تبين بأن 90 % من الصادرات تتقاسمها 4 مجموعات وهي: أوروبا، الولايات المتحدة الأمريكية، الصين و بقية دول آسيا، إلا أن حصت كل طرف منهم تغيرت مع تغير السنوات، ففي سنة 1994 أورا كانت تملك حوالي 36 % من السوق العالمي تليها الصين بحوالي 8 % وأخيرا الولايات المتحدة الأمريكية بـ 6 % ، أما في سنة 2012 فالأمور اختلفت كثيرا حيث أصبحت الصين تملك حوالي 32 % من الصادرات العالمية للنسيج والملابس، تليها باقي دول آسيا والتي سيطرت

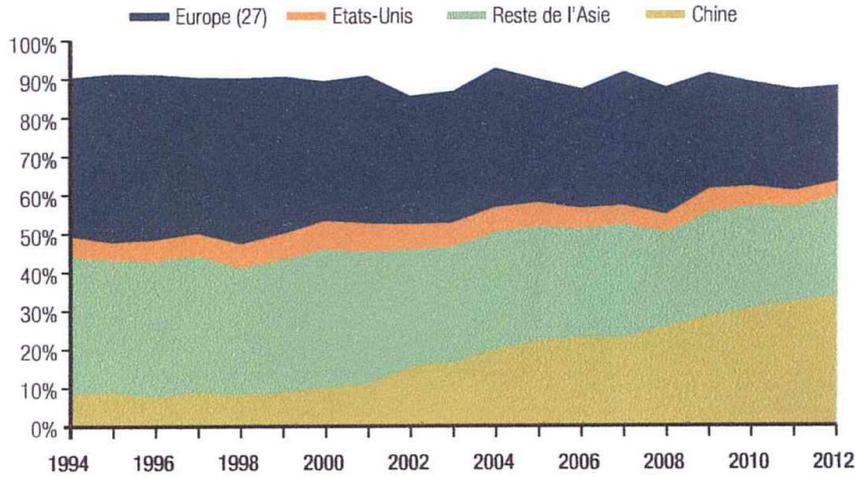
(1) - OMC,statistique du commerce international,2012

- OMC,statistique du commerce international,2013

- OMC,statistique du commerce international,2014

على حوالي 28 % من السوق العالمي للنسيج والملابس، أما أوروبا فقد خسرت الكثير ولم يبق لها إلا حوالي 26 % من السوق العالمي وأخيرا الولايات المتحدة الأمريكية التي ما زال في قبضتها حوالي 4 % من السوق العالمي.(أنظر إلى المنحنى الموالي)

Répartition des exportations mondiales de textile



المنحنى رقم 05: أهم المصدرين للنسيج والملابس بين 1994 و 2012
المصدر: COFACE (1)

بالفعل إنها تحولات كبيرة جعلت الدول المتطورة تفقد سيطرتها على قطاع النسيج والملابس لصالح الدول السائرة في طريق النمو والتي تملك كثيرا من المزايا التنافسية وعلى رأسها تكلفة اليد العاملة والتي تشكل الجزء الأكبر من تكاليف خاصة الملابس والتي تعد من الصناعات ذات كثافة يد عاملة عالية.

و لتعميق التحليل سنحاول دراسة السنوات الثلاثة الأخيرة كل واحدة على حدى مع الفصل بين النسيج والملابس . المنحنى الموالي يبين السيطرة الكلية للصين على النسيج والملابس في آن واحد. فلقد حققت سنة 2011 صادرات من الملابس بقيمة 153,8 مليار دولار، كما حققت 94,4 مليار دولار من النسيج، يليها في الترتيب الاتحاد الأوروبي-27-

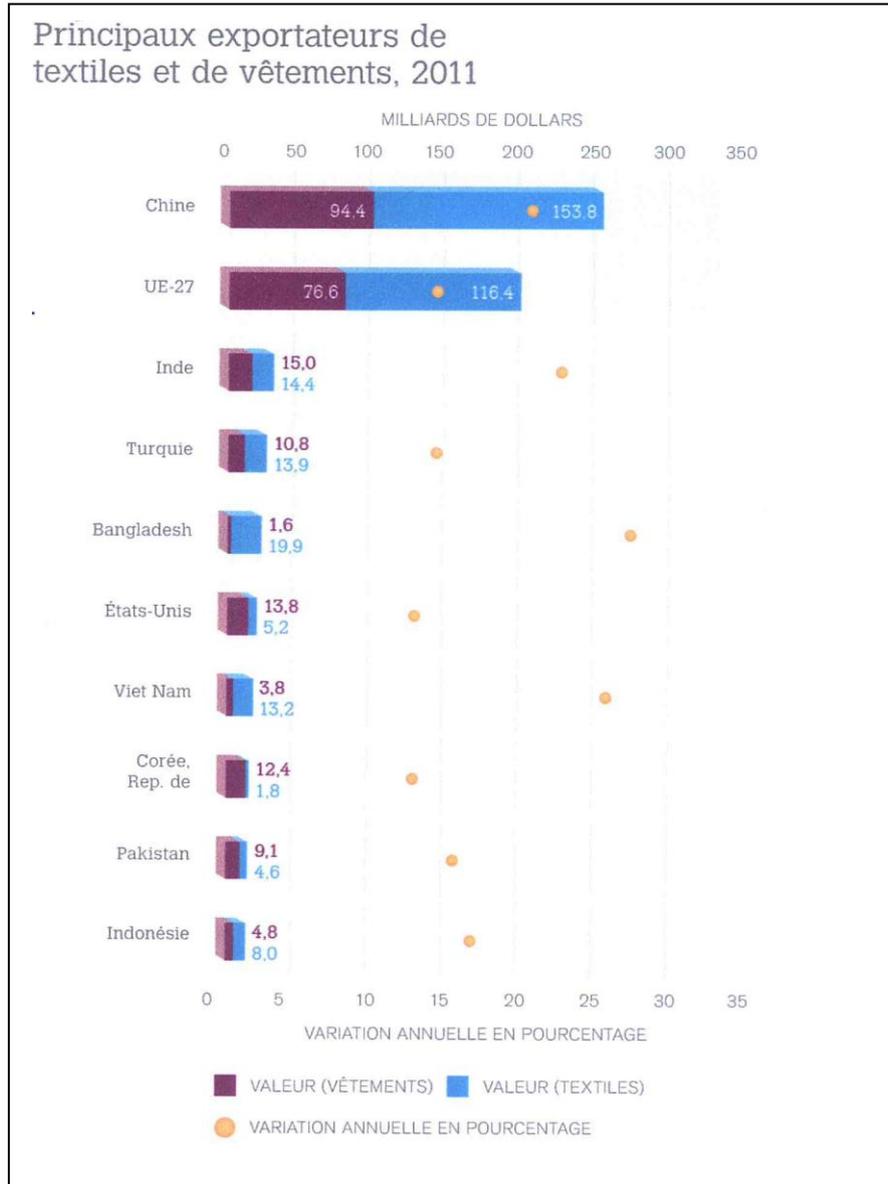
(1)Les publication économiques de COFACE,op cité, p5

بتسجيله لصادرات من الملابس قدرها 116,5 مليار دولار وصادرات من النسيج قدرها 76,6 مليار دولار من النسيج. ما يجب ملاحظته هو أن 71 % من صادرات الاتحاد الأوروبي سنة 2011 موجهة داخل الاتحاد الأوروبي (O.M.C ,Statistiques du commerce international .2012,p59).

دائما حسب تقرير المنظمة العالمية للتجارة فإن صادرات النسيج والملابس لسنة 2011 سجلت أكبر نسبة نمو منذ سنة 2000، وقد بلغت حوالي 17 % . النمو مس كل الدول الرائدة، أكبر نسبة سجلتها بنغلادش والتي حققت نموا قدره 27 % تليها الصين محققة نموا قدره 20 %، أما الإتحاد الأوروبي فقد سجل أضعف نسبة نمو قدرت بـ 13 % (أنظر إلى المنحنى التالي).

أما الدول المستوردة فيحتل الإتحاد الأوروبي المرتبة الأولى باستيراده لـ 45 % من الواردات العالمية وتليه الولايات المتحدة الأمريكية والتي تستورد 21 % من الواردات العالمية من النسيج والملابس.

تلقت الانتباه إلى أن بنغلادش يعتبر ثالث أكبر دولة مصدرة للملابس بعد الصين والاتحاد الأوروبي حيث صدر حوالي 19,9 مليار دولار سنة 2011، متفوقة على كل من الهند، تركيا والفيتنام والذين سجلوا على التوالي 14,4 و 13,9 و 13,2 مليار دولار سنة 2011. أما الهند فيحتل المرتبة الثالثة من حيث تصديره للمنسوجات.



الشكل رقم 27: أهم المصدرين للنسيج والملابس سنة 2011

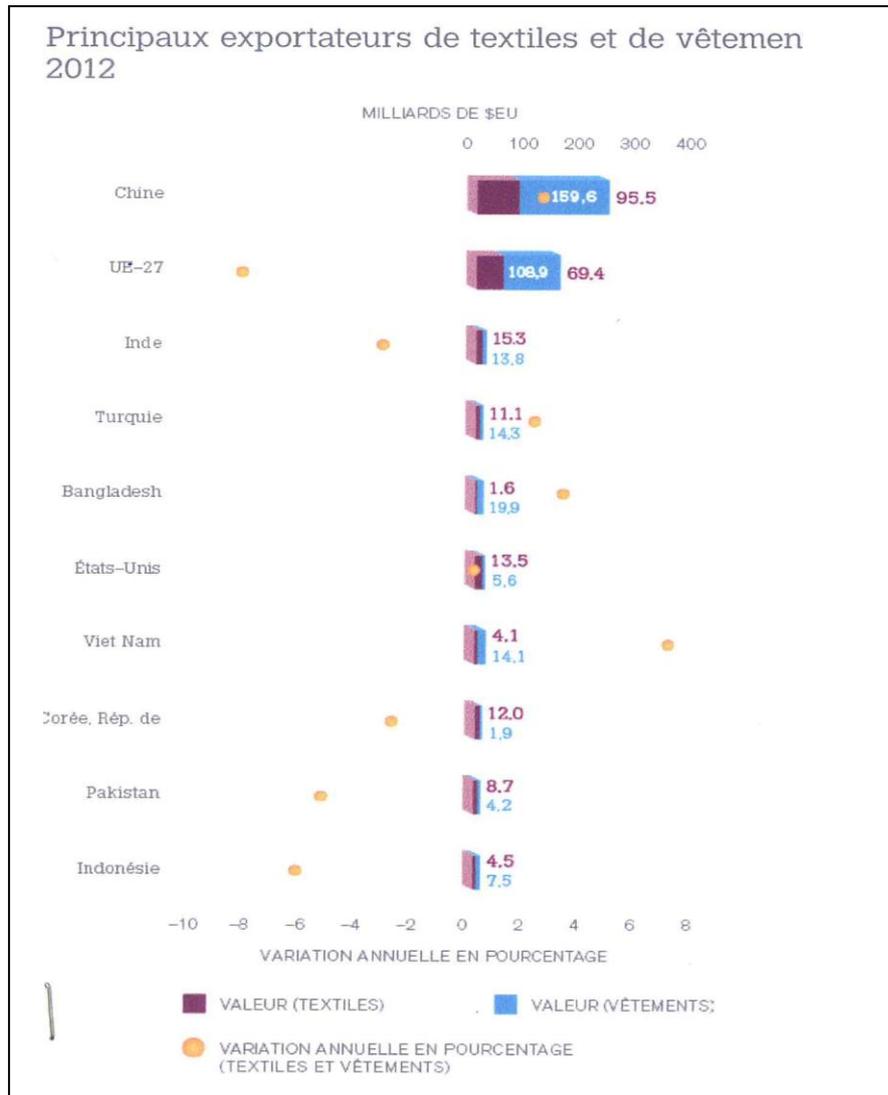
المصدر: O.M.C. (1)

تصفح إحصائيات سنة 2012 تظهر لنا بأن سنة 2012 كانت مختلفة في الكثير من النقاط عن 2011. أول شيء لفت الانتباه هو أن صادرات النسيج والملابس العالمية سجلت نوعاً من الاستقرار في مجملها. الصادرات العالمية لـ 2012 من النسيج والملابس قدرت بـ 708 مليار دولار بينما كانت سنة 2011 حوالي 706 مليار دولار. أكثر الدول المستفيدة

(1) O.M.C., Statistiques du commerce international, 2012, p58.

من أوضاع سنة 2012 هي الفيتنام والتي سجلت أكبر نسبة نمو لسنة 2012 والتي قدرت 7,5 % ، أما أضعف نسبة نمو سجلتها الولايات المتحدة الأمريكية وبلغت 0,2 % . كما سجلت الكثير من الدول تراجعاً (نمو سالبا) سنة 2012، أكبر تراجع خص الاتحاد الأوروبي والذي كان بنسبة 8 % تليه اندونيسيا 6 % والباكستان 5 % .

مع كل هذه المستجدات تبقى الصين أكبر مصدر للنسيج والملابس والتي حققت 33 % من الصادرات العالمية من النسيج (32 % سنة 2011) و 38 % من الصادرات العالمية من الملابس (37 % سنة 2011) ، يليها الاتحاد الأوروبي والهند والذان تمكنا من تصدير 177,4 مليار دولار و 29,1 مليار دولار على التوالي. أما المستوردون فيبقى كل من الاتحاد الأوروبي والولايات المتحدة الأمريكية من أكبر المستوردين. ما يلاحظ كذلك هو بقاء نفس الترتيب فيما يخص العشر دول الأوائل المسيطرة على الصادرات العالمية من النسيج والملابس.

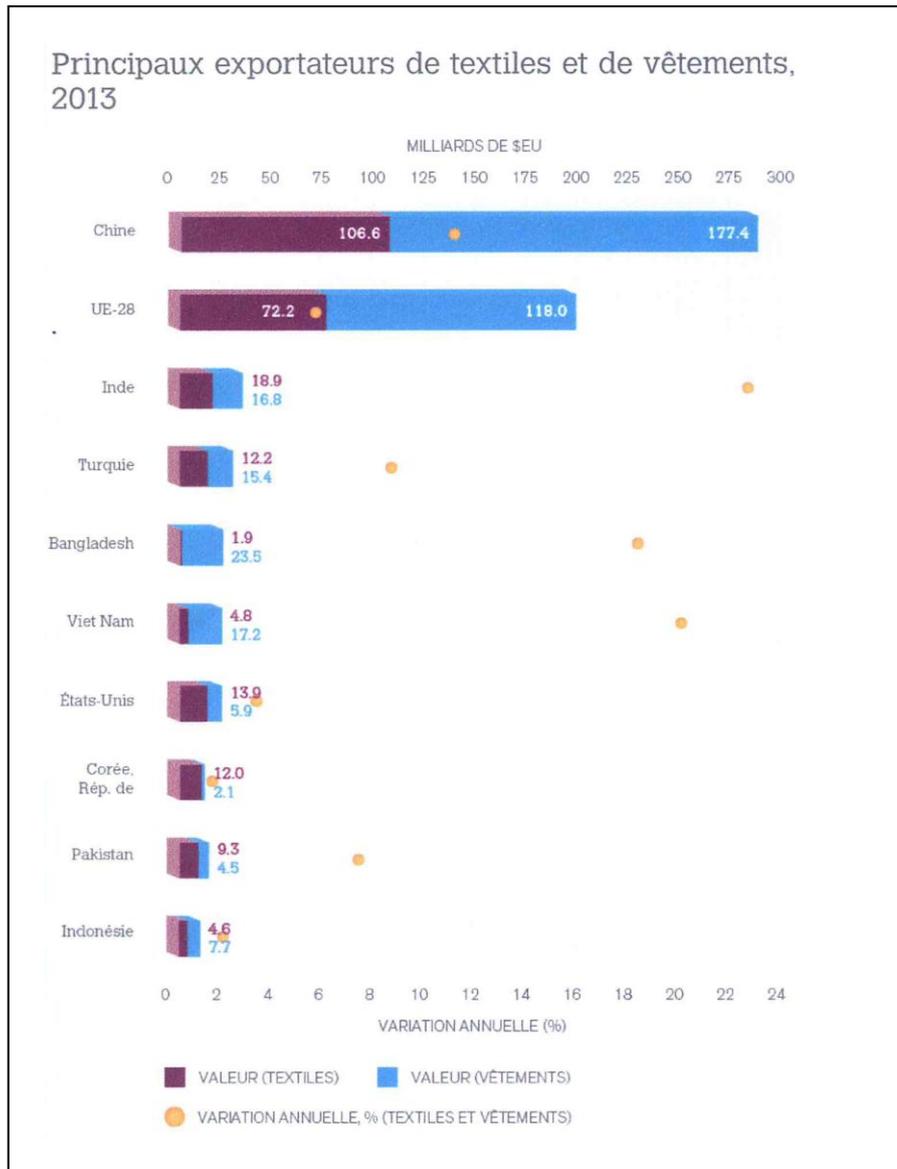


الشكل رقم 28: أهم المصدرين للنسيج والملابس سنة 2012
المصدر: O.M.C.⁽¹⁾

أما بخصوص 2013 فمجملة الصادرات العالمية من النسيج والملابس سجلت رقما قياسيا جديدا قدر بـ 766 مليار دولار سنة 2013، محققة بذلك نموا قدره 8 %، وهو الرقم الذي يساوي 4 مرات نسبة نمو الصادرات العالمية لمختلف السلع (2 %) « O.M.C. Statistiques du commerce international .2014,p58. « أكبر مستفيد من الوضعية هو الهند والذي حقق نموا قدره 23 % متبوعا بالفيتنام والذي حقق نموا بنسبة 20 % وفي نفس

(1) O.M.C ,Statistiques du commerce international .2013,p56

الوقت أزاح الولايات المتحدة الأمريكية من المرتبة السادسة. البنغلادش هو كذلك حقق نموا قدره 18,5 % وأكد مرتبته الثالثة عالميا فيما يخص الملابس والذي صدر حوالي 23,5 مليار دولار أمريكي. ضعف نسبة نمو سجلتها كوريا، حيث لم تسجل نموا إلا بنسبة 2 % . أما الصين فيبقى المتصدر وبدون منازع، فقد صدر 177,4 مليار دولار من الملابس (39 % من الصادرات العالمية من الملابس) و 106 مليار دولار من النسيج (35 % من الصادرات العالمية من النسيج) متبوعا بالاتحاد الأوروبي-28- والذي صدر 118 مليار دولار من الملابس و 72,2 مليار دولار من النسيج، ثم تليهما الدول الأخرى. كذلك ما يجب الانتباه إليه هو أن صادرات الاتحاد الأوروبي والصين من النسيج والملابس تمثل حوالي 474,2 مليار دولار أي حوالي 61,9 % من الصادرات العالمية من النسيج والملابس و 38 % المتبقية تتقاسمها بقيت دول العالم. أما الاستيراد فيبقى على حاله، حيث يحتل الاتحاد الأوروبي المرتبة الأولى بـ 38 % من مجموع الواردات العالمية والمرتبة الثانية للولايات المتحدة الأمريكية بـ 19 % من الواردات العالمية من النسيج والملابس.



الشكل رقم 29: أهم المصدرين للنسيج والملابس سنة 2013

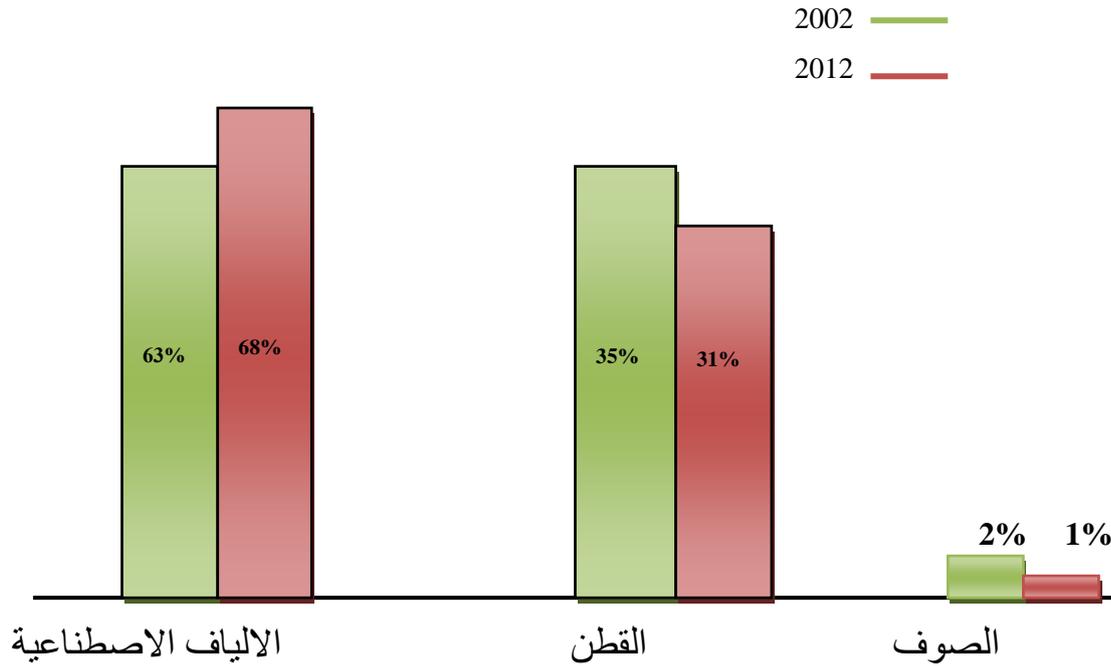
المصدر: O.M.C.⁽¹⁾

ما يلاحظ من خلال إحصائيات السنوات 2011 و 2012 و 2013 نجد أن نسب النمو تختلف من سنة إلى أخرى بشكل معتبر، هذا الشيء إن دل على شيء فإنما يدل على المنافسة الشرسية على الأسواق العالمية والتي تزداد حدتها ومع مرور السنوات ومع تزايد تألق صناعة النسيج والملابس الصينية والتي تلتهم الأسواق وتزيد من تفوقها على بقية دول العالم. وتعد الخيوط المدخلات الأساسية لصناعة النسيج والذي يحول إلى الملابس وغيرها.

4.II المدخلات الأساسية لصناعة النسيج:

لقد شكل القطن والصوف إلى جانب الحرير الطبيعي المدخلات الأساسية الوحيدة المستعملة في صناعة النسيج، إلا أنه ومع ظهور الثورة الصناعية بدأ العالم يشهد ظهور الخيوط الصناعية. أولى المحاولات بدأت مع الخيوط الاصطناعية السلولوزية (cellulosiques) المصنوعة ابتداء من السلولوز المستخرج من المنتجات الطبيعية مثل Viscose (1896) ثم تبعتها الخيوط الاصطناعية التركيبية والتي ظهرت في الصنف الأول من القرن العشرين، هذه النوع من الخيوط مصنوع ابتداء من المواد الكيميائية للصناعة البيتروكيميائية. من أهم ما نجد Nylon و Acrylique و Polyester ... الخ. ومرور الزمن وتحسن ظروف الإنتاج الاقتصادي خاصة للخيوط الاصطناعية التركيبية أخذت هذه الخيوط تطرد الخيوط الطبيعية نظرا لقلّة تكلفتها وسهولة إنتاجها بالكميات الهائلة. فمثلا مصنعا للإنتاج ألياف Acryliques بطاقة إنتاج 150 طن في اليوم تعوض الخيوط الصوفية المتحصل عليها 12 من مليون رأس غنم والتي تحتاج إلى مساحة بقدر مساحتها بلجيكا. أما مصنع لصناعة ألياف البوليستر Polyester بطاقة 150 طن يوميا يعوض مساحة 100.000 هكتار لزراعة القطن (Quid 2004، P 1959).

و مع مرور السنوات أخذت الأوضاع تتغير إلى أن أصبح في أيامنا هاته القطن (خيوط طبيعي) و Polyester (خيوط اصطناعي تركيبية) هما الأكثر استعمالا في عالم النسيج و الملابس ، فإحصائيات COFACE لسنة 2013 تبين ان 68 % من الخيوط المستعملة هي تركيبية و 31 % من الخيوط الطبيعية المستعملة قطنية و 1% فقط من الخيوط الصوفية (أنظر الى المنحنى اسفله).



الشكل رقم 30: مصدر الإنتاج العالمي من الألياف
المصدر : COFACE (1)

فيما يخص القطن فقد أخذ يفقد مكانته شيئاً فشيئاً في صناعة النسيج و الملابس، فبعدما كان يمثل حوالي 68 % سنة 1960 نزل إلى حوالي 39 % سنة 1997. ثم من 1997 إلى يومنا هذا أصبح يشهد نوعاً من الاستقرار حيث أنه بين 1997 و 2012 لم يفقد سوى 4 نقاط، إلا أنه وفي المقابل فلقد ارتفع إنتاج القطن على المستوى العالمي نظراً للارتفاع الاستهلاك، فلم يكن استهلاك القطن على المستوى العالمي يفوق 6.647 ألف طن سنة 1950 والذي أصبح سنة 2009 حوالي 25.191 طن (The fiber year 2009/10« a world survey 2010 ,p89) وبقى على نفس المستوى في السنوات الموالية ، كما هو مبين في الجدول التالي:

(1) les publications économiques de COFACE ,op cité, p12.

2013/14	2012/13	2011/12	2010/11	10/2009	السنوات القطن
26.2	26.9	27.3	25.1	21.8	إنتاج القطن (مليون طن)
-	-	25.3	24.6	24.6	استهلاك القطن (مليون طن)
8.8	10.14	8.4	8.3	7.8	الصادرات العالمية (مليون طن)

الجدول رقم 69: إحصائيات القطن 2009-2014
المصدر: من اعداد الباحث بناء على⁽¹⁾

أكبر 5 دول المنتجة للقطن بالترتيب هي: الصين، الهند، الولايات المتحدة الأمريكية، باكستان و البرازيل أما أكبر 5 دول مصدرة للقطن بالترتيب هي: الولايات المتحدة الأمريكية الهند، البرازيل، أستراليا و أباكستان. ما يلاحظ من هاتين القائمتين أن الصين أكبر منتج و غير مصدر و بدرجة أقل منه باكستان، أي أن هاتين الدولتين تعملان على تحويل المحصول محليا، أما الولايات المتحدة فتعمل على تصدير معظم المحصول، ففي سنة 2014/2013 قد أنتجت حوالي 2.8 مليون طن وصدرت حوالي 2.3 مليون طن أي ما يمثل حوالي 82 % من المحصول (Cotton incorporated monthly économie letter, April 2015).

(1)-cotton incorporated, monthly economies letter ,April 2015.

- www.planetoscope.com /agriculture-alimentation /1178-production-mondiale-de-coton.html,15 avril 2015.

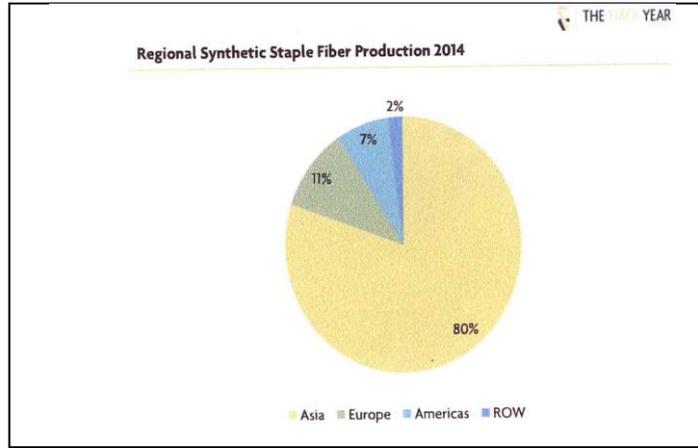
المركبة الثانية الأكثر استعمالا في صناعة النسيج هي الألياف الاصطناعية والتي أخذت تتطور بشكل لم يسبق له مثيل ، فبعدما كان استعمال الألياف الاصطناعية التركيبية لا يتجاوز 5 % و الألياف الاصطناعية السلولوزية لا يتجاوز 18 % وما تبقى 78 % يرجع للقطن و الصوف سنة 1960 ، انقلبت الأوضاع و أصبح الاستهلاك العالمي من الألياف الاصطناعية يمثل حوالي 68 % و 31 % للقطن و 1% للصوف سنة 2012 (أنظر إلى الجدول أسفله).

الألياف السليلوزية	الألياف التركيبية	الصوف	القطن	المواد السنوات
18 %	5 %	10 %	68 %	1960
6 %	49 %	3 %	42 %	1996
5 %	57 %	2 %	36 %	2009
68 %		1 %	31 %	2012

الجدول رقم 70: تطور استهلاك الألياف الاصطناعية 1960-2012
المصدر : من إعداد الباحث بناء على⁽¹⁾

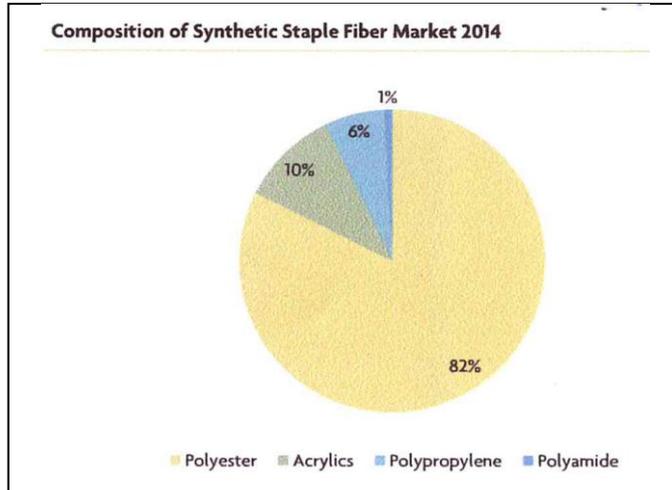
الإنتاج العالمي لسنة 2014 من الألياف الاصطناعية تستحوذ عليه دول آسيا، فهي تنتج حوالي 80 % من الإنتاج العالمي أما أوروبا بأكملها فلا تنتج سوى 11 % تليها أمريكا بـ 7 % أما باقي دول العالم فلا تنتج إلا 2 % من الإنتاج العالمي. (أنظر إلى الشكل الموالي).

(1) -The fiber year 2009/2010 Orlikon , May 2010,p92
-les publications économiques de COFACE , op cité ,p12.



الشكل رقم 31: التوزيع الجغرافي للإنتاج الألياف الاصطناعية لسنة 2014
المصدر : The fiber year2015

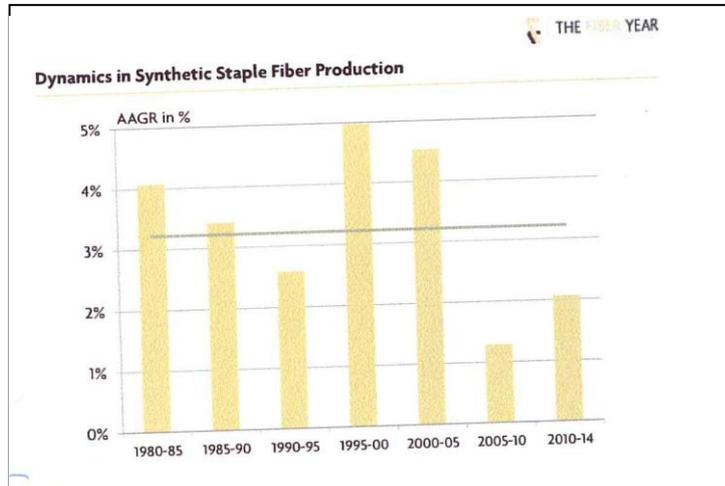
الألياف الاصطناعية الأكثر إنتاجا على المستوى العالمي لسنة 2014 هي Polyester بنسبة 82 % يليه Acrylique بـ 10 % ثم Polypropylene بـ 6 % و أخيرا Polyamide بـ 1 % . من هذه الإحصائيات نجد بأن Polyester هو الأكثر انتشارا فقلد شهد نموا سنويا قدر بـ 4.8 % منذ سنة 1980 بينما الألياف السلولوزية لم تعرف نمو إلا بمقدار 2.6 % أما الخيوط الطبيعية لم تنمو إلا بـ 1.1 % .



الشكل رقم 32: أهم الألياف الاصطناعية المنتجة سنة 2014
المصدر : The fiber year2015.

(1) The fiber year2015, Word Survey on textiles and nonwovens, April 2015, p68
(2) The fiber year2015, Idem, p69

ما يلاحظ أنه على المدى البعيد الألياف الاصطناعية سجلت نموا يدور حول 3.25% سنويا وهو ما جعل الإنتاج العالمي من الألياف الاصطناعية يصل إلى 40.338 ألف طن سنة 2009 بينما لم يتعدى سنة 1953 70 ألف طن .



الشكل رقم 33: نمو الألياف الاصطناعية بين 1980 و 2014

المصدر : The fiberyeqr2015,world Survey on textiles and nonwovens,april2015 p69.

من خلال ما سبق نلاحظ بأن القطن والبوليستر polyester قد أصبحا المادتين الأساسيتين لصناعة النسيج و الملابس و بدون منازع ، الشيء الذي أعطاهما هذه المكانة هو النجاح الكبير الذي شهدته زراعة القطن سنة 1996 والمتعلق بتعديل القطن جينيا الشيء الذي حفر صناعة البولستر بشكل لم يسبق له مثيل. فهما مادتين قبيلتين للمزج بينهما بشكل جيد و الحصول على الياف مختلطة ذات خصائص تقنية عالية.

في الأخير نقول بأن التطور الكبير الذي مس إنتاج الألياف على المستوى العالمي جعل من استهلاك الفرد الواحد على المستوى العالمي من الألياف يمر من حوالي 3.7 كغ/سنويا عام 1950 إلى حوالي 11 كغ سنويا سنة 2014، أي أن الاستهلاك قد تضاعف بحوالي 3 مرات. (أنظر إلى الملحق) متوسط الاستهلاك المعطي هو عالمي ، فحتماً هو أعلى في دول الشمال و أقل في دول الجنوب (فيما يخص الجزائر الأرقام المتداولة في الصحافة تدور حول 5 كغ/سنويا).

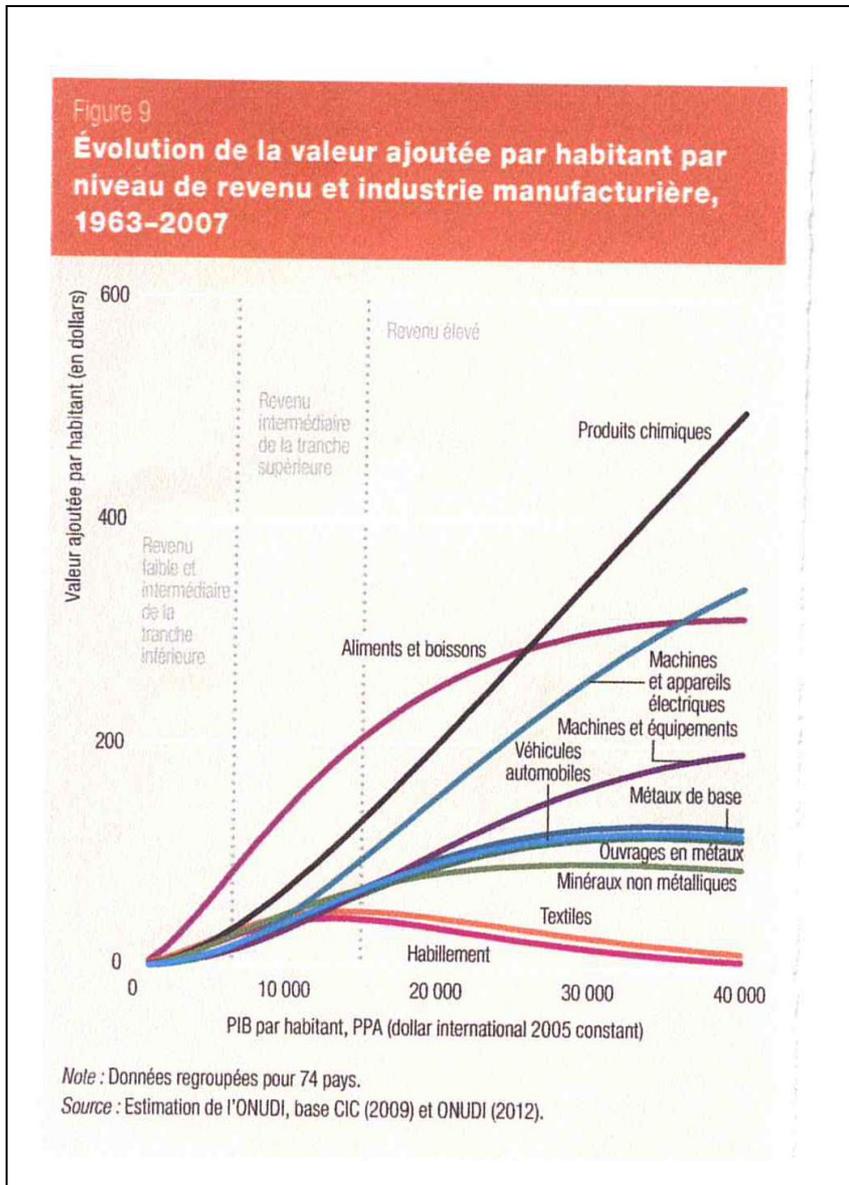
(1) The fiberyeqr2015,op cité , p69.

II. 5 العمالة و الأجور في قطاع النسيج و الملابس :

عادة ما تصنف الصناعات على أساس التكنولوجيا المستعملة، وعليه فعالم الصناعة يقسم إلى 3 مجموعات ، المجموعة الأولى وهي التي تستخدم التكنولوجيا العالمية و تتميز بكثافة رأس مالية وكثافة تكنولوجية عاليتين مثل صناعة الآلات الطبية وصناعة السيارات. تليها المجموعة الثانية والتي تستخدم التكنولوجيا المتوسطة ، فهي تخص النشاطات التحويلية التي تتطلب كثافة رأس مالية عالية مثل الصناعة الكيماوية و صناعة المطاط. أما المجموعة الأخيرة فهي التي تستعمل تكنولوجيا بسيطة وتتميز بكثافة رأسمالية متدنية وكثافة عالية لليد العاملة مثل صناعة الخشب و صناعة الورق.

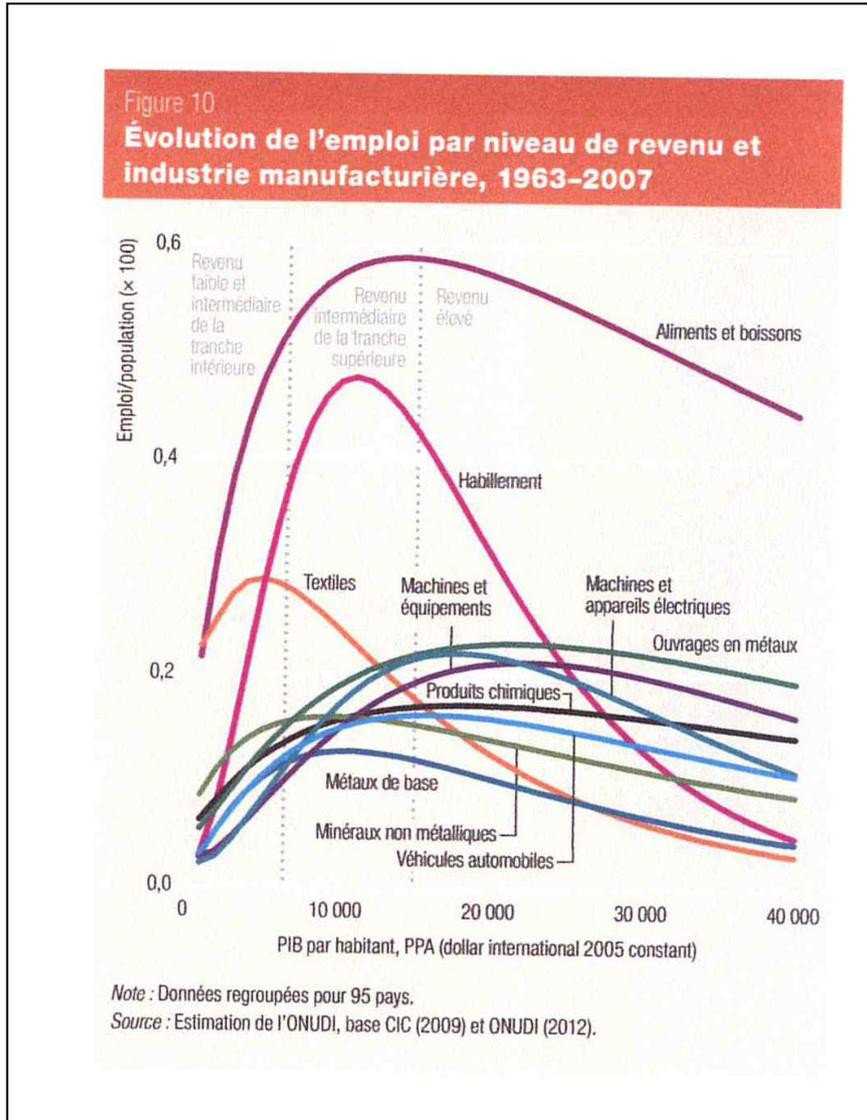
كل صنف من هذه الصناعات عادة ما يتطور في بلاد معين حسب حصة الفرد من الناتج الداخلي الخام أو ما يعرف بمعدل الدخل الفردي وهو مؤشر يقيس لنا درجة التنمية الاقتصادية لبلد ما. فمثلا الدول التي تتميز بدخل فردي متدني تتطور فيها أكثر الصناعات ذات التكنولوجيا البسيطة، وهي تسخر للامتصاص البطالة و خلق القيمة المضافة. صناعة الملابس تصنف دائما ضمن الصناعات المستعملة للتكنولوجيا البسيطة وبالتالي فهي تحتاج إلى كثافة يد عاملة عالية ، أما صناعة العزل والنسيج فهناك من يصنفهما ضمن الصناعات ذات الكثافة التكنولوجية المتوسطة كونهما يحتاجان إلى كثافة رأس مالية نوعا ما عالية و لا يحتاجان إلى كثافة يد عاملة عالية.

فيما يخص صناعة النسيج و الملابس القيمة المضافة و العمالة تنخفضان كلما أحد البلد يتطور و يتجه نحو المداخل المتوسطة و العالمية : لا(أنظر إلى المنحنين التاليين) .



المنحنى رقم 06: تطور القيمة المضافة بالنسبة لكل فرد و بالنسبة لكل مستوى من الدخل 1963-2007
المصدر : ONUDI (1)

(1)ONUDI, Rapport sur le développement industriel 2013, p 15.



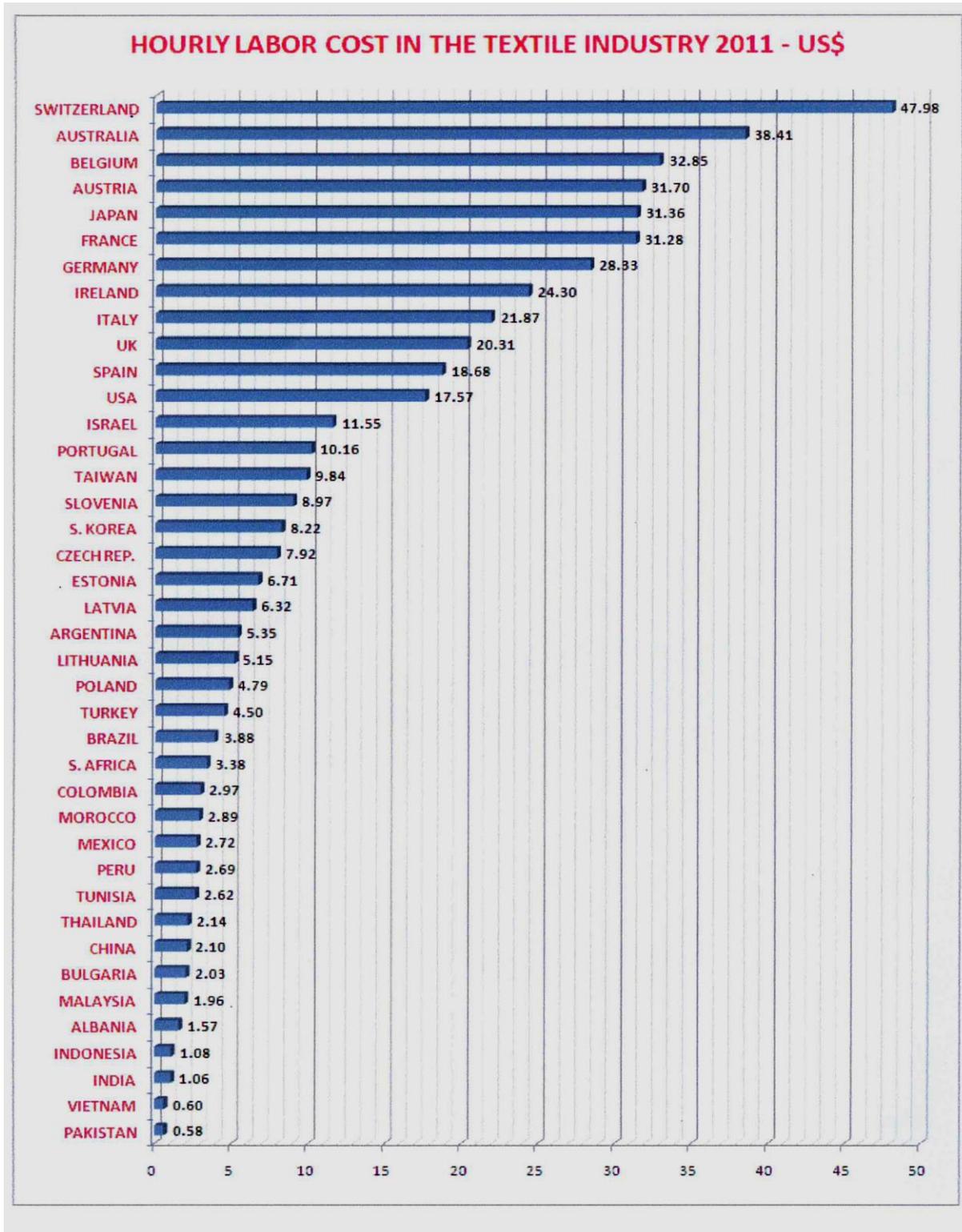
المنحنى رقم 07: تطور العمالة حسب مستوى الدخل للصناعة التحويلية 1963-2007.
المصدر : ONUDI (1)

ما يلاحظ من خلال المنحنى أن صناعة النسيج لها قدرة تمديد نمو القيمة المضافة رغم البداية المبكرة لتناقص العمالة و هذا نظرا لقابليتها على تعويض العمالة برأس المال ومن تم رفع الإنتاجية ، أما فيما يخص صناعة الملابس فإننا نشاهد تقلصا للقيمة المضافة والعمالة في نفس الوقت ، مما يدل على عدم إمكانية إحلال التكنولوجيا بدل العمل هذه

الميزة تؤكد لنا بأنه كلما فقد بلد معين الميزة النسبية المتعلقة بتكلفة اليد العاملة ، فإنه يفقد كذلك تنافسية قطاع الملابس أولاً ثم قطاع النسيج بعده .

العلاقة بين القيمة المضافة والعمالة المستعملة تعطينا رؤية واضحة ومفسرة للأوضاع التي سمحت للدول السائرة في طريق النمو الاستحواذ على قطاع النسيج والملابس و كذا الظروف التي سمحت للدول المتطورة من الاقتناع بالتخلي عن القطاع لصالح دول أخرى أقل تطوراً (اتفاقيات A.T.V)، فالأجور تلعب دوراً حاسماً في التوزيع الجغرافي العالمي لصناعة الملابس، والنسيج بدرجة أقل. الأجور في الدول المتطورة هي جد مرتفعة إذا قورنت مع الأجور المدفوعة في الدول السائرة في طريق النمو ، فإذا قارنا بين أقل سعر في العالم يدفع لساعة عمل في قطاع النسيج و الملابس و المساوي لـ 0,58 دولار أمريكي ويخص الباكستان مع أعلى سعر في العالم يدفع لساعة عمل في قطاع النسيج و الملابس و المساوي لـ 47.98 دولار أمريكي والمتعلق بسويسرا (أنظر إلى المنحنى أسفله) نجد بأن الفرق شاسع و ليس هناك مجال للمقارنة ، أجر العامل السويسري في قطاع النسيج والملابس أعلى بـ 82 مرة من أجر العامل الباكستاني في قطاع النسيج و الملابس.

البحث في أكبر 10 دول مصدرة لنسيج الملابس على المستوى العالمي ، فإننا نجد من بينهم 7 دول آسيوية وهي الصين، الهند، بنغلادش ، الفيتنام ، باكستان ، اندونيسيا و كوريا الجنوبية ، كلها تتربع على مؤخرة الترتيب للأجور المدفوعة، ما عدا كوريا التي تتوسط الترتيب و المتخصصة في النسيج و ليس الملابس . الدولة الثامنة هي تركيا ، دولة أوروبية لكنها بأجور جد محدودة (4.5 دولار /ساعة) وأخيراً الإتحاد الاوربي والولايات المتحدة، أين الأجور هي مرتفعة لكنهما متخصصين في السلع ذات القيمة المضافة العالية كالأنسجة التقنية .



الشكل رقم 34 : الأجر الساعي في قطاع النسيج و الملابس لسنة 2011 بالدولار الأمريكي
المصدر : Textile business news,n° 10113 ,jauvier 2013,p13.

أما فيما يخص العمالة المستعملة في النسيج والملابس وحسب تقرير المنظمة العالمية للعمل (O I T) (Organisation internationale du travail) والصادر سنة 2014، فإن الإحصائيات العالمية للعمالة في قطاع النسيج والملابس هي شحيحة ويجب أن تأخذ بحذر كبير لأنها مجمعة من مصادر متعددة، محسوبة بطرق مختلفة ومتعلقة بمراحل مختلفة، إلا أنه وعلى العموم يعطينا بعض الإحصائيات التالية:

السنة	العمالة في قطاع النسيج والملابس	العمالة في قطاع الملابس	العمالة في قطاع النسيج	الدول
2010	11.201.100	4.501.100	6.700.00	الصين
2009	2.241.953	862.689	1.379.274	الهند
2010	1.039.620	844.069	195.551	الفيتنام
2010	979.511	671.356	308.155	البرازيل
2009	962.782	464.777	498.005	إندونيسيا
2009	595.541	329.584	265.957	تركيا
2008	421.144	130.340	290.804	الولايات المتحدة
2008	164.569	76.701	87.868	كوريا

الجدول رقم 71: العمالة في قطاع النسيج والملابس لبعض الدول
المصدر: OIT⁽¹⁾

الجدول يبين المكانة والدور الذي يلعبه قطاع النسيج والملابس في إيجاد فرص التشغيل والقضاء على البطالة. كما يشير التقرير إلى أن التشغيل قد زاد بين 2004 و 2008 بـ 40% في البنغلادش و بـ 48% في الهند و 8% باكستان و بـ 58% في الفيتنام. أما بالنسبة للدول المتطورة فيشير التقرير إلى أن الولايات المتحدة الأمريكية فقد فقدت حوالي 80% من العمالة منذ سنة 2005. كما فقدت إسبانيا حوالي 55% والمملكة المتحدة حوالي 67% .

(1) OIT , « Salaire et temps de travail dans les industries du textile ,des vêtements du cuivre et de la chaussure» Genève ,septembre 2014 ,p12

من جهة أخرى يشير التقرير إلى الإنتاج في أوروبا (ثاني مصدر في العالم للنسيج والملابس) هو مجزئ، وأن 90 % من المؤسسات الأوروبية لها عمالة تقل عن 50 عاملا وتحقق حوالي 60 % من القيمة المضافة المحققة في القطاع. كما تشير الإحصائيات إلى أن متوسط عدد العمال في المؤسسات الأوروبية لصناعة النسيج يقدر بـ 10 عمال فقط (2014 O.I.T, Septembre، المرجع السابق). غير أن التشغيل في أوروبا يتجه نحو تشغيل الكفاءات، ففي فرنسا مثلا عدد العمال البسطاء قد انتقل من 60% سنة 2000 إلى 46 % سنة 2011 أما عدد المهندسين و الإطارات فقد انتقل من 9 % سنة 2000 إلى 15 % سنة 2011. (COFACE 2013, P6 المرجع السابق).

II. 2. 6. التكنولوجيا في قطاع النسيج والملابس:

صناعة آلات النسيج هي أحد الصناعات المعقدة والتي تتطلب تظافر القدرات والمعارف الكبيرة المتعلقة بالنسيج في حد ذاته والميكانيك ولإلكترونيك، كما تتطلب مجهودات بحثية كبيرة. ولهذا فتكنولوجيا النسيج يسيطر عليها عدد قليل من الدول أبرزها: ألمانيا، اليابان، إيطاليا، الصين سويسرا وفرنسا. توقعات الإنتاج العالمي من آلات النسيج تدور حول مبلغ 22,9 مليار دولار سنة 2017 (Institut Francais de la Mode, Septembre 2013 p7) أما المجهودات البحثية فهي موجهة في أيامنا هاته نحو تطوير الأنسجة التقنية والذكية وكذا الاستعمال الأمثل للطاقة والمواد الكيميائية.

أكبر الدول المصدرة للآلات النسيج هي معطاة في الجدول التالي:

مليار دولار أمريكي

فرنسا	سويسرا	الصين	إيطاليا	اليابان	ألمانيا	صادرات آلات النسيج
1,18	1,85	2,25	2,69	3,02	4.09	

الجدول رقم 72: أكبر المصدرين للآلات النسيجية لسنة 2011
المصدر: Institut Francais de la Mode⁽¹⁾

(1) Institut francais de la mode, rapport sur le secteur textile, Septembre 2013, p6

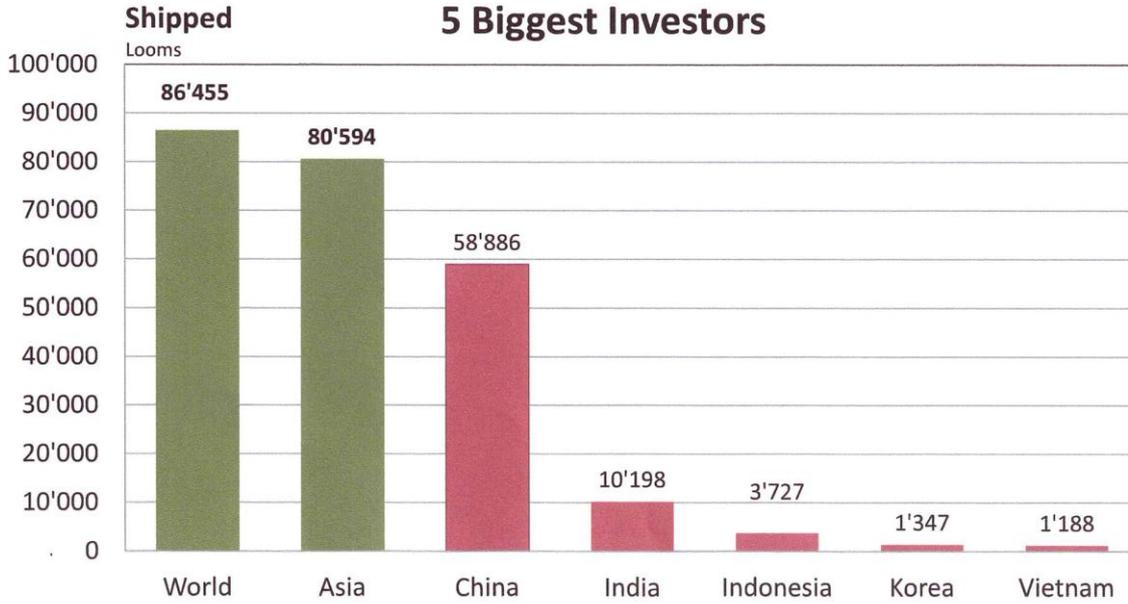
ألمانيا تصدر الدول المصدرة للآلات النسيج فقد حققت 4,09 مليار دولار سنة 2011، 57% منها موجة لدول آسيا، 28% لأوروبا و 6% للولايات المتحدة. اليابان يأتي في المرتبة الثانية حين صدر حوالي 3 مليار دولار سنة 2011، 40% منها موجهة للصين. إيطاليا هي كذلك تصدر حوالي 80% من إنتاجها للآلات المقدر بـ 2,69 مليار دولار إلى حوالي 130 دولة في العالم. الصين هو كذلك تآلق وأصبح يغطي 80% من حاجاته الداخلية من آلات النسيج ويصدر حوالي 2,25 مليار دولار (سنة 2011)، كما أنه استورد ما يقدر بـ 5 ملايين دولار سنة 2011 أغلبها من ألمانيا، اليابان وإيطاليا.

ما يجب منا ملاحظته هو وجود نوعا من التخصص على المستوى العالمي فنجد فرنسا أكثر تخصص في آلات النسيج، حيث يمثل هذا النوع من الآلات 53,6 من مبيعاتها، أما ألمانيا فـ 45% من صادراتها هي من آلات الغزل، بينما إيطاليا فلها إنتاج متنوع.

هذا من حيث إنتاج وتصدير تكنولوجيا النسيج ، أما الدول المستوردة أي المستثمرة في قطاع النسيج وملابس فأغلبها من دول آسيا وهذا في كل التخصصات وكل المنتجات. فإذا أخذنا على سبيل المثال لا على سبيل الحصر آلات النسيج المعروفة water jet looms، فإننا نجد بأن الدول الخمسة الأوائل استثمرا في هذا النوع من التكنولوجيا هم: الصين، الهند، إندونيسيا كوريا، الفيتنام. إحصائيات 2012 تبين بأن من بين 68.455 آلة مستثمرة، آسيا حققت منها 80.594 أي ما يعادل 93% من مجموع الاستثمارات العالمية. أما حصة الصين فهي تقدر بـ 73% من مجموعة الاستثمارات المقامة في آسيا و 68% من مجموع الاستثمارات المقامة في العالم أجمع (أنظر إلى المنحنى الموالي).

ITMF

Shipped Water-jet Looms 2012



11.09.2013

20

الشكل رقم 35: الدول الخمسة الأكثر استثماراً في آلات النسيج من نوع water jet looms
المصدر: (1) International textile manufacturers federation

الشيء الذي يميز عالم النسيج والملابس لعصرنا الحالي هي تلك السيطرة التي تفرضها دول آسيا على كل دول العالم ، فهي تعد من أكبر المنتجين للمواد الأولية وأكبر المحولين لها وأكبر المصدرين لمنتجاتها وأكبر المستثمرين فيها. فالعالم أجمع يستهلك منتجاتها. ولعل الذكاء الاقتصادي هو أحد الحلول التي هي بيد الدول الأخرى لافتكاك حصصها من السوق العالمي.

(1) International textile manufacturers federation « de world textile machinery market »September 2013,p20

الفصل الثالث

دراسة ميدانية

واقع الذكاء الاقتصادي في قطاع النسيج و الملابس الجزائري

بعد الانتهاء من الجانب النظري وبعد التطرق للإصلاحات الاقتصادية وأثرها على صناعة النسيج و الملابس الجزائرية، وبعد تقديم قطاع النسيج و الملابس العالمي نكون قد وصلنا إلى آخر مبحث والذي سنخصصه لدراسة ميدانية اهتمت بواقع الذكاء الاقتصادي في قطاع النسيج و الملابس الجزائري. أقمنا الدراسة على مجموعة من المؤسسات التابعة للقطاع محاولين معرفة مدى توظيف المؤسسة الجزائرية لقطاع النسيج و الملابس لهذه الآلية الحديثة المبنية على جمع المعلومة وحمايتها و كذا التأثير على المحيط .

I- شرح الاستبيان

II- التحليل الوصفي للنتائج

III – قياس واقع الذكاء الاقتصادي في مؤسسات النسيج والملابس من خلال طريقة M.C.A

I- شرح الاستبيان :

الاستبيان أحد الوسائل العلمية المستعملة لاستقصاء المحيط وجمع البيانات والمعلومات الميدانية واستنباط واكتشاف الآراء و المواقف و الحقائق.

لقد بني استبيان الدراسة على مجموعة من الأسئلة الموضوعية و الهادفة و الملمة بجميع جوانب الموضوع والمستندة على إشكالية وفرضيات البحث. الاستبيان تضمن 33 سؤالاً مغلقاً أي بإجابات محددة مسبقاً حاولنا أن نجعلها تغطي جميع احتمالات الإجابة. الاستبيان خال من المصطلحات الفنية والعلمية الدقيقة والحديثة والتي تحتاج لشروحات وتوضيحات قد تجعل منه (الاستبيان) غامضاً غير مفهوم وغير مرغوب فيه، كما أن الأسئلة المطروحة كانت كلها في مستوى قدرات ومؤهلات ومدارك المستجيب، استخدمت فيها الإجابات الزوجية (سنة مستويات) لتجنب الإجابات المحايدة الكثيرة وحتى تكون التصريحات قدر الإمكان قريبة من الواقع مبتعدة عن التكتّم و خالية من التصنع .

حاولنا جعل استبيان قصيراً مختصراً ودقيقاً ، قصد تجنب الملل والسآمة وكذا محفزاً ومشجعاً على الإجابة، كما حاولنا الابتعاد عن المعلومات والمعطيات الحساسة والمثيرة للجدل و الشكوك و الاستفهامات التي قد تعود بالسلب على البحث ككل كالمعطيات المحاسبية والمالية والتكنولوجيا المستعملة والإمكانات المتاحة والاستثمارات المقامة إلى غير ذلك من الأمور و المظاهر التي يراد لها أن تكون مكتومة خاصة في قطاع يشكو أزمة كبيرة كقطاع النسيج و الملابس. أما بخصوص توزيع الاستبيان فكان عن طريق التنقل الشخصي وهذا لاعتبارات عديدة نذكر منها الاستعمال المحتشم لتكنولوجيا الاتصال كالإنترنت وتقديم الضمانات فيما يتعلق بحماية الخصوصيات والإسراع في عملية جمع الاستبيان وتقديم الشروحات إذا تطلب الأمر ذلك، إلى غير ذلك من الظروف التي تجعل المستجيب أكثر ارتياحاً وطمأنينة .

استهل الاستبيان بتعريف مجمل ومبسط للذكاء الاقتصادي للاعتبارات الكثيرة نذكر منها المصطلح حديث وأكاديمي بالدرجة الأولى وقليل الانتشار بل وغير متعرف عليه في أوساط المؤسسات وأفرادها من مسيرين ومديرين ومراكز اتخاذ القرار وإلى غير ذلك ممن يوكل إليهم التدبير وبناء الاستراتيجيات و الخطط الداعمة والمقوية لتنافسية المؤسسة .

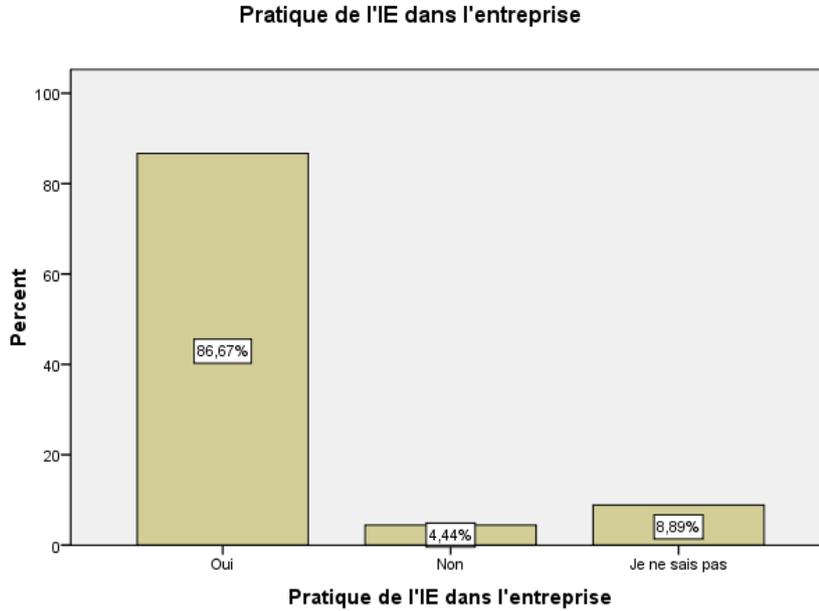
الأسئلة الأولى حاولنا من خلالها التعرف على مدى إلمام المؤسسات وأفرادها بالمصطلح و مفاهيمه. توالت بعد ذلك مجموعة من الأسئلة الواضحة و الصريحة تدور حول البحث عن المعلومة وجمعها ومعالجتها وتوزيعها باختصار ممارسة اليقظة بمختلف أنواعها وأشكالها والتي تعد القلب النابض للذكاء الاقتصادي والمركبة الأكثر شيوعا في أوساط الممارسين. اتبعت بمجموعة من الأسئلة حول المركبة الثانية للذكاء الاقتصادي وهي ممارسة عمليات الحماية، وهي المركبة الأكثر استعمالا وتطبيقا على أرضية الواقع، فالكل يعمل بطريقة أو أخرى وباستعمال تقنياته ومعارفه وتدبيره على حماية ممتلكاته المعلوماتية والمعرفية و خلق تعظيم يبعد و يعطل ويبطل مفعول المحاولات والاعتداءات والتي غالبا ما تكون ذات اثر سلبي على توجهات واختيارات المؤسسة وكذا قدرتها التنافسية التي تسعى من خلالها إلى اكتساب الأسواق ودحر المنافسة و التآلق وجلب الزبائن .

المجموعة الثالثة من الأسئلة تمحورت حول مكانة العمليات التأثيرية في المؤسسات فهذه المركبة الثالثة للذكاء الاقتصادي والمتمثلة أساسا في العمل الضغطي الموجه نحو السلطات والهيئات العمومية ومراكز القرار الشبه حكومية المنتشرة في بيئة المؤسسة والتي لها علاقة صريحة ومباشرة مع مصالح المؤسسة والمتسمة بالنزاهة واحترام القواعد الأخلاقية والقانونية والأعراف المنتشرة في المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة. فالتأثير والتأثير لهما أثر بالغ على التوجهات العامة للمجتمع والمؤسسة والتي يراد لها (التوجهات) أن تكون في صالح المجتمع وتتماشى مع الخطط والاستراتيجيات الموضوعة من طرف المؤسسة والتي تساهم في ترقية مكانتها ومكتسباتها وتساعد على تجاوز المخاطر وعدم الاصطدام مع القوانين والتشريعات الجديدة التي قد تذهب في الاتجاه المعاكس لمصالح المؤسسة .

في الأخير حاولنا ربط الذكاء الاقتصادي والتنافسية، الهدف من ذلك هو توضيح أثر استعمال وممارسة الذكاء الاقتصادي ككل على القدرة التنافسية، باعتبار أن الذكاء الاقتصادي ما هو إلا أداة من الأدوات الحديثة التي تسعى المؤسسة من خلاله على ترقية مكانتها وفرض وجودها في السوق و دعم قدرتها على الاستجابة السريعة لتغيرات المحيط المتسارعة .

II- التحليل الوصفي للنتائج :

من خلال استقصاء العينة المدروسة والمكونة من 44 مؤسسة والمنتشرين في كل من ولايتي تلمسان ووهران ، تبين أن نسبة المسيرين المستجوبين الذين لهم دراية واسعة بالذكاء الاقتصادي تقدر بـ 86.67 % وهي نسبة معتبرة في واقع الاقتصاد الجزائري، خاصة إذا علمنا أن إشكالية الذكاء الاقتصادي تعتبر موضوعا يتميز بالحدثة والمعاصرة وهو من الأدوات الكثيرة الإنتشار والتوظيف في الاقتصاديات الحديثة، أما العينة المستجوبة والغير مطلعة تماما على هذه الطريقة معرفة وممارسة تمثل بنسبة 8.89 %، في حين أن باقي العينة المدروسة الممثل بما يقارب 4.50 % صرحوا أنهم لا يمارسونه تماما .



الشكل رقم 36: ممارسة الذكاء الاقتصادي

يوضح الجدول التالي توزيع العينة المستجوبة بالأرقام المطلقة و النسب المئوية ما مدى تصورهم لماهية و مفهوم الذكاء الإقتصادي حسب فهماتهم و معلوماتهم المقتنات حول هذا الأسلوب الجديد المعتمد في إدارة الأعمال حديثا في المؤسسات الاقتصادية. فمما يلاحظ النتائج المتواصل إليها في الدراسة الميدانية 19 مؤسسة مستجوبة أي ما يمثل 42.2 % يعتقدون أن الذكاء الاقتصادي في تصورهم هو عبارة عن اليقظة التي تتصرف بها المؤسسة من خلال أداء وظائفها التسييرية في جو المنافسة. بينما 12 مسير مستوجب وهو ما يمثل 26 % من العينة الكلية يعتبرون أن الذكاء الإقتصادي مرتبط في آن واحد باليقظة والمقارنة المرجعية benchmarking و الهندسة المقارنية Reverse engineering

Synonyme de l'IE

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Veille (recherche de l'information)	19	42,2	42,2	42,2
Benchmarking	4	8,9	8,9	51,1
Espionnage	1	2,2	2,2	53,3
Reverse engineering	1	2,2	2,2	55,6
12	4	8,9	8,9	64,4
13	4	8,9	8,9	73,3
14	7	15,6	15,6	88,9
123	3	6,7	6,7	95,6
1234	2	4,4	4,4	100,0
Total	45	100,0	100,0	

الجدول رقم 73: مرادفات الذكاء الاقتصادي

من خلال النتائج الإستفسارين السابقين ، إتضح أن الذكاء الإقتصادي في تصور المستجوبين ما هو إلا أسلوب اليقظة الذي تمارسه الإدارة المسيرة للمؤسسة الاقتصادية في قضاء محيطها بجميع مكوناته ، والجدول الموالي يؤكد هذه الملاحظة من خلال مقاطعة النتيجة المتوصل إليهما في الجدول و الشكل السابقين.

Pratique de l'IE dans l'entreprise * Synonyme de l'IE Crosstabulation

			Synonyme de l'IE									Total
			Veille (recherche de l'information)	Benchmarking	Espionnage	Reverse engineering	12	13	14	123	1234	
Pratique de l'IE dans l'entreprise	Oui	Count	16	4	1	1	4	1	7	3	2	39
		% of Total	35,6%	8,9%	2,2%	2,2%	8,9%	2,2%	15,6%	6,7%	4,4%	86,7%
	Non	Count	2	0	0	0	0	0	0	0	0	2
		% of Total	4,4%	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	4,4%
	Je ne sais pas	Count	1	0	0	0	0	3	0	0	0	4
		% of Total	2,2%	,0%	,0%	,0%	,0%	6,7%	,0%	,0%	,0%	8,9%
Total	Count	19	4	1	1	4	4	7	3	2	45	
	% of Total	42,2%	8,9%	2,2%	2,2%	8,9%	8,9%	15,6%	6,7%	4,4%	100,0%	

الجدول رقم 74: ممارسة الذكاء الاقتصادي و مرادفاته.

تمثل عملية التحسيس و التعريف بالذكاء الاقتصادي في إدارة الأعمال أهمية قصوى لمالها من أثر في تحسين تكيف المؤسسة مع المستجدات الإدارية الحديثة، في حين تبين من خلال العينة المستجوبة أن ما يقارب 9% هم اللذين يخصصون لها أهمية حيث يقومون بتوعية أفراد مؤسساتهم، يليهم نسبة 13.3% من العينة المستقصات ممن يقومون بالتحسيس غالبا أي لفترات متقطعة .

Sensibilisation à l'IE

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Jamais	10	22,2	22,2	22,2
Très rarement	20	44,4	44,4	66,7
rarement	5	11,1	11,1	77,8
Assez rarement	6	13,3	13,3	91,1
Souvent	4	8,9	8,9	100,0
Total	45	100,0	100,0	

الجدول رقم 75: التحسيس بالذكاء الاقتصادي

الجدول الموالي يعكس حقيقة مدى تخلف المؤسسة الاقتصادية الجزائرية على مجريات عالم المناجمنت الحديث ، حيث تبين من خلال الدراسة الميدانية أن 80 % من المؤسسات قيد الدراسة لا يمتلكون ولو خلية تتكفل بمتابعة أو ممارسة الذكاء الاقتصادي بشكل دائم ومستمر بل أكثر من ذلك لم يتم تكليف ولو فرد واحد للقيام بهذه المهمة .

Disposition d'une personne ou une cellule dans la recherche de l'info

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Jamais	5	11,1	11,1	11,1
Très rarement	26	57,8	57,8	68,9
Rarement	3	6,7	6,7	75,6
Assez rarement	2	4,4	4,4	80,0
Souvent	8	17,8	17,8	97,8
Très souvent	1	2,2	2,2	100,0
Total	45	100,0	100,0	

الجدول رقم 76: خلية البحث عن المعلومة

رغم عدم الدراية الرسمية بمضمون الذكاء الاقتصادي، إلا أننا نجد في بعض الأحيان القائمين على تسيير المؤسسة الاقتصادية يمارسون حقيقة الذكاء الاقتصادي ضمناً وما يؤكد هذا الجدول التالي الذي يوضح أن حوالي 50% من المستجوبين يتابعون و يدرسون تحركات الموردين و الزبائن وهذا ما يندرج ضمن اختصاصات و اهتمامات الذكاء الإقتصادي رغم غياب خلية أو مصلحة تتكفل بذلك.

Surveillance des fournisseurs et des clients

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Très rarement	1	2,2	2,2	2,2
Rarement	7	15,6	15,6	17,8
Assez rarement	15	33,3	33,3	51,1
Souvent	16	35,6	35,6	86,7
Très souvent	6	13,3	13,3	100,0
Total	45	100,0	100,0	

الجدول رقم 77: مراقبة الموردين و الزبائن

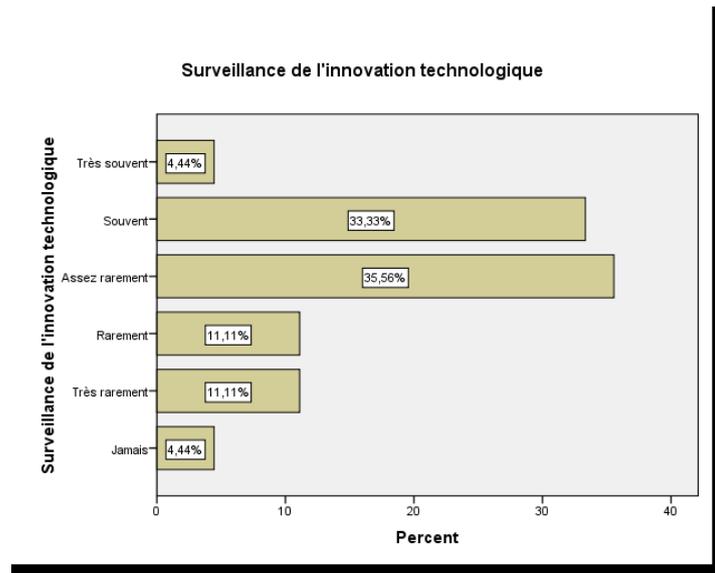
إن مراقبة المنافسين واستشعار تصرفاتهم و التنبئي بسياساتهم تعتبر قضية ملازمة للاستراتيجية المؤسسة، فالمستجوبين أبدوا اهتماما كبيرا بالمنافسين وما يحدثونه من تغيرات في محيط المؤسسة ، فتصل نسبة متابعة و مراقبة المنافسين إلى حدود 75% وهي عبارة عن يقظة المؤسسة تجاه منافسين أو ما يصطلح عليه باليقظة التنافسية.

Surveillance des concurrents

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Jamais	1	2,2	2,2	2,2
Très rarement	2	4,4	4,4	6,7
Rarement	1	2,2	2,2	8,9
Assez rarement	7	15,6	15,6	24,4
Souvent	32	71,1	71,1	95,6
Très souvent	2	4,4	4,4	100,0
Total	45	100,0	100,0	

الجدول رقم 78: مراقبة المنافسين

أثبتت الدراسة الميدانية من خلال المدرج التكراري أن الإبداع التكنولوجي و ما يرتبط به من مستجدات تكنولوجية وابتكارات واختراعات تلاقي اهتماما معتبرا لدى العينة المدروسة، حيث بلغ ذلك نسبة تصل إلى 75 % ولعل وسائل الإعلام والاتصال الحديثة فتحت المجال واسعا أمام المسيرين و جعلتهم في مستوى المستجدات التكنولوجية ، وتبقى نسبة قليلة تقدر بـ 25% ممن شملتهم الدراسة وليس لديهم متابعة جدية لهذه الأحداث المؤثرة بشكل أساسي على دعم تنافسية المؤسسة .



الشكل رقم 37: مراقبة الإبداع التكنولوجي

رغم أهمية تأثير المؤسسة بما يحدث في محيطها الخارجي ، يبقى عنصر الاهتمام باليقظة المحيطية شبه غائب عند الفئة المستجوبة، حيث لم تتعدى نسبة المراقبين لما يحدث في البيئة الخارجية للمؤسسة 17.7% وهي نسبة ضئيلة إذا ما قورنت مع 48.8 والذين هم نادرا ما يراقبون المحيط أو 11% التي لا تراقب تماما مستجدات المحيط.

Surveillance de l'environnement

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Jamais	5	11,1	11,1	11,1
Très rarement	11	24,4	24,4	35,6
Rarement	11	24,4	24,4	60,0
Assez rarement	10	22,2	22,2	82,2
Souvent	6	13,3	13,3	95,6
Très souvent	2	4,4	4,4	100,0
Total	45	100,0	100,0	

الجدول رقم 79:مراقبة المحيط

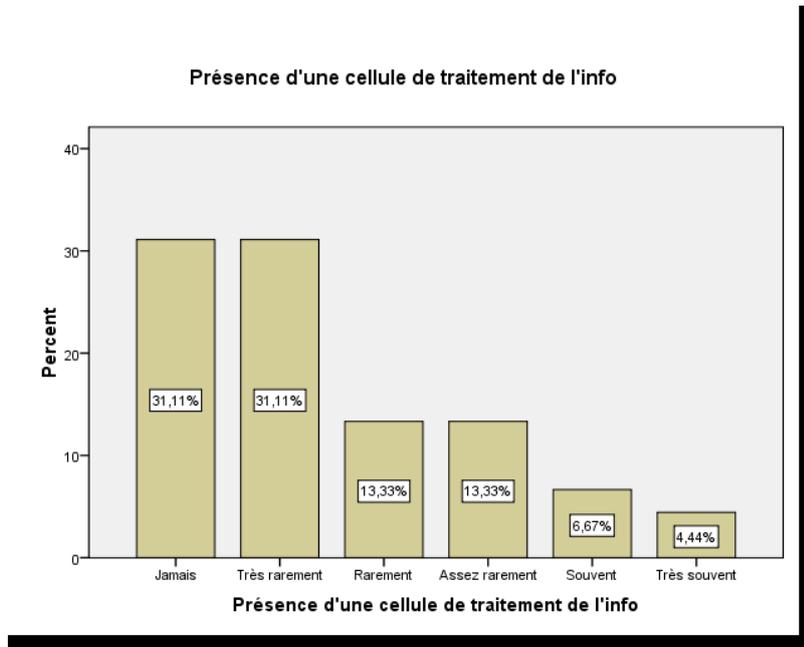
يشرح الجدول التالي من خلال النسب المتوصل إليها عدم مسايرة البحث والتنقيب عن المعلومة للاستراتيجية المرسومة و المراد تجسيدها مستقبلا على أرضية الواقع ، حيث لم تتعدى هذه النسبة 15.5% وهي نسبة المؤسسات من العينة المدروسة التي تعمل على تجديد و تحسين محاور البحث وفقا للاستراتيجية المتبعة .

L'entreprise définit et renouvelle ses axes de recherche d'information

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Jamais	7	15,6	15,6	15,6
	Très rarement	11	24,4	24,4	40,0
	Rarement	11	24,4	24,4	64,4
	Assez rarement	9	20,0	20,0	84,4
	Souvent	6	13,3	13,3	97,8
	Très souvent	1	2,2	2,2	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

الجدول رقم 80 : الاستراتيجية و محاور البحث عن المعلومة

يوضح الشكل أدناه بصفة لا تدع مجالاً للشك عدم اهتمام نسبة كبيرة من مؤسسات النسيج والملابس المستوجبة دائماً لمعالجة المعلومات ودراستها لتوظيفها وهو ما تؤكدته النسبة التالية البالغة 87.67 % ، إلا أنه لا يمكن أغفال أن 11% من العينة تفوض قائمين يختصون بمعالجة المعلومات وهي نسبة معتبرة في قطاع يعرف تفهقراً وعضلات عميقة.



الشكل رقم 38: خلية لمعالجة المعلومة

تمثل عملية الإستعانة بالبرمجيات بالبرمجيات سمة العصر الحالي ، إلا أن العينة المدروسة أثبتت عكس ذلك في قطاع النسيج و الملابس، فلم تتعدى هذه النسبة 4.4 % ممن أكدوا استعانتهم وانفتاحهم على هذه التكنولوجيا، وبالمقابل تصل نسبة العازفين على الاستعانة بالبرمجيات لمعالجة المعلومات إلى حوالي 80 % و يمكن ارجاع ذلك لعدة أسباب نذكر منها ارتفاع أسعار البرمجيات الأصلية وانتشار التجسس والقرصنة المنتشرة بشكل واسع.

Utilisation des logiciels pour la gestion de l'info

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Jamais	36	80,0	80,0	80,0
Très rarement	5	11,1	11,1	91,1
Rarement	2	4,4	4,4	95,6
Souvent	2	4,4	4,4	100,0
Total	45	100,0	100,0	

الجدول رقم 81 : استعمال البرمجيات في تسيير المعلومة

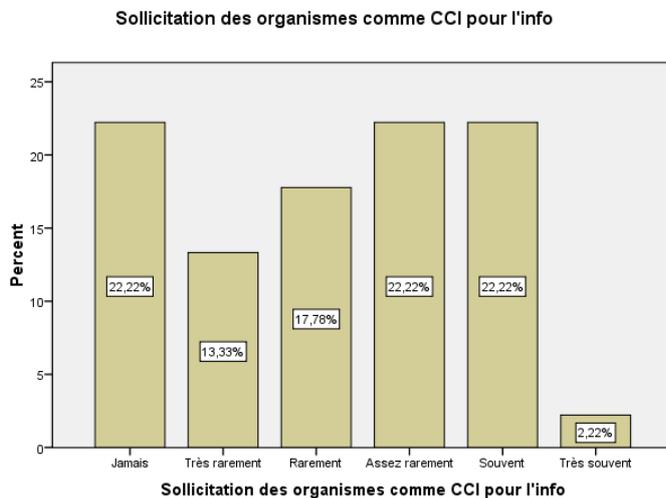
يوضح الجدول التالي إهمال توظيف التقارير أو عدم تحريرها أصلاً أو عدم الرجوع إليها كلية للاستفادة منها والتي غالباً ما تشرح نتائج البحث المتوصل إليها إما من خلال معاينة و زيارة المعارض و الصالونات والمشاركة في فعاليات الملتقيات إلى غير من مصادر جمع المعلومة . حيث تعدت هذه النسبة 86 % من المستجوبين.

Ecriture des rapports par les employés sur l'info recueillies

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Jamais	15	33,3	33,3	33,3
Très rarement	15	33,3	33,3	66,7
Rarement	6	13,3	13,3	80,0
Assez rarement	3	6,7	6,7	86,7
Très souvent	1	2,2	2,2	88,9
12	2	4,4	4,4	93,3
13	1	2,2	2,2	95,6
14	2	4,4	4,4	100,0
Total	45	100,0	100,0	

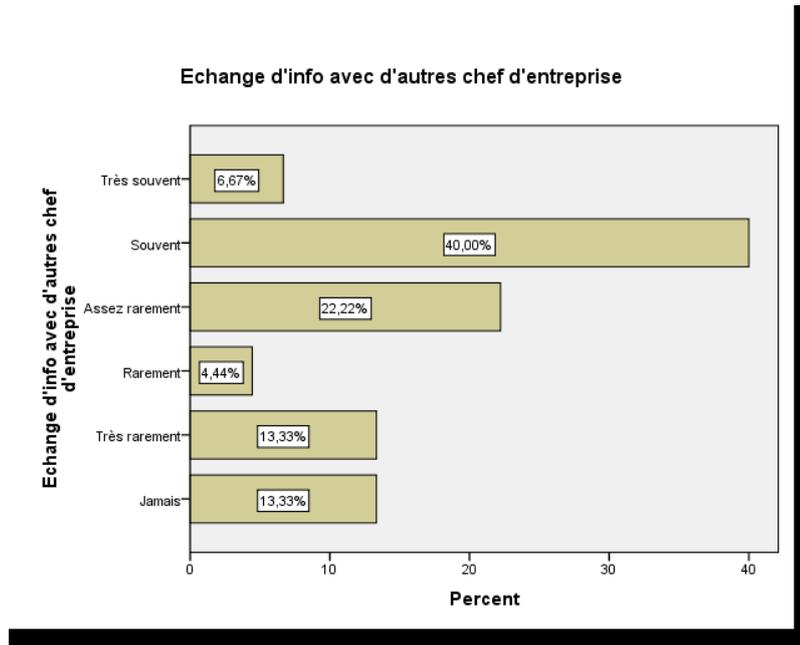
الجدول رقم 82: تحرير التقارير عند جمع المعلومة

يلاحظ من خلال الشكل التالي و الذي يشرح مدى التقرب من الهيئات الشبه عمومية كغرف التجارة و الدواوين المختصة في النشاط الإقتصادي الممارس وغير ذلك من الهيئات التي تصنف ضمن الإدارات العمومية الميسرة والمسهلة لنشاط المؤسسة، فالتقارب من هذه الهيئات والابتعاد عنها وجدناه شبه متساوي، حيث أن نسبة 45 % من المؤسسات المدرسة تتفاعل مع هذه الإدارات وما يقارب نسبة 55 % لا تلتفت إليها ولا تستعين بخدماتها المقدمة.



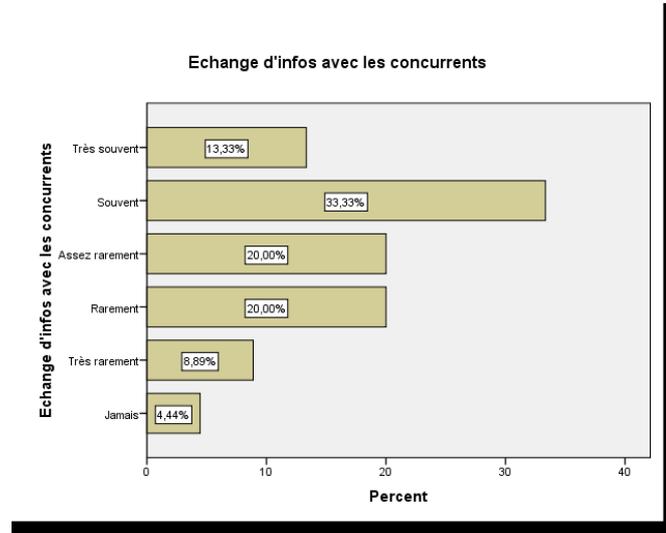
الشكل رقم 39: التقرب من الهيئات الشبه حكومية

بعكس الشكل التالي ما مدى التقارب الذي قد يحصل بين مؤسسات الحالة المدروسة وبقية المؤسسات الأخرى الغير منافسة لها، هذا التقارب متعدد الأشكال والاهتمامات ويشمل مختلف أنشطة المؤسسة، لوحظ شيء مهم يلفت الانتباه كون حوالي 70% من المؤسسات المستجوبة تتقارب بطريقة أو أخرى مع المؤسسات الأخرى.



الشكل رقم 40: تبادل المعلومات مع مؤسسات أخرى

رغم أن المؤسسات المنافسة تشكل هاجس وانشغال قد يعوق مسيرة تطور أي مؤسسة، نجد المؤسسات المستجوبة تتقارب وتتبادل الأفكار والرأي الغير مضر بمصلحتها، ولعل الشكل الموالي يفسر بشكل جلي مدى ممارسة هذا الانفتاح والذي يقدر بنسبة 47%. للإشارة فإن هذه النسبة مهمة لمؤسسات تعمل في قطاع يشكوا منافسة حادة وقد يبرر هذا التقارب بالمصلحة المشتركة التي تتحقق حتما في حالة المنافسة النزيهة والتعاون.



الجدول رقم 41: تبادل المعلومات مع المنافسين

يمثل احترام القوانين والتشريعات المعمول بها أحد الركائز الأساسية الضامنة لتحقيق السير العادي لجميع دواليب الاقتصاد، وقد أظهرت نتائج الدراسة الاستقصائية أن حوالي نسبة 70 % يحترمون فعلا القوانين المعمول بها في جمع المعلومات التي هم في حاجة ماسة لها .

Respect des limites légales pour la collecte de l'info

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Très rarement	2	4,4	4,4	4,4
Assez rarement	12	26,7	26,7	31,1
Souvent	23	51,1	51,1	82,2
Très souvent	8	17,8	17,8	100,0
Total	45	100,0	100,0	

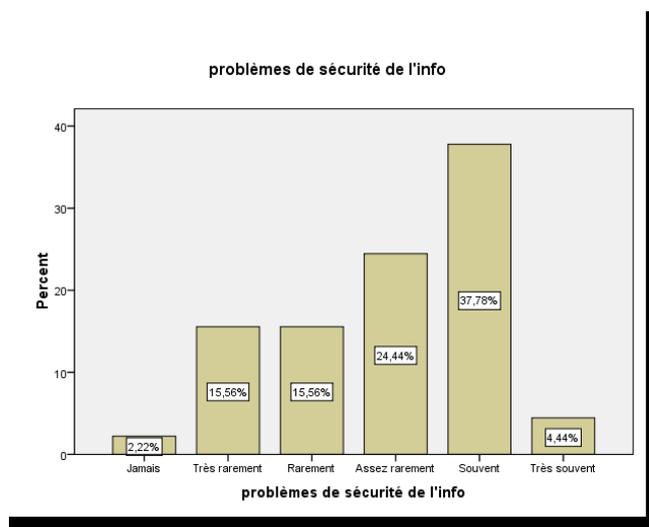
الجدول رقم 83: احترام القوانين أثناء جمع المعلومة

مما لا شك فيه أن الالتزام بالقوانين والمدونات الأخلاقية يذهبان في نفس الاتجاه ولعلهما يكملان بعضهما البعض ، فاحترام البعد الأخلاقي له العديد من المزايا تنعكس ايجابيا على الاقتصاد برمته والمؤسسة على وجه التحديد. وعملا بهذا المبدأ نجد بأن حوالي 66% يصرحون أنهم يحترمون المنظومة الأخلاقية.

Ethique en matière d'information					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Très rarement	1	2,2	2,2	2,2
	Rarement	5	11,1	11,1	13,3
	Assez rarement	5	11,1	11,1	24,4
	Souvent	22	48,9	48,9	73,3
	Très souvent	12	26,7	26,7	100,0
Total		45	100,0	100,0	

الجدول رقم 84: احترام المنظومة الأخلاقية أثناء جمع المعلومة

وعيا منها بأهمية و خطر التسرب المعلوماتي لوحظ من خلال نتائج العينة المدروسة أن 67% من المؤسسات لها وعي تام بخطر الأمن المعلوماتي كما يوضحه الشكل التالي :



الشكل رقم 42: الأمن المعلوماتي

إن تعبئة جميع الموارد البشرية المنتمية إلى مؤسسة ما يتطلب توعيتها و تحسيسها وتعبئتها لحماية نظامها المعلوماتي أيا كانت طبيعة المعلومات ، باعتبار تسريب أو تسرب هذه الأخيرة قد تفضح استراتيجيات المؤسسة ويضعها في موقف و وضعية حرجة مع المنافسين قد تؤدي إلى فقدان ميزتها التنافسية و توقعها في السوق ، ورغم حساسية هذه القضية إلا أن 44% من المستجوبين يعير الاهتمام البالغ لهذه القضية .

Sensibilisation du personnel par rapport aux questions de sécurité de l'info

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Jamais	3	6,7	6,7	6,7
Très rarement	9	20,0	20,0	26,7
Rarement	13	28,9	28,9	55,6
Assez rarement	7	15,6	15,6	71,1
Souvent	12	26,7	26,7	97,8
Très souvent	1	2,2	2,2	100,0
Total	45	100,0	100,0	

الجدول رقم 85:تحسيس المواد البشرية حول امن المعلومة

تعتبر عملية امتلاك المعلومة وخلقها وحمايتها من القرصنة والتجسس أحد انشغالات الذكاء الاقتصادي بشكل أساسي ولعل هذه المهمة في غاية الحساسية لما تتطلب من توفير للقواعد الاحترافية التي تضمن السرية التامة في تداول المعلومات على مستوى الجهات التي توظف المعلومات في الزمان والمكان المناسبين. ويبدو أن العينة المستجابة على وعي تام بهذه القضية باعتبار أن نسبة 52% من المؤسسات المستجوبة تؤكد على هذه القضية.

Existence des mesures de sécurité dans l'entreprise

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Jamais	12	26,7	26,7	26,7
	Très rarement	4	8,9	8,9	35,6
	Rarement	5	11,1	11,1	46,7
	Assez rarement	11	24,4	24,4	71,1
	Souvent	10	22,2	22,2	93,3
	Très souvent	3	6,7	6,7	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

الجدول رقم 86: القواعد الأمنية في المؤسسة

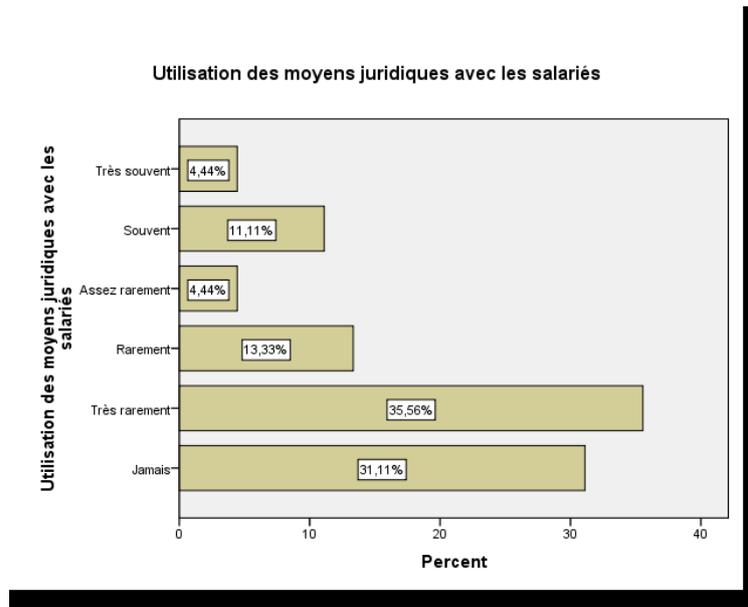
الحماية التي تمس الجانب المعلوماتي قد تمتد إلى حماية الأماكن والبيانات الحساسة والتي قد تكون منفدا مفضلا للاعتداء بمختلف أنواعها و أشكالها ، فمواقع اتخاذ القرارات ودراسة استراتيجية المؤسسة وكذا أماكن تنفيذها تتطلب حماية خاصة و حراسة مشددة، ووعيا منها بضرورة حماية وحراسة هذه الاماكن لوحظ ان العينة المستجوبة بلغت نسبة 53 % ممن يعطون أهمية قسوى لهذه القضية.

Restriction pour l'accès aux personnel aux endroits sensibles

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Jamais	12	26,7	26,7	26,7
	Très rarement	5	11,1	11,1	37,8
	Rarement	4	8,9	8,9	46,7
	Assez rarement	2	4,4	4,4	51,1
	Souvent	15	33,3	33,3	84,4
	Très souvent	7	15,6	15,6	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

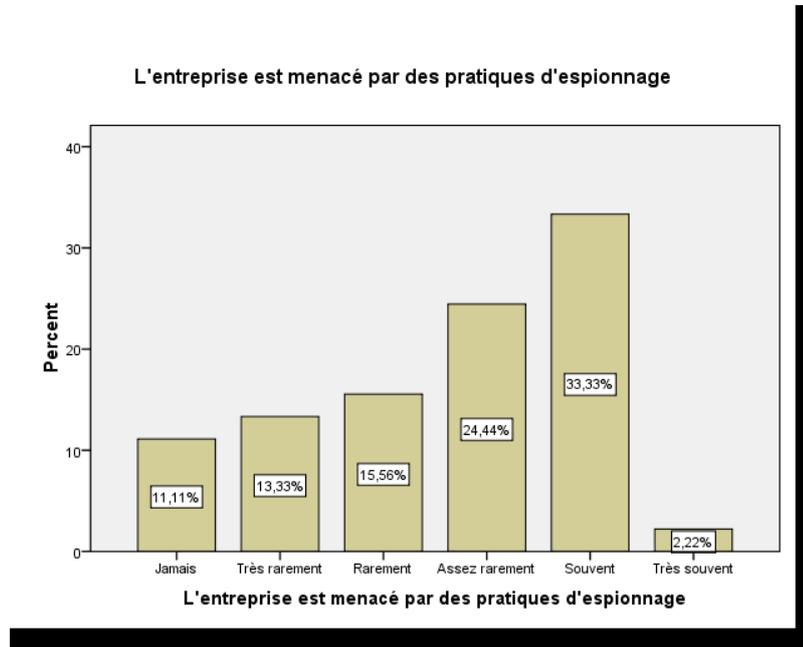
الجدول رقم 87: مراقبة الأماكن الحساسة

حماية لمصيرها من جميع التجاوزات والصراعات الممكن حدوثها داخل المؤسسة والناجمة عن سوء تسيير المعلومة واستغلالها وتسييرها، فإن المؤسسات الاقتصادية مطالبة بحماية كيانها من خلال إرساء قواعد قانونية ومراسيم تنظيمية ولوائح وتعليمات، تنظم وتضبط العلاقة بين جميع مستويات، وقد أوضح المدرج التكراري التالي أن نسبة 22% من العينة المدروسة يسعون من أجل تحقيق ذلك.



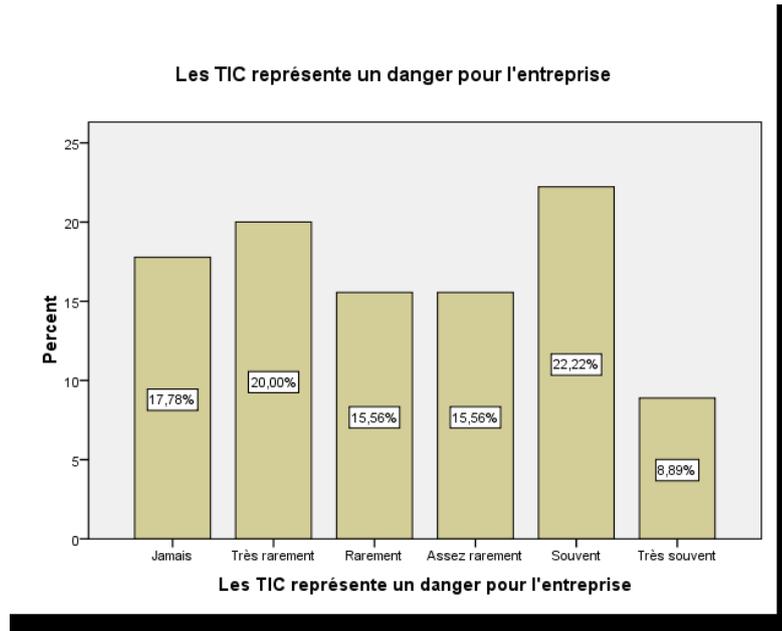
الشكل رقم 43: استعمال الوسائل القانونية مع العمالة

إن الجدول التكراري التالي يبين أن 60% من العينة المدروسة صرحوا أنهم كانوا عرضة للاختراقات وأعمال غير قانونية بأشكال مختلفة حيث شملت الاختراقات والقرصنة وسرقة المستندات واستغلال الموارد البشرية.



الشكل رقم 44: تعرض المؤسسة للجوسسة

تبقى عملية التجسس والقرصنة أحد الممارسات اللاأخلاقية المنتشرة بشكل واسع وتأخذ أبعادا خطيرة تزداد حدتها يوما بعد يوم، ولعل عالم المال والأعمال يعيش هذه الظاهرة العالمية بفعل الاستعمال السيئ لوسائل الإعلام والاتصال. وقد صرح 60% من المستجوبين أنهم كانوا عرضة فعلا لعمليات تجسسية وقرصنة واسعة ولعل النسبة المذكورة سابقا تعكس الانتشار الواسع لمثل هذه الممارسات. وتؤكد 47% من العينية قيد الدراسة أن الاستعمال المنحرف لوسائل الإعلام والاتصال يتسبب في جلب الخطر للمؤسسات ويدعها أمام تحديات أخرى تتعلق بمدى قدرتها على توفير منظومة قادرة على ضمان حماية جميع ممتلكاتها المعلوماتية و الغير المادية.



الشكل رقم 45: خطر وسائل الإعلام و الاتصال على المؤسسة

تمثل القدرة التأثيرية التي تسعى المؤسسة إلى إرسائها في وسط محيطها أحد الأدوات المهمة التي يركز عليها علم المناجمت ، إلا أن الممارسات المتبعة تختلف من مؤسسة إلى أخرى . ولعل النسبة التي توصلنا إليها من خلال الدراسة الميدانية و التي بلغت حوالي 22% تعتبر مهمة في قطاع يعاني مشاكل عميقة كقطاع النسيج و الملابس.

Capacité d'influencer l'environnement

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Jamais	11	24,4	24,4	24,4
Très rarement	13	28,9	28,9	53,3
rarement	3	6,7	6,7	60,0
Assez rarement	8	17,8	17,8	77,8
Souvent	7	15,6	15,6	93,3
Très souvent	3	6,7	6,7	100,0
Total	45	100,0	100,0	

الجدول رقم 88: قدرة التأثير على المحيط

لا يمكن إغفال أهمية قرارات السلطات العمومية ودور الدولة حتى في الاقتصاديات الليبرالية. لذلك نجد المؤسسة الاقتصادية نفسها ملزمة بولوج الدوائر الحكومية والقطاعات العمومية لتساهم في خلق فضاء يأخذ يعين الإعتبار مصالحها بشكل مباشر أو غير مباشر. غير أن واقع مؤسسات القطاع النسيج و الملابس المدروسة نجد غير معني بهذه القضية، حيث بلغت نسبة الغير واعيين بأهمية المشاركة في صناعة قرارات السلطات العمومية حوالي 66%.

l'entreprise se donne les moyens d'influencer les pouvoirs publics

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Jamais	10	22,2	22,2	22,2
Très rarement	11	24,4	24,4	46,7
rarement	7	15,6	15,6	62,2
Assez rarement	2	4,4	4,4	66,7
Souvent	12	26,7	26,7	93,3
Très souvent	3	6,7	6,7	100,0
Total	45	100,0	100,0	

الجدول رقم 89: التأثير على قرارات السلطات العمومية

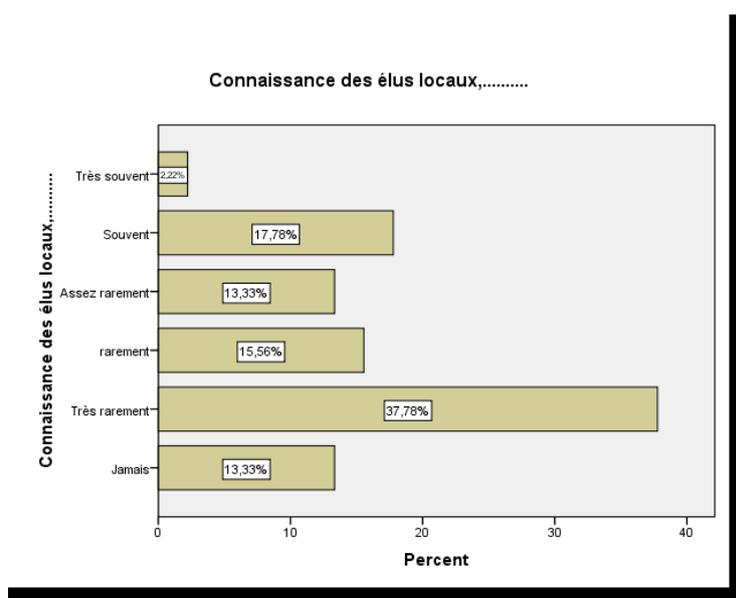
تمثل عملية التواصل مع الهيئات الشبه حكومية والتفاعل مع منندياتها ونشاطاتها كغرف التجارة و دواوين الصناعات من القضايا التي لا يجب اغفالها باعتبار الاستفادة مما تقدمه هذه الهيئات سهل المنال. على الرغم من ذلك نجد الدراسة تكشف لنا حقيقة غير موضوعية مفادها أن نسبة 30% فقط من المستجوبين طلبوا المساعدة و الاستعانة بهذه الهيئات .

Sollicitation des organismes parapubliques pour influencer leurs décisions

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Jamais	7	15,6	15,6	15,6
	Très rarement	13	28,9	28,9	44,4
	rarement	11	24,4	24,4	68,9
	Assez rarement	6	13,3	13,3	82,2
	Souvent	8	17,8	17,8	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

الجدول رقم 90: التقرب من الهيئات الشبه عمومية

إن التفاعل مع الأوساط السياسية من أحزاب و نقابات ومنتجين يمثل أحد الركائز الأساسية التي يمكن أن تستند عليها المؤسسات الاقتصادية لتحقيق بعض أهدافها ، غير أن الواقع ومن خلال الدراسة الميدانية يظهر أن نسبة 20 % فقط من المؤسسات التي فعلا تربط علاقات مع الزمرة الحاكمة و الهيئات المنتخبة.



الشكل رقم 46 : التعرف على الزمرة الحاكمة

عندما يتم تجميع التساؤلات الثلاثة رغم 27، 28، 29، تظهر لنا نتيجة لدى عينة الدراسة مفادها حزمهم و اعتقادهم بدعم قدرتهم التأثير أو المساهمة حتى ولو بإدلاء الرأي لدى مراكز القرار ، وقد أكدت هذه القناة الراسخة لديهم النسبة التي بلغت 85% كما يظهره الجدول التالي .

L'entreprise a la capacité d'influencer les centres de décision locaux, régionaux,...

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Jamais	11	24,4	24,4	24,4
Très rarement	18	40,0	40,0	64,4
rarement	3	6,7	6,7	71,1
Assez rarement	6	13,3	13,3	84,4
Souvent	6	13,3	13,3	97,8
Très souvent	1	2,2	2,2	100,0
Total	45	100,0	100,0	

الجدول رقم 91: التأثير على مراكز القرار

إن ما يهم المؤسسة على الصعيد السياسي و الإداري هو معرفة مراكز اتخاذ القرار، كون هذه الأخيرة لها أهمية قصوى في تحديد مسار السياسة الاقتصادية العامة المأثرة على مجريات عمل المؤسسات، حيث بلغت نسبة المستوجبين الذين يعتقدون هذا التصور 33%

Identification des structures de décision politico-administrative

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Jamais	12	26,7	26,7	26,7
Très rarement	10	22,2	22,2	48,9
rarement	6	13,3	13,3	62,2
Assez rarement	2	4,4	4,4	66,7
Souvent	12	26,7	26,7	93,3
Très souvent	3	6,7	6,7	100,0
Total	45	100,0	100,0	

الجدول رقم 92: تحديد مراكز اتخاذ القرار

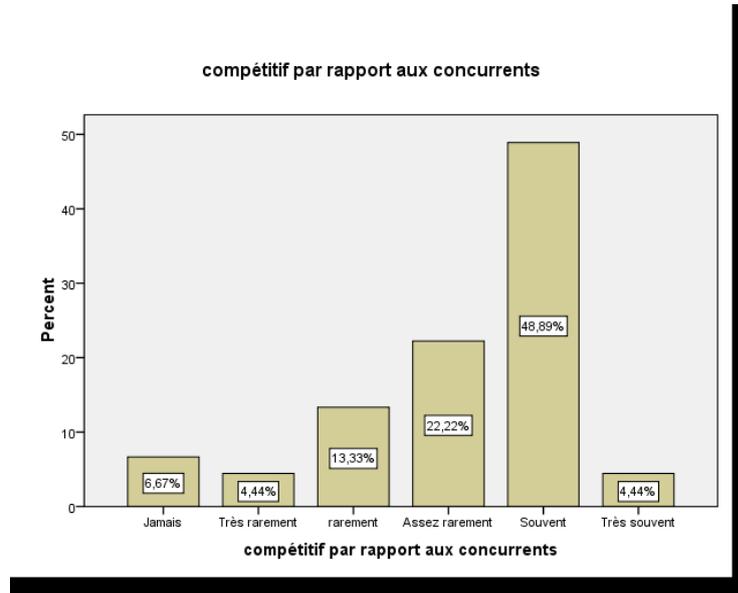
إن تفهقر المؤسسات غالبا ما يحدث بسبب سوء تفهم المحيط و مكوناته ، وعدم القدرة على التحكم في جمع المعلومات ودراستها وتحليلها ،ومما أوضحتها العينة المدروسة أن مؤسسات القطاع لم تتخلف عن التواصل مع مراكز اتخاذ القرار فقط ، بل أكثر من ذلك لم تتحرك حتى لمعرفة و استكشاف الشبكات التأثيرية للمؤسسات المنافسة.

Idée sur les réseaux d'influence de ses concurrents

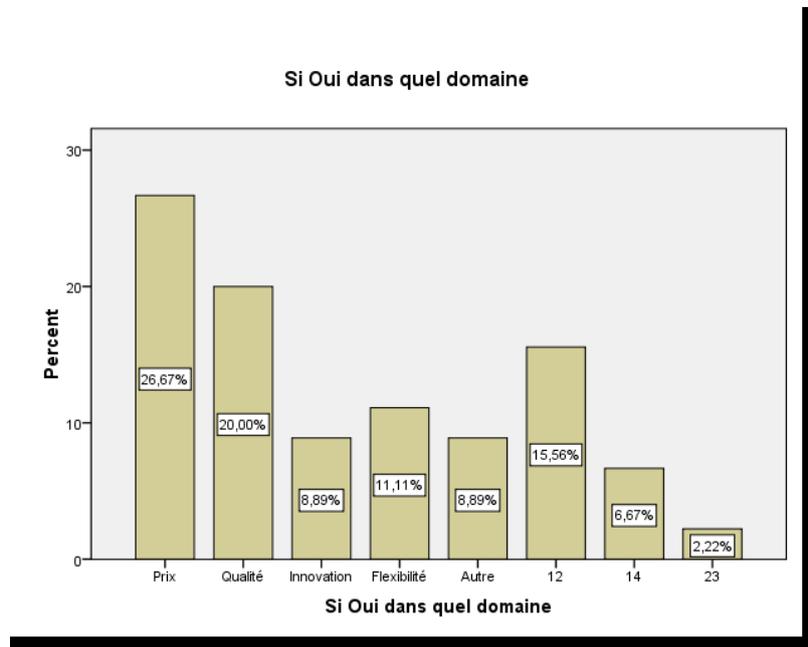
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Jamais	13	28,9	28,9	28,9
Très rarement	14	31,1	31,1	60,0
rarement	7	15,6	15,6	75,6
Assez rarement	4	8,9	8,9	84,4
Souvent	6	13,3	13,3	97,8
Très souvent	1	2,2	2,2	100,0
Total	45	100,0	100,0	

الجدول رقم 93: التطلع على الشبكات التأثيرية للمنافسين

حسب تصريحات الفئة المدروسة وفيما يتعلق بالتنافسية التي تمثل حجر الزاوية للموقع في السوق ،فإنهم يضعون سلما للمعايير التنافسية يأتي سعر المنتجات في المقدمة ، تليه النوعية المحققة في المرتبة الثانية و يأتي السعر والنوعية متلازمين في المرتبة الثالثة، و أما المرونة فتأتي في المرتبة الرابعة. أما الجمع بين النوعية و الإبداع فيأتي في مؤخرة الترتيب ، بينما تربي نسبة 9% من العينة المستجوبة، أن التنافسية يمكن تحقيقها بأدوات أخرى الغير مذكورة سابقا، مقدمين أساليب أخرى كتسهيلات الدفع ووفاء الزبائن.



الشكل رقم 47: تنافسية المؤسسة



الشكل رقم 48: مصادر تنافسية المؤسسة

III- قياس واقع الذكاء الاقتصادي في مؤسسات النسيج والملابس من خلال**طريقة M.C.A****1.III تعريف طريقة M.C.A**

التحليل العاملي هو أسلوب إحصائي يستهدف معاملات الارتباطات الموجبة التي لها دلالة احصائية بين مختلف المتغيرات أو هو عملية رياضية تستهدف تبسيط الارتباطات بين مختلف المتغيرات الداخلة في التحليل وصولاً إلى العوامل المشتركة التي تصف العلاقة بين هذه المتغيرات و تفسيرها .

لذا فالتحليل العاملي يعد منهجا إحصائيا لتحليل بيانات متعددة ارتبطت فيما بينها بدرجات مختلفة من الارتباط في صورة تصنيفات مستقلة قائمة على أسس نوعية للتصنيف و يمكن التمييز بين نوعين من التحليل العاملي وهما كما يلي :

النوع الأول : التحليل العاملي الإستكشافي Exploratory Factor Analysis

يستخدم هذا النوع في الحالات التي تكون فيها العلاقات بين المتغيرات والعوامل الكامنة غير عروفة وبالتالي فإن التحليل العاملي يهدف إلى اكتشاف العوامل التي تصف إليها المتغيرات .

النوع الثاني : التحليل العاملي التوكيدي Confirmatory Factor Analysis

يستخدم هذا النوع لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة كما يستخدم التحليل العاملي التوكيدي كذلك في تقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال .

2.III التحليل التوافقي للذكاء الإقتصادي في المؤسسة الجزائرية للنسيج والملابس:

نلاحظ من خلال الجدول أسفله model summary ، أن قيم Alpha Cronbach's تقترب من الواحد في البعدين الأول و الثاني ، وهذا ما يؤكد على تجانس المعلومات المستعملة إن استعمال طريقة تحليل المركبات المتعددة (Multiple corresponding Analysis) هو جيد بالنظر إلى أن 58.9 % من المعطيات هي ممثلة في البعدين حسب قيمة Inertia .

Case Processing Summary

Valid Active Cases	45
Active Cases with Missing Values	0
Supplementary Cases	0
Total	45
Cases Used in Analysis	45

الجدول رقم: 94

Iteration History

Iteration Number	Variance Accounted For		Loss
	Total	Increase	
37 ^a	10,019524	,000010	23,980476

a. The iteration process stopped because the convergence test value was reached.

الجدول رقم: 95

Model Summary

Dimension	Cronbach's Alpha	Variance Accounted For		
		Total (Eigenvalue)	Inertia	% of Variance
1	,929	10,129	,298	29,792
2	,926	9,910	,291	29,147
Total		20,039	,589	
Mean	,927 ^a	10,020	,295	29,469

a. Mean Cronbach's Alpha is based on the mean Eigenvalue.

الجدول رقم: 96

من خلال جدول الارتباطات المحولة لمتغيرات الدراسة نجد أن هناك ارتباط قوي ما بين استعمال البرمجيات لتسيير المعلومات و مراقبة الإبداع التكنولوجي (0.885).

Correlations Transformed Variables

Dimension: 1

	Surveillance des fournisseurs et des clients	Surveillance des concurrents	Surveillance de l'innovation technologique	Surveillance de l'environnement
Pratique de l'IE dans l'entreprise	,110	,003	,188	,029
Synonyme de l'IE	,269	,259	,229	,298
Sensibilisation à l'IE	,101	,258	,217	,324
Disposition d'une personne ou une cellule dans la recherche de l'info	,524	,404	,551	,493
Surveillance des fournisseurs et des clients	1,000	,203	,592	,246
Surveillance des concurrents	,203	1,000	,591	,218
Surveillance de l'innovation technologique	,592	,591	1,000	,359
Surveillance de l'environnement	,246	,218	,359	1,000
L'entreprise définit et renouvelle ses axes de recherche d'information	,676	,339	,660	,198
Présence d'une cellule de traitement de l'info	,274	,261	,478	,304
Utilisation des logiciels pour la gestion de l'info	,616	,621	,885	,252
Ecriture des rapports par les employés sur l'info recueillies	,316	,172	,141	,250
Sollicitation des organismes comme CCI pour l'info	,228	,158	,185	-,017
Echange d'info avec d'autres chef d'entreprise	,498	,131	,304	,115
Echange d'infos avec les concurrents	,259	,319	,536	,146
Respect des limites légales pour la collecte de l'info	-,089	,299	,239	,082
Ethique en matière d'information	,033	-,084	,099	-,262
problèmes de sécurité de l'info	,358	,563	,697	,233
Sensibilisation du personnel par rapport aux questions de sécurité de l'info	,801	,252	,648	,087
Existence des mesures de sécurité dans l'entreprise	,586	,016	,260	,222

الجدول رقم: 97

نفس الارتباط القوي (0.801) نجده كذلك بين مراقبة المؤسسة لمورديها و زبائنها وما تقوم به من تحسيس تجاه مواردها البشرية فيما يخص أمن المعلومة و الحفاظ عليها. (الجدول أعلاه).

التحسيس الموارد البشرية فيما يخص أمن المعلومة و المحافظة عليها هو مرتبط أيضا بتجديد و تحيين محاور البحث عن المعلومة (0.807) أنظر إلى الجدول أسفله.

Correlations Transformed Variables

Dimension: 1

	L'entreprise définit et renouvelle ses axes de recherche d'information	Présence d'une cellule de traitement de l'info	Utilisation des logiciels pour la gestion de l'info	Ecriture des rapports par les employés sur l'info recueillies
Pratique de l'IE dans l'entreprise	,145	,303	,073	,024
Synonyme de l'IE	,329	,356	,183	,109
Sensibilisation à l'IE	,046	,290	,282	-,005
Disposition d'une personne ou une cellule dans la recherche de l'info	,535	,458	,468	,290
Surveillance des fournisseurs et des clients	,676	,274	,616	,316
Surveillance des concurrents	,339	,261	,621	,172
Surveillance de l'innovation technologique	,660	,478	,885	,141
Surveillance de l'environnement	,198	,304	,252	,250
L'entreprise définit et renouvelle ses axes de recherche d'information	1,000	,485	,609	,428
Présence d'une cellule de traitement de l'info	,485	1,000	,231	,253
Utilisation des logiciels pour la gestion de l'info	,609	,231	1,000	,156
Ecriture des rapports par les employés sur l'info recueillies	,428	,253	,156	1,000
Sollicitation des organismes comme CCI pour l'info	,202	,241	,215	,362
Echange d'info avec d'autres chef d'entreprise	,359	,256	,255	,411
Echange d'infos avec les concurrents	,293	,332	,521	,152
Respect des limites légales pour la collecte de l'info	,199	,178	,223	,142
Ethique en matière d'information	,243	,318	,143	,156
problèmes de sécurité de l'info	,476	,275	,767	,169
Sensibilisation du personnel par rapport aux questions de sécurité de l'info	,807	,259	,683	,368
Existence des mesures de sécurité dans l'entreprise	,551	,366	,278	,478

الجدول رقم: 98

فيما يخص العلاقة بين استعمال البرمجيات و الوعي بمشاكل حماية المعلومة ، بينت النتائج وجود إرتباط موجب قدره (0.767) أنظر إلى الجدول أسفله .

Correlations Transformed Variables

Dimension: 1

	Ethique en matière d'information	problèmes de sécurité de l'info	Sensibilisation du personnel par rapport aux questiond de sécurité de l'info	Existence des mesures de sécurité dans l'entreprise
Pratique de l'IE dans l'entreprise	,089	,200	,043	,098
Synonyme de l'IE	-,019	,274	,096	,251
Sensibilisation à l'IE	-,013	,238	,090	,203
Disposition d'une personne ou une cellule dans la recherche de l'info	,028	,386	,477	,279
Surveillance des fournisseurs et des clients	,033	,358	,801	,586
Surveillance des concurrents	-,084	,563	,252	,016
Surveillance de l'innovation technologique	,099	,697	,648	,260
Surveillance de l'environnement	-,262	,233	,087	,222
L'entreprise définit et renouvelle ses axes de recherche d'information	,243	,476	,807	,551
Présence d'une cellule de traitement de l'info	,318	,275	,259	,366
Utilisation des logiciels pour la gestion de l'info	,143	,767	,683	,278
Ecriture des rapports par les employés sur l'info recueillies	,156	,169	,368	,478
Sollicitation des organismes comme CCI pour l'info	,493	,044	,223	,237
Echange d'info avec d'autres chef d'entreprise	,324	,250	,343	,438
Echange d'infos avec les concurrents	,152	,580	,278	,199
Respect des limites légales pour la collecte de l'info	,136	,174	,015	-,064
Ethique en matière d'information	1,000	,161	,146	,230
problèmes de sécurité de l'info	,161	1,000	,460	,182
Sensibilisation du personnel par rapport aux questiond de sécurité de l'info	,146	,460	1,000	,514
Existence des mesures de sécurité dans l'entreprise	,230	,182	,514	1,000

الجدول رقم: 99

Correlations Transformed Variables

Dimension: 1

	Pratique de l'IE dans l'entreprise	Synonyme de l'IE	Sensibilisation à l'IE	Disposition d'une personne ou une cellule dans la recherche de l'info
Pratique de l'IE dans l'entreprise	1,000	,465	,193	,216
Synonyme de l'IE	,465	1,000	,167	,394
Sensibilisation à l'IE	,193	,167	1,000	,086
Disposition d'une personne ou une cellule dans la recherche de l'info	,216	,394	,086	1,000
Surveillance des fournisseurs et des clients	,110	,269	,101	,524
Surveillance des concurrents	,003	,259	,258	,404
Surveillance de l'innovation technologique	,188	,229	,217	,551
Surveillance de l'environnement	,029	,298	,324	,493
L'entreprise définit et renouvelle ses axes de recherche d'information	,145	,329	,046	,535
Présence d'une cellule de traitement de l'info	,303	,356	,290	,458
Utilisation des logiciels pour la gestion de l'info	,073	,183	,282	,468
Ecriture des rapports par les employés sur l'info recueillies	,024	,109	-,005	,290
Sollicitation des organismes comme CCI pour l'info	,155	,181	,078	,230
Echange d'info avec d'autres chef d'entreprise	,247	,374	-,001	,358
Echange d'infos avec les concurrents	,164	,175	,275	,118
Respect des limites légales pour la collecte de l'info	,256	,191	-,002	,160
Ethique en matière d'information	,089	-,019	-,013	,028
problèmes de sécurité de l'info	,200	,274	,238	,386
Sensibilisation du personnel par rapport aux questiond de sécurité de l'info	,043	,096	,090	,477
Existence des mesures de sécurité dans l'entreprise	,098	,251	,203	,279

Correlations Transformed Variables

Dimension: 1

	L'entreprise définit et renouvelle ses axes de recherche d'information	Présence d'une cellule de traitement de l'info	Utilisation des logiciels pour la gestion de l'info	Ecriture des rapports par les employés sur l'info recueillies
Pratique de l'IE dans l'entreprise	,145	,303	,073	,024
Synonyme de l'IE	,329	,356	,183	,109
Sensibilisation à l'IE	,046	,290	,282	-,005
Disposition d'une personne ou une cellule dans la recherche de l'info	,535	,458	,468	,290
Surveillance des fournisseurs et des clients	,676	,274	,616	,316
Surveillance des concurrents	,339	,261	,621	,172
Surveillance de l'innovation technologique	,660	,478	,885	,141
Surveillance de l'environnement	,198	,304	,252	,250
L'entreprise définit et renouvelle ses axes de recherche d'information	1,000	,485	,609	,428
Présence d'une cellule de traitement de l'info	,485	1,000	,231	,253
Utilisation des logiciels pour la gestion de l'info	,609	,231	1,000	,156
Ecriture des rapports par les employés sur l'info recueillies	,428	,253	,156	1,000
Sollicitation des organismes comme CCI pour l'info	,202	,241	,215	,362
Echange d'info avec d'autres chef d'entreprise	,359	,256	,255	,411
Echange d'infos avec les concurrents	,293	,332	,521	,152
Respect des limites légales pour la collecte de l'info	,199	,178	,223	,142
Ethique en matière d'information	,243	,318	,143	,156
problèmes de sécurité de l'info	,476	,275	,767	,169
Sensibilisation du personnel par rapport aux questiond de sécurité de l'info	,807	,259	,683	,368
Existence des mesures de sécurité dans l'entreprise	,551	,366	,278	,478

Correlations Transformed Variables

Dimension: 1

	Restriction pour l'accès aux personnel aux endroits sensibles	Utilisation des moyens juridiques avec les salariés	Victime d'une pratique illégale (piratage informatique,....)	L'entreprise est menacé par des pratiques d'espionnage
Pratique de l'IE dans l'entreprise	,145	,061	,316	,261
Synonyme de l'IE	,275	,293	,382	,431
Sensibilisation à l'IE	-,185	,066	,370	,331
Disposition d'une personne ou une cellule dans la recherche de l'info	,314	,501	,354	,239
Surveillance des fournisseurs et des clients	,495	,435	,323	,440
Surveillance des concurrents	,009	,430	,063	,493
Surveillance de l'innovation technologique	,329	,517	,301	,538
Surveillance de l'environnement	,345	,318	,467	,356
L'entreprise définit et renouvelle ses axes de recherche d'information	,299	,451	,466	,517
Présence d'une cellule de traitement de l'info	,250	,228	,348	,384
Utilisation des logiciels pour la gestion de l'info	,188	,491	,217	,524
Ecriture des rapports par les employés sur l'info recueillies	,402	,190	,204	,314
Sollicitation des organismes comme CCI pour l'info	,265	-,006	,090	,272
Echange d'info avec d'autres chef d'entreprise	,678	,349	,247	,320
Echange d'infos avec les concurrents	,141	,325	,205	,470
Respect des limites légales pour la collecte de l'info	,250	,266	,141	,324
Ethique en matière d'information	,053	,096	-,051	,023
problèmes de sécurité de l'info	,060	,598	,120	,393
Sensibilisation du personnel par rapport aux questiond de sécurité de l'info	,341	,481	,312	,441
Existence des mesures de sécurité dans l'entreprise	,478	,305	,395	,288

Correlations Transformed Variables

Dimension: 1

	Les TIC représente un danger pour l'entreprise	Capacité d'influencer l'environnement	l'entreprise se donne les moyens d'influencer les pouvoirs publics	Sollicitation des organismes parapublics pour influencer leurs décisions
Pratique de l'IE dans l'entreprise	,097	,135	,432	,210
Synonyme de l'IE	,165	,275	,317	,304
Sensibilisation à l'IE	,287	,276	,024	,204
Disposition d'une personne ou une cellule dans la recherche de l'info	,172	,319	,393	,558
Surveillance des fournisseurs et des clients	,337	,186	,191	,184
Surveillance des concurrents	,193	,377	,214	,277
Surveillance de l'innovation technologique	,251	,351	,377	,318
Surveillance de l'environnement	,353	,252	,242	,314
L'entreprise définit et renouvelle ses axes de recherche d'information	,200	,300	,335	,223
Présence d'une cellule de traitement de l'info	,412	,444	,391	,416
Utilisation des logiciels pour la gestion de l'info	,257	,277	,270	,250
Ecriture des rapports par les employés sur l'info recueillies	,214	,302	,445	,244
Sollicitation des organismes comme CCI pour l'info	,199	,292	,460	,207
Echange d'info avec d'autres chef d'entreprise	,052	,523	,408	,343
Echange d'infos avec les concurrents	,232	,214	,093	,100
Respect des limites légales pour la collecte de l'info	,148	,172	,429	,057
Ethique en matière d'information	,036	,331	,378	,199
problèmes de sécurité de l'info	,102	,277	,180	,209
Sensibilisation du personnel par rapport aux questiond de sécurité de l'info	,132	,157	,217	,029
Existence des mesures de sécurité dans l'entreprise	,230	,306	,228	,279

Correlations Transformed Variables

Dimension: 1

	Connaissanc e des élus locaux,.....	L'entreprise a la capacité d'influencer les centres de décision locaux, régionaux,...	Identification des structures de décision politico- administrative	Idée sur les réseaux d'influence de ses concurrents
Pratique de l'IE dans l'entreprise	,281	,014	,008	,175
Synonyme de l'IE	,222	-,063	,059	,184
Sensibilisation à l'IE	,231	,152	,071	,184
Disposition d'une personne ou une cellule dans la recherche de l'info	,340	,240	,194	,359
Surveillance des fournisseurs et des clients	,071	,039	-,019	,439
Surveillance des concurrents	,476	,324	,382	,111
Surveillance de l'innovation technologique	,302	,144	,055	,404
Surveillance de l'environnement	,207	,139	,165	,399
L'entreprise définit et renouvelle ses axes de recherche d'information	,144	,000	-,138	,387
Présence d'une cellule de traitement de l'info	,262	,276	,298	,196
Utilisation des logiciels pour la gestion de l'info	,257	,151	,046	,315
Ecriture des rapports par les employés sur l'info receuillies	,045	,233	,268	,272
Sollicitation des organismes comme CCI pour l'info	-,007	,167	,056	-,023
Echange d'info avec d'autres chef d'entreprise	-,115	,216	,332	,295
Echange d'infos avec les concurrents	,115	,121	,133	,083
Respect des limites légalés pour la collecte de l'info	,303	,004	,189	,273
Ethique en matière d'information	-,207	,114	,097	-,204
problèmes de sécurité de l'info	,280	,147	,074	,156
Sensibilisation du personnel par rapport aux questiond de sécurité de l'info	,193	-,007	-,185	,424
Existence des mesures de sécurité dans l'entreprise	-,073	,193	,014	,457

Correlations Transformed Variables

Dimension: 1

	Surveillance des fournisseurs et des clients	Surveillance des concurrents	Surveillance de l'innovation technologique	Surveillance de l'environnement
Restriction pour l'accès aux personnel aux endroits sensibles	,495	,009	,329	,345
Utilisation des moyens juridiques avec les salariés	,435	,430	,517	,318
Victime d'une pratique illégale (piratage informatique,.....)	,323	,063	,301	,467
L'entreprise est menacé par des pratiques d'espionnage	,440	,493	,538	,356
Les TIC représente un danger pour l'entreprise	,337	,193	,251	,353
Capacité d'influencer l'environnement	,186	,377	,351	,252
l'entreprise se donne les moyens d'influencer les pouvoirs publics	,191	,214	,377	,242
Sollicitation des organismes parapubliques pour influencer leurs décisions	,184	,277	,318	,314
Connaissance des élus locaux,.....	,071	,476	,302	,207
L'entreprise a la capacité d'influencer les centres de décision locaux, régionaux,...	,039	,324	,144	,139
Identification des structures de décision politico-administrative	-,019	,382	,055	,165
Idée sur les réseaux d'influence de ses concurrents	,439	,111	,404	,399
compétitif par rapport aux concurrents	,206	,218	,261	,331
Si Oui dans quel domaine	,354	,461	,448	,252
Dimension	5	6	7	8
Eigenvalue	1,829	1,707	1,529	1,207

Correlations Transformed Variables

Dimension: 1

	L'entreprise définit et renouvelle ses axes de recherche d'information	Présence d'une cellule de traitement de l'info	Utilisation des logiciels pour la gestion de l'info	Ecriture des rapports par les employés sur l'info recueillies
Restriction pour l'accès aux personnel aux endroits sensibles	,299	,250	,188	,402
Utilisation des moyens juridiques avec les salariés	,451	,228	,491	,190
Victime d'une pratique illégale (piratage informatique,.....)	,466	,348	,217	,204
L'entreprise est menacé par des pratiques d'espionnage	,517	,384	,524	,314
Les TIC représente un danger pour l'entreprise	,200	,412	,257	,214
Capacité d'influencer l'environnement	,300	,444	,277	,302
l'entreprise se donne les moyens d'influencer les pouvoirs publics	,335	,391	,270	,445
Sollicitation des organismes parapubliques pour influencer leurs décisions	,223	,416	,250	,244
Connaissance des élus locaux,.....	,144	,262	,257	,045
L'entreprise a la capacité d'influencer les centres de décision locaux, régionaux,....	,000	,276	,151	,233
Identification des structures de décision politico-administrative	-,138	,298	,046	,268
Idee sur les réseaux d'influence de ses concurrents	,387	,196	,315	,272
compétitif par rapport aux concurrents	,190	,278	,148	,242
Si Oui dans quel domaine	,347	,145	,469	,393
Dimension	9	10	11	12
Eigenvalue	1,089	,941	,869	,810

Correlations Transformed Variables

Dimension: 1

	Sollicitation des organismes comme CCI pour l'info	Echange d'info avec d'autres chef d'entreprise	Echange d'infos avec les concurrents	Respect des limites légales pour la collecte de l'info
Restriction pour l'accès aux personnel aux endroits sensibles	,265	,678	,141	,250
Utilisation des moyens juridiques avec les salariés	-,006	,349	,325	,266
Victime d'une pratique illégale (piratage informatique,.....)	,090	,247	,205	,141
L'entreprise est menacé par des pratiques d'espionnage	,272	,320	,470	,324
Les TIC représente un danger pour l'entreprise	,199	,052	,232	,148
Capacité d'influencer l'environnement	,292	,523	,214	,172
l'entreprise se donne les moyens d'influencer les pouvoirs publiques	,460	,408	,093	,429
Sollicitation des organismes parapubliques pour influencer leurs décisions	,207	,343	,100	,057
Connaissance des élus locaux,.....	-,007	-,115	,115	,303
L'entreprise a la capacité d'influencer les centres de décision locaux, régionaux,...	,167	,216	,121	,004
Identification des structures de décision politico-administrative	,056	,332	,133	,189
Idée sur les réseaux d'influence de ses concurrents	-,023	,295	,083	,273
compétitif par rapport aux concurrents	,132	,227	,117	,196
Si Oui dans quel domaine	,420	,298	,128	,259
Dimension	13	14	15	16
Eigenvalue	,786	,672	,620	,577

Correlations Transformed Variables

Dimension: 1

	Ethique en matière d'information	problèmes de sécurité de l'info	Sensibilisation du personnel par rapport aux questiond de sécurité de l'info	Existence des mesures de sécurité dans l'entreprise
Restriction pour l'accès aux personnel aux endroits sensibles	,053	,060	,341	,478
Utilisation des moyens juridiques avec les salariés	,096	,598	,481	,305
Victime d'une pratique illégale (piratage informatique,.....)	-,051	,120	,312	,395
L'entreprise est menacé par des pratiques d'espionnage	,023	,393	,441	,288
Les TIC représente un danger pour l'entreprise	,036	,102	,132	,230
Capacité d'influencer l'environnement	,331	,277	,157	,306
L'entreprise se donne les moyens d'influencer les pouvoirs publics	,378	,180	,217	,228
Sollicitation des organismes parapubliques pour influencer leurs décisions	,199	,209	,029	,279
Connaissance des élus locaux,.....	-,207	,280	,193	-,073
L'entreprise a la capacité d'influencer les centres de décision locaux, régionaux,....	,114	,147	-,007	,193
Identification des structures de décision politico-administrative	,097	,074	-,185	,014
Idee sur les réseaux d'influence de ses concurrents	-,204	,156	,424	,457
compétitif par rapport aux concurrents	,079	,087	,076	,129
Si Oui dans quel domaine	,105	,274	,377	,305
Dimension	17	18	19	20
Eigenvalue	,507	,425	,417	,310

Correlations Transformed Variables

Dimension: 1

	Restriction pour l'accès aux personnel aux endroits sensibles	Utilisation des moyens juridiques avec les salariés	Victime d'une pratique illégale (piratage informatique,...)	L'entreprise est menacé par des pratiques d'espionnage
Restriction pour l'accès aux personnel aux endroits sensibles	1,000	,367	,330	,308
Utilisation des moyens juridiques avec les salariés	,367	1,000	,199	,353
Victime d'une pratique illégale (piratage informatique,.....)	,330	,199	1,000	,615
L'entreprise est menacé par des pratiques d'espionnage	,308	,353	,615	1,000
Les TIC représente un danger pour l'entreprise	,132	,044	,380	,548
Capacité d'influencer l'environnement	,383	,267	,228	,331
l'entreprise se donne les moyens d'influencer les pouvoirs publiques	,429	,278	,236	,339
Sollicitation des organismes parapubliques pour influencer leurs décisions	,206	,264	,270	,110
Connaissance des élus locaux,.....	-,107	,294	,097	,379
L'entreprise a la capacité d'influencer les centres de décision locaux, régionaux,...	,154	,220	,021	,113
Identification des structures de décision politico-administrative	,227	,167	-,055	,211
Idée sur les réseaux d'influence de ses concurrents	,541	,327	,592	,403
compétitif par rapport aux concurrents	,409	,226	,212	,378
Si Oui dans quel domaine	,476	,281	,264	,576
Dimension	21	22	23	24
Eigenvalue	,278	,242	,176	,165

Correlations Transformed Variables

Dimension: 1

	Les TIC représente un danger pour l'entreprise	Capacité d'influencer l'environnement	l'entreprise se donne les moyens d'influencer les pouvoirs publics	Sollicitation des organismes parapublics pour influencer leurs décisions
Restriction pour l'accès aux personnels aux endroits sensibles	,132	,383	,429	,206
Utilisation des moyens juridiques avec les salariés	,044	,267	,278	,264
Victime d'une pratique illégale (piratage informatique,.....)	,380	,228	,236	,270
L'entreprise est menacé par des pratiques d'espionnage	,548	,331	,339	,110
Les TIC représente un danger pour l'entreprise	1,000	,220	,259	,288
Capacité d'influencer l'environnement	,220	1,000	,525	,563
l'entreprise se donne les moyens d'influencer les pouvoirs publics	,259	,525	1,000	,478
Sollicitation des organismes parapublics pour influencer leurs décisions	,288	,563	,478	1,000
Connaissance des élus locaux,.....	,302	,178	,308	,173
L'entreprise a la capacité d'influencer les centres de décision locaux, régionaux,....	,209	,601	,277	,534
Identification des structures de décision politico-administrative	,335	,562	,249	,399
Idée sur les réseaux d'influence de ses concurrents	,298	,253	,283	,212
compétitif par rapport aux concurrents	,164	,266	,473	,151
Si Oui dans quel domaine	,369	,438	,505	,260
Dimension	25	26	27	28
Eigenvalue	,132	,125	,103	,069

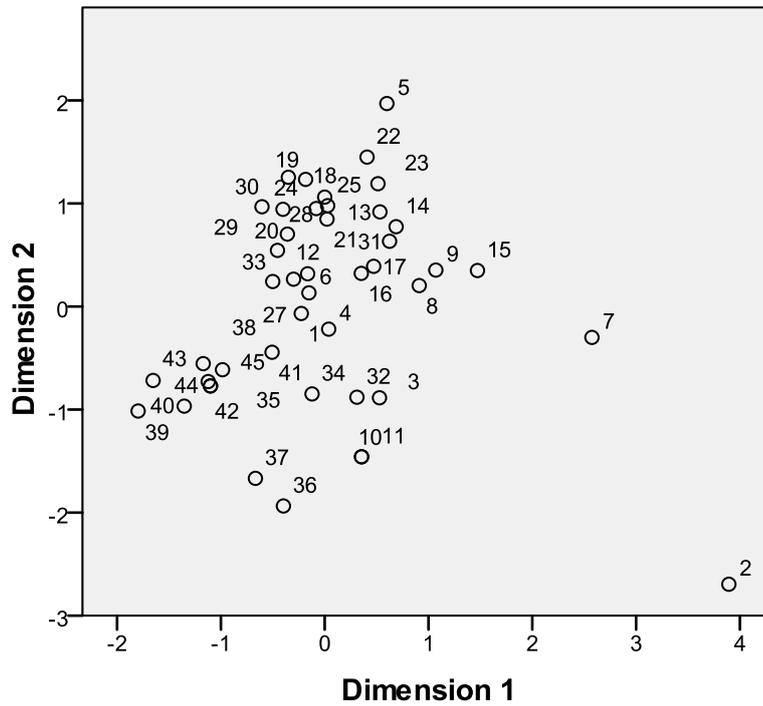
Correlations Transformed Variables

Dimension: 1

	Connaissanc e des élus locaux,.....	L'entreprise a la capacité d'influencer les centres de décision locaux, régionaux,...	Identification des structures de décision politico- administrative	Idée sur les réseaux d'influence de ses concurrents
Restriction pour l'accès aux personnel aux endroits sensibles	-,107	,154	,227	,541
Utilisation des moyens juridiques avec les salariés	,294	,220	,167	,327
Victime d'une pratique illégal (piratage informatique,.....)	,097	,021	-,055	,592
L'entreprise est menacé par des pratiques d'espionnage	,379	,113	,211	,403
Les TIC représente un danger pour l'entreprise	,302	,209	,335	,298
Capacité d'influencer l'environnement	,178	,601	,562	,253
l'entreprise se donne les moyens d'influencer les pouvoirs publiques	,308	,277	,249	,283
Sollicitation des organismes parapubliques pour influencer leurs décisions	,173	,534	,399	,212
Connaissance des élus locaux,.....	1,000	,320	,318	,170
L'entreprise a la capacité d'influencer les centres de décision locaux, régionaux,...	,320	1,000	,685	-,024
Identification des structures de décision politico-administrative	,318	,685	1,000	,106
Idée sur les réseaux d'influence de ses concurrents	,170	-,024	,106	1,000
compétitif par rapport aux concurrents	,299	,370	,308	,041
Si Oui dans quel domaine	,309	,218	,253	,477
Dimension	29	30	31	32
Eigenvalue	,059	,037	,033	,021

من خلال تبعثر 45 مشاهدة يتضح أن أغلب المشاهدات متجانسة مع بعضها البعض باستثناء المشاهدين الثانية والسابعة، واللتين كانت إجابتهما مبتعدة تماما عن باقي الإجابات. كما يوضح الشكل تقارب وجهات النظر بين مختلف مركبات الأجوبة المقترحة.

Object Points Labeled by Casenumbers



Variable Principal Normalization.

الشكل رقم: 49

أما حسب جدول القياس التمييزي الذي يعبر عن مربع الارتباط ما بين متغيرات الدراسة فنلاحظ أن هناك أربع متغيرات مميزة (discriminate) حسب البعد الأول . هذه المتغيرات المميزة هي:

- مراقبة الإبداع التكنولوجي
- تجديد محاور البحث عن المعلومة
- استعمال البرمجيات لتسيير المعلومة
- تعرض المؤسسة للجوسسة الصناعية

أما المتغيرات المميزة التالية :

- تبادل المعلومات مع رؤساء المؤسسات الأخرى
 - التدابير الأمنية لمنع الدخول إلى الأماكن الحساسة.
 - تخصيص الوسائل للتأثير على السلطات العمومية
 - التقرب من الهيئات الشبه عمومية للتأثير على قراراتها
 - تحديد الهيئات السياسية المخول لها اتخاذ القرارات
- هي متغيرات مميزة للبعد الثاني. أنظر الى الجدول التالي :

Discrimination Measures

	Dimension		Mean
	1	2	
Pratique de l'IE dans l'entreprise	,102	,014	,058
Synonyme de l'IE	,235	,139	,187
Sensibilisation à l'IE	,086	,036	,061
Disposition d'une personne ou une cellule dans la recherche de l'info	,457	,267	,362
Surveillance des fournisseurs et des clients	,453	,216	,335
Surveillance des concurrents	,315	,102	,209
Surveillance de l'innovation technologique	,614	,204	,409
Surveillance de l'environnement	,236	,183	,209
L'entreprise définit et renouvelle ses axes de recherche d'information	,528	,290	,409
Présence d'une cellule de traitement de l'info	,364	,132	,248
Utilisation des logiciels pour la gestion de l'info	,519	,134	,326
Ecriture des rapports par les employés sur l'info recueillies	,250	,230	,240
Sollicitation des organismes comme CCI pour l'info	,153	,345	,249
Echange d'info avec d'autres chef d'entreprise	,346	,709	,528
Echange d'infos avec les concurrents	,220	,457	,339
Respect des limites légales pour la collecte de l'info	,117	,066	,091
Ethique en matière d'information	,045	,139	,092
problèmes de sécurité de l'info	,361	,373	,367

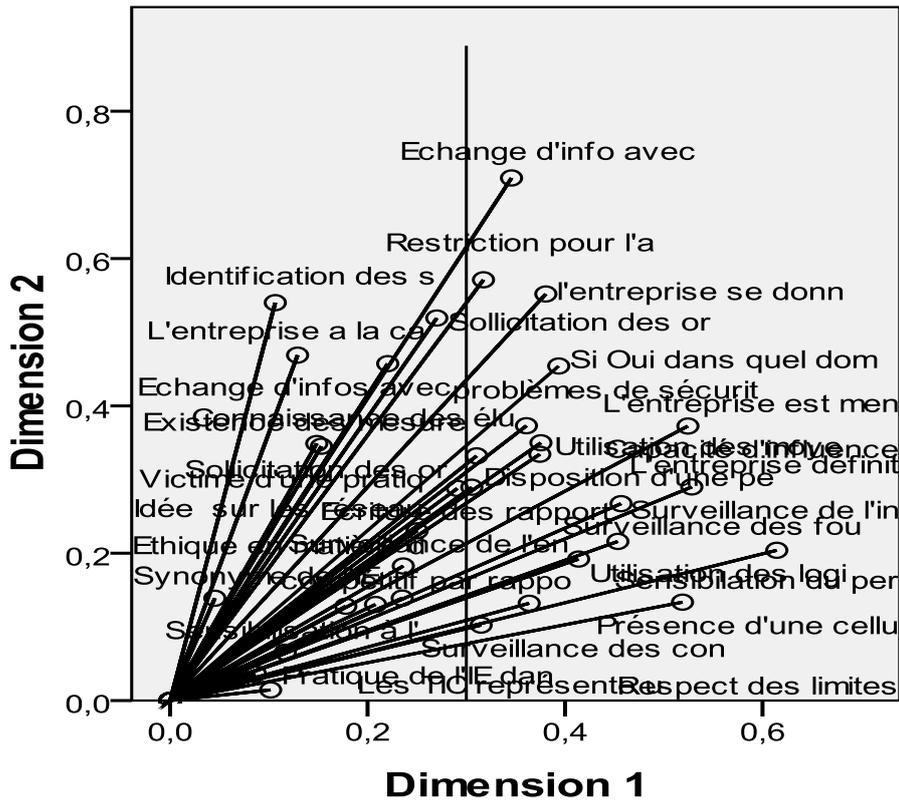
Sensibilisation du personnel par rapport aux questiond de sécurité de l'info	,414	,192	,303
Existence des mesures de sécurité dans l'entreprise	,310	,332	,321
Restriction pour l'accès aux personnel aux endroits sensibles	,317	,571	,444
Utilisation des moyens juridiques avec les salariés	,376	,350	,363
Victime d'une pratique illégale (piratage informatique,.....)	,291	,288	,289
L'entreprise est menacé par des pratiques d'espionnage	,524	,373	,449
Les TIC représente un danger pour l'entreprise	,208	,130	,169
Capacité d'influencer l'environnement	,374	,334	,354
l'entreprise se donne les moyens d'influencer les pouvoirs publiques	,381	,552	,466
Sollicitation des organismes parapubliques pour influencer leurs décisions	,270	,519	,395
Connaissance des élus locaux,.....	,149	,349	,249
L'entreprise a la capacité d'influencer les centres de décision locaux, régionaux,...	,129	,469	,299
Identification des structures de décision politico-administrative	,107	,540	,323
Idée sur les réseaux d'influence de ses concurrents	,306	,290	,298
compétitif par rapport aux concurrents	,178	,128	,153
Si Oui dans quel domaine	,394	,454	,424
Active Total	10,129	9,910	10,020
% of Variance	29,792	29,147	29,469

الجدول رقم: 100

من خلال النتائج المتوصل إليها نقول أن المؤسسات الممارسة للذكاء الاقتصادي توجه ممارساتها أكثر إلى: مراقبة الإبداع التكنولوجي نظرا لحركية الإبداع الموجودة في قطاع النسيج والملابس والذي تطرقنا إليها بإسهاب في المبحث الثاني من الفصل الثاني. كما توجهه كذلك إلى التصدي للجوسسة الكثيرة الانتشار في قطاع النسيج والملابس والنابعة من التحديات والمخاطر التي أصبحت تواجه القطاع باستمرار في السنوات الأخيرة. كذلك الذكاء الاقتصادي يهتم بجانب تجديد محاور البحث عن المعلومة نظرا للديناميكية التي يشهدها القطاع وكثرة التحولات ذات المصادر المختلفة. وأخيرا اهتمام الذكاء الاقتصادي متعلق باستعمال البرمجيات لما له من تأثير إيجابي على الاستغلال والاستعمال الأمثل للمعلومة المتوفرة .

أما المؤسسات التي لا تمارس الذكاء الاقتصادي، فنتائج الدراسة توضح بأن هذا التصرف هو مرتبط أساسا بالتخوف من نسج علاقات مع المؤسسات الأخرى والذي قد يكون مصدرا لخطر محتمل. كذلك عدم الممارسة ترجعه الدراسة إلى عدم الاهتمام والتقرب والاعتناء بالسلطات العمومية والهيئات الشبه حكومية والهيئات السياسية والتي ربما تجده يفوق تطلعاتها واهتماماتها وبعيدة عن فلسفتها ومنطقها ورؤيتها الخاصة بتقوية تنافسيتها واكتسابها لحصص من السوق . أنظر إلى الشكل الموالي.

Discrimination Measures



Variable Principal Normalization.

الشكل رقم : 50

خلاصة الجزء الثاني:

شهدت الجزائر خلال السبعينات والثمانينات تحولات كبرى على مختلف الأصعدة، جعلت الاقتصاد الوطني ككل وللصناعة على وجه الخصوص تشهد تطورا ملحوظا وازدهارا لم تعرفه من قبل، إلا أنه سرعان ما بدأت تظهر عيوب و مشاكل و اختلالات ذات مصادر مختلفة جعلت السلطات العمومية تفكر في إصلاحات تنقذ الوضع. أولى الإصلاحات جاءت في بداية الثمانينات مع إعادة الهيكلة العضوية و المالية ، غير أن الوضع لم يتحسن بما فيه الكفاية و ما زاد الطين بلة هو الانهيار الكبير لأسعار البترول و الذي انهارت معه إمكانيات الاقتصاد التمويلية .

أمام هذه الوضعية الحرجة باشرت الجزائر إصلاحات بدأت بالتأسيس لاستقلالية المؤسسات و تخليصها من التدخل المركزي والوزارات الوصية ، غير أن الأوضاع بقيت على حالها و لم تتمكن الصناعة الوطنية من إنتاج الثروة ، بل بقيت تعمل على استهلاكها ، الشيء الذي دفع بالسلطات إلى التفكير في الانطلاق في عملية الخوصصة ، والتي هي بدورها و على مر السنوات لم تحقق النتائج الموجودة ، فازداد الوضع تآزما و مع بشرى ارتفاع أسعار البترول مجددا رجعت الموارد المالية ومعها رجعت آمال إنقاذ الصناعة الجزائرية التي تحتاج إلى دعم و هيكلة جديدة و توجيه يخرجها من المأزق الذي تتخبط فيه . للأسف النتائج مع نهاية البرامج التنموية الثلاثة كانت جد كارثية على الصناعة التحويلية بصفة عامة و صناعة النسيج و الملابس على الأخص .

الخاتمة العامة

الدراسة التي قمنا بتحضيرها في موضوع الذكاء الاقتصادي تندرج ضمن الرؤى الحديثة التي يقدمها علم التدبير أو المناجمنت من باب تحيين نظرياته وأطروحاته والتي غالبا ما تطبق وتوظف في تسيير وإدارة المؤسسات. ولعل مركبات هذا الموضوع الحديث ومنها اليقظة والتأثير والحماية بالإضافة إلى العمل الضغطي والمقارنة المرجعية، كلها عبارة عن آليات تساهم في الارتقاء بالمؤسسات الاقتصادية إلى درجات الأداء المتميز والتدبير الدقيق المحكم الذي يراعي كل الجوانب التطورية التي تهم حالات المؤسسة، منذ أن تولد ككرة لدى مؤسسها حتى تنمو وتكبر وتتموقع ويعاد توظيفها في القارات الخمس مثل ما نشاهده اليوم على محك الواقع لبعض المؤسسات التي أصبحت تعرف بالمؤسسات المتعددة الجنسيات ، والتي وصلت منتوجاتها إلا كل بيوت العالم على غرار شركات منتجة للسيارات وأخرى منتجة للمشروبات وأخرى منتجة للبرمجيات وأخرى منتجة للهواتف النقالة.

إن الاستراتيجية المعتمدة على المقارنة التسييرية الموظفة للذكاء الاقتصادي تستخدم البعد المعلوماتي بجميع أبعاده وامتداداته ووسائله ومصادره، حتى يتسنى لها الفرز والتقييم والمعالجة والتوصل إلى تركيب المعلومة القيمة لتستخدم في نهاية المطاف وتوزع على جميع مصالح المؤسسة كمادة معلوماتية سرية في مراحلها الأولى لتخرج للعيان عند التوظيف والاستغلال. لقد قمنا في الفصل الأول بشرح كل هذه التفاصيل وذلك من خلال إبراز أمن المعلومة والخطر المعلوماتي ومختلف الإجراءات الظرفية التي تسمح بجمع المعلومات، معرجين بذلك أيضا على الأطر التنظيمية للذكاء الاقتصادي. وقد اشتمل هذا الفصل أيضا على تبيان أهمية استعمال معالم وعناصر الذكاء الاقتصادي باعتبارها آليات تساهم في رفع تنافسية المؤسسات من خلال التحليل الاستراتيجي الذي يوضح عناصر القوى والضعف للمؤسسة، ويبين لها الفرص المتاحة أمامها وكذا جميع البدائل دون إغفال التهديدات والتربصات الآتية من المنافسين الذين قد تصل بهم المنافسة إلى القيام بسلوكيات لا أخلاقية ولا قانونية، كالقرصنة للمعلومات ومعطيات تعتبرها المؤسسة في غاية السرية وتفشي ظاهرة التجسس الاقتصادي والصناعي والذي ينتشر بشكل أساسي في الصناعات التكنولوجية المتطورة كالصناعات العسكرية.

أبرزنا من خلال الفصل كذلك أهم ركائز الميزة التنافسية المعتمدة أساسا على تشجيع الابتكار لدى مهندسي المؤسسة، ونشر ثقافة الاختراع والسعي إلى خلق المعلومة والمعرفة لأن مستجدات الأحداث تجاوزت مقولة من يملك المعلومة يملك السلطة بل إن المقولة التطورية تقرر أنه من يخلق المعلومة يمتلك السلطة.

بالنسبة للفصل الذي أفردناه لواقع وتطور الاقتصاد الجزائري عبر سيرورته التي بدأت باختيار الاقتصاد المخطط مركزيا والاستعانة بالفنيين الوافدين من الدول الاشتراكية، في إطار قالب نظري يستمد رؤاه الفلسفية من الأطروحة الاشتراكية التي ترى أن الصناعات المصنعة هي المنفذ الذي يمكن الاقتصاد الوطني من التخلص من واقع التخلف، ولقد كان للصناعات النسيجية والملابس التي أقامنا عليها دراستنا الميدانية حفا وڤيرا من الصناعات المستحدثة في البلاد بعد الحصول على الاستقلال السياسي. يبدو أن هذه الصناعات قد عرفت فترة من الانتعاش في مراحلها الأولى، إلا أنها سرعان ما انتكست لعدة أسباب نذكر منها هيمنة الصناعات البترولية على بقية الصناعات الأخرى وكذلك الاهتمام بالصناعة النسيجية التابعة للقطاع العام على حساب الصناعة النسيجية التابعة للقطاع الخاص، فتراجعت صناعة النسيج والملابس بمختلف أنواعها إلى أدنى مستوياتها ولم تكن صناعة السجاد والزرابي والأغطية بأحسن حال خاصة العاملة منها في القطاع التقليدي. ويرجع هذا بالأساس إلى السياسة العامة المنتهجة للمقيدة للقطاع الخاص بشكل أساسي والمحفزة للقطاع العام على وجه التحديد.

لقد أبرزنا في هذا الفصل أهمية إعادة تنظيم الاقتصاد الوطني خاصة بعد انهيار أسعار النفط في سنة 1986 والذي عرف القطاع الخاص في هذه الفترة نوعا من الحرية الاقتصادية بفعل إعادة النظر في الإستراتيجية الاقتصادية القديمة، حيث فتح المجال في إطار ما شرحنه من تبني الدولة لسياسة الخوصصة وفسح المجال للآليات السوق على حساب تدخل الدولة.

كما استنتجنا في هذا الفصل خلاصة مهمة مفادها أن فتح الاستيراد على مصرية والغير منظم أصاب الصناعات الوطنية والخاصة كبيرة والمتوسطة والصغيرة وحتى التقليدية منها، أصابها بضرية في المقتل. مما أجبر عدد كبير من المؤسسات التي كانت تلبي الطلب المحلي على الأقل تغلق أبوابها وتسرح عددا لا يستهان به من اليد العاملة المؤهلة.

ولعل الدولة تفتنت لهذه السياسات الغير رشيدة والغير عقلانية التي دمرت النسيج الصناعي الوطني والذي تشكل الصناعات النسيجية أحد ركائز. غير أن التدمير الذي يستغرق فترات قصيرة ليس كالبناء الذي يستغرق سنوات طويلة. إن الإطار المؤسسي الذي منحه الدولة للصناعات ككل والصناعة النسيجية على وجه التحديد والمتمثل في اعتبارها من القطاعات ذات الأولوية الجديرة بالاهتمام والتأهيل وإعادة البعث.

إن الاختيار الذي وقع في الدراسة الميدانية على الصناعة النسيجية لم يأتي اعتباطا ولكن لعدة اعتبارات ذاتية وموضوعية تمثلت خاصة في تتبعنا لمسيرة هذا القطاع منذ الاستقلال إلى يومنا هذا، والذي بدا لنا من القطاعات التي يعول عليها إذا وفرت له جميع الإمكانيات وتمت عملية تحديثه وتأهيله وإعادة بعثه ليحقق مجموعة من الأهداف الاستراتيجية منها تلبية طلب السوق المحلي والقدرة على منافسة كل المنتجات الواردة إلى السوق الوطني المنطوية تحت قطاع النسيج والملابس، على أن يتحول في المستقبل القريب إلى قطاع مصدر إلى جانب قطاع المحروقات ويخفف العبء على هذه الثروة الوحيدة التي يعتمد عليها الاقتصاد الوطني بجميع مكوناته. ولعل القضاء على مظاهر الاقتصاد الريعي لن يتحقق إلا بتنوع الصادرات والمراهنة على قطاع النسيج والملابس إلى جانب قطاعات أخرى كالسياحة والزراعة.

الدراسة الميدانية عمقت لنا التحليل وكشفت لنا نتائج مفادها أن مؤسسات النسيج والملابس ورغم أن الكثير منها صرحت بممارستها للذكاء الاقتصادي، إلا أنه في حقيقة الأمر لها فهم سيئ للمصطلح وممارساته. وعليه فالدراسة ككل تجيب على الفرضية الموضوعية بشكل صريح كما يلي :

- الفرضية الأولى: تأكد نظريا من خلال التحليل والدراسة النظرية المبحوثة في سيرورة الأطروحة .

- أما الفرضيتين الفرعيتين فالإجابة عنهما هي كمايلي :

- الفرضية الفرعية الأولى : نتائج استبيان الدراسة الميدانية تؤكد لنا سوء توظيف الذكاء الإقتصادي النابع من سوء فهم المؤسسات الجزائرية بصفة عامة

ومؤسسات النسيج و الملابس بصفة خاصة لمحتوى و أهمية الذكاء الاقتصادي الذي يحقق لها اليقظة الاقتصادية و الرفع من مستوى أدائها .

- الفرضية الفرعية الثانية : النتائج المتوصل إليها تبين بأن المؤسسات الجزائرية عامة ومؤسسات النسيج والملابس خاصة تعطي اهتماما نوعا ما معتبرا للحماية ، بينما العمليات التأثيرية فهي بعيدة عن أولوياتها واهتماماتها . هذه النتيجة تجعلنا نقول بأن الذكاء الاقتصادي هو معطل في المؤسسة الجزائرية ومؤسسات النسيج والملابس بالدرجة الأولى .

على ضوء النتائج المتوصل إليها والمتمثلة في سوء فهم الذكاء الاقتصادي وتعطله في المؤسسة الجزائرية، نقول بأن تظافر جهود كل الأطراف الفاعلة من مؤسسات وسلطات عمومية وأكاديميين وغيرهم ضرورية للدفع بالذكاء الاقتصادي وجعله أحد الممارسات ذات الأولوية لبعث وتحسين تنافسية المؤسسة الجزائرية.

الكتب :

- الكتاب الابيض للحكومة "استراتيجية و سياسات اعاش و تنمية الصناعة" وزارة الصناعة و ترقية الاستثمارات 2007.
- "الثورة الصناعية" كتاب لوزارة الصناعة و الطاقة ، 1974.
- أحمد هني "اقتصاد الجزائر المستقلة" ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، 1993.
- بن حبيب عبد الرزاق ، اقتصاد و تسيير المؤسسة" ديوان المطبوعات الجامعية ، 2002.
- جمال الدين لعويسات " التنمية الصناعية في الجزائر" ديوان المطبوعات الجامعية – الجزائر 1982
- حسن محمد احمد" الإدارة الإستراتيجية" الشركة العربية للتسويق و التوريدات ، 2008.
- زغذاز احمد" المنافسة-التنافسية و البدائل الاستراتيجية" دار جرير للنشر و التوزيع، 2011.
- سليم الحسنية " نظم المعلومات الإدارية : إدارة المعلومات في عصر المنظمات الرقمية" الوراق للنشر و التوزيع، الطبعة الثالثة ، 2006.
- صالح طالحي "ملخص مقياس الاقتصاد الجزائري و العولمة " كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ،جامعة سطيف 2012
- عبد اللطيف بن شنهوا " التجربة الجزائرية في التخطيط و التنمية 1962 -1980" ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 1982.
- عبد المجيد بوزيدي "تسعينيات الاقتصاد الجزائري" موفم للنشر ، 1999.
- علاء فرحان طالب ، حسين حريجة غالي "استراتيجيات العمليات و الأسبقيات التنافسية" اليازوري للنشر ، 2011.
- فايز جمعة النجار " نظم المعلومات الإدارية ، منظور إداري" دار حامد، الطبعة الثالثة 2010.
- محمد الطائي : "اقتصاديات المعلومات" دار المسيرة ، 2007

- محمد بالراح "آفاق التنمية في الجزائر" جامعة وهران 2007.
- محمد بلقاسم حسن بهلول "الجزائريين الأزمة الاقتصادية والأزمة السياسية"، مطبعة دحلب، 1993.
- محي الدين القطب "الخيار الاستراتيجي و أثره في تحقيق الميزة التنافسية" دار حامد، 2012.
- مدني بن شهرة "الاصلاح الاقتصادي و سياسة التشغيل :التجربة الجزائرية" دار حامد، 2009.
- مدني بن شهرة "سياسة الاصلاح الاقتصادي في الجزائر و المؤسسات المالية الدولية" دار هومة، 2008.
- نبيل مرسى خليل

الرسائل والاطروحات :

- بلال بوجمعة " سياسة استهداف الاستثمار الأجنبي لتحقيق الأهداف الإنمائية بالجزائر:دراسة تطبيقية للفترة 1986-2011" أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ، غير منشورة كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة تلمسان، 2012-2013.
- درواسي مسعود "السياسة المالية و دورها في تحقيق التوازن الاقتصادي :حالة الجزائر 1990-2004" أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ، منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر ، 2005-2006
- رشيد هولي "مدى فعالية سوق الاوراق المالية المغاربية في تنفيذ برامج الخصخصة " مذكرة شهادة ماجستير في علوم التسيير ، منشورة جامعة قسنطينة 2010-2011.
- محي الدين حمداني " حدود التنمية المستدامة في الاستجابة لتحديات الحاضر و المستقبل : دراسة حالة الجزائر" أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، و علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2009-2008.

- معاريف محمد "دراسة الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية : حالة المؤسسات الجزائرية -دراسة حالة قطاع التأمين سعيدة -"رسالة دكتوراه ، جامعة تلمسان ، 2012 - 2013.

الدوريات والمجلات:

-حسين عبد المطلب الاسرج " تعزيز تنافسية الصناعة العربية في ظل اقتصاد المعرفة" مجلة بحوث اقتصادية عربية، العدد 45، ص 61.

-شريف شكيب انور،بوزيان عثمان "الخصوصية في الجزائر : دراسة و تقييم". /maktaba/ téléchargement %20de %20 centre %20de %20 www.elbassair.net/ 35.pdf

- طبيب داودي و ماني عبد الحق " تقييم اعادة هيكلة المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية"مجلة المفكر، العدد 3، 2008.

- طيب لوح، وزير العمل و الضمان الاجتماعي في الدورة 96 لمؤتمر العمل الدولي ، حنيف 30 ماي 15 جوان 2007

- علام عثمان "واقع المناخ الاستثماري في الجزائر مع الإشارة لبرنامج الإنعاش الاقتصادي 2001-2014".الملتقى العربي الأول حول "العقود الاقتصادية الجديدة بين المشروعية و الثبات التشريعي"26-28 يناير. 2015، شرم الشيخ -جمهورية العربية.

- نبيل بوفليج "دراسة تقييمية لسياسة الانعاش الاقتصادي المطبقة في الجزائر في الفترة 2000 -2010"مجلة أبحاث اقتصادية و إدارية، العدد 12، ديسمبر 2012.

الجرائد الرسمية :

- الجريدة الرسمية ، العدد 48، الصادر بتاريخ 3 سبتمبر 1995.

- الجريدة الرسمية ، العدد 2، الصادرة بتاريخ 13 يناير 1988.

- الجريدة الرسمية ، العدد 47 ، الصادرة بتاريخ 22 عشت 2001.

- الديوان الوطني للإحصائيات ، حوصلة احصائية 1962-2011 جوان، 2013.

Ouvrages:

- Augé.M «objectif formation» ed Dunod , 1993.
- Beignon .J.M « Intelligence économique et entreprise :comprendre son environnement pour agir »ed L'Harmattan, 2006.
- Bloch.A « l'intelligence économique»ed Economica , 2^{em} édition 1999.
- Bordon.P et Liabaert.T «Le lobbying» ed dunod, 2012.
- Bouyacoub.A « La gestion de l'entreprise industrielle publique en Algérie» ed O.P.U ,1987.
- Bregnard.C « les effets économiques de la libération su secteur textile-habillement sur le commerce mondial »Travaille de bachelor publié ,université Friburgensis, faculté des sciences économiques et sociaux,2007.
- Charron.J.L, Séparé.S «organisation et gestion de l'entreprise» ed Dunod , 2^{eme} Edition, 2001.
- Contenceau.C et AL.«guide pratique de l'intelligence économique» ed organisation, 2010.
- Darbelet.M et J.M Lauginie.J.M « économie le l'entreprise » ed Foucher, tome 1,1979.
- Delbecq.E et Harbulot .C « La guerre économique » ed Puf, 2008.
- Delbèque.E « L'influence ou les guères secrètes : de la propagande à la manipulation » ed Vuibert ,2011.
- Desreuma.A, lecocq.X, Warnier.V « strategie »ed pearson ,2 édition,2009.
- Desselas.S, Clarac.N «Les Règles d'or du lobbying» ed du palio, 2012.
- Doridan.M.L et Luneau.A «Lobbying: les coulisses de l'influence en démocratie» ed Pearson, 2012.
- FARNEL.F.J «le lobbying: stratégies et techniques d'intervention» ed organisation, 1994.
- Fernandez.A « les nouveaux tableaux de bord des décideurs »Ed Organisation, 2000.
- Foray.D « Economie de la connaissance » ed La découverte, 2009.
- François.L et all « Business sous influence :marchés financiers , ong marketers,état...qui influence qui ? » ed organisation,2004.

- Fraucois.L et Huyghe.F.B «contre- pouvoirs: de la société d'autorité à la démocratie d'influence » ed Ellipses , 2009.
- Garibaldi.G « Analyse stratégique »ed.organisation , troisième édition, 2008.
- Harbulot.C «manuel d'intelligence économique» ed puf, 2012 .
- Hasni.R «Exigences environnementales et accès au marché :Application au textile – habillement :le cas de la Tunisie ».doctorat ès sciences économique, université Montesquieu bordeaux 5,2012.
- Hassid.L, Gustave.P.J, Moinet.N «Les PME face au défi de l'intelligence économique: les renseignements sans complexe» ed Dunod, 1997.
- Hermel.L «veille stratégique et intelligence économique» ed AFNOR, 2^{ème} édition, 2007.
- Huyghe.F.B «L'ennemi à l'ère numérique: chaos, information, domination» ed Puf, 2001.
- Jakobiak.F «L'intelligence Economique en pratique »ed Organisation,2004.
- Johnson.G et al « l'art de management de l'information » ed village mondial, 2000.
- Jokobiak.F «l'intelligence économique» ed organisation, 2004.
- Juillet.A «Modèle d'intelligence économique » ed Economica, 2004.
- Knauf.A « Les dispositifs d'intelligence économique :compétances et fonctions utiles à leur pilotage »ed L'Harmattan, 2010.
- Larivet.S «Intelligence économique: Enquête dans 100 PME» ed l'harmattan , 2009.
- Lasca.H «veille stratégique : méthode le scanning » ed EMS , 2003.
- Le Picard.D, Adler.J.C, N. Bouvier.N «Lobbying: les règles du jeu» ed organisation, 2000(1) .
- March.J.G «Décision et organisation» ed organisation, 1991.
- Martinet.B et Marti.Y.M « l' intelligence économique » ed organisation ,2002
- Martory.B « les tableaux de bord sociaux »ed .Nathan,1993.
- Massé.G « intelligence économique :guide pour une économie de L'intelligence »ed De Boeck ,2000.
- Mintzberg.H « structure et dynamique des organisations » ed Organisation ,1982.
- Moinet.N « Intelligence économique :mythes et réalités »ed CNRS ,2011.

- Mougin.P et Tognini.T « petit manuel d'intelligence économique » ed Dunod, 2006.
- Nivoix.M.C et Lebreton.P « l'art de convaincre » et Eyrolles ,2008.
- Orsoni.J « management stratégique »ed vuibert,1990.
- Pateyron.E «La veille stratégique» ed Economica, 1998.
- Pateyron.E «La veille stratégique » ed economica,1998.
- Perez.P et all, « management de la compétitivité et emploi ».ed l'marmattan,2004.
- Perrine.S et al « Intelligence économique et gouvernance compétitive » ed La documentation française, 2006.
- Pindyk.R et Rubinfeld.D « Microéconomie » ed Pearson Education ,6^{eme} édition, 2005.
- Porter.M « Strategor »ed organisation,1988.
- Porter.M « L'avantage concurrentiel des nations» Inter édition,1993.
- Rietsch.J.M et al « Protection du patrimoine informationnel » ed Cigref, 2007
- Rouach.D « la veille technologique et l'intelligence économique »ed Puf,1996.
- Sutter.E « Intelligence économique et management de l'information »ed Lavoisier,2006.

Revue,colloques et séminaires :

- Aubert.P et Aubert.P «La compétitivité exprimée dans les enquêtes trimestrielles sur la situation et les perspectives dans l'industrie» économie et statistique N° 395 ,2006 .
- Becuwe.S et Hasni.R « le protectionnisme Vert : Le cas du textile – habillement »cahiers du GRETHA N° 2010-10.
- Boumzar.B et Sassi.Y Rapport sur l'industrie algérienne in
- Bourgeois.L.J, Broudwin.D.R « stratégie implementation : five approaches to an elusive phenomenon » strategic management journal, volume 5 Issue 3, p.241-264 ,july september 1984.
- Bournie.D « créativité et innovation en projet technique »
- De Bernis.G.D « les industries industrialisantes et contenu d'une politique d'intégration »revue de l'ISEA ; tome XIX , N°34 ,1966.
- Fernandez.A.S ,et Le roy.F « comment coopérer avec ses concurrents »Revue Française de gestion,N°232 ,2013.

- Hedir.M « l'industrie textile Algérienne face au défi de réouverture commerciale externe» revue mutation N°43,01-03
- International textile manufacturers federation « de world textile machinery market » September 2013.
- Laksaci.M « gestion des ressources et stabilité financière en Algérie» banque d'Algérie, Octobre 2010.in [www.inF.org/external/French/np/seminars/2010/afrfinPdf /laksaci_2F](http://www.inF.org/external/French/np/seminars/2010/afrfinPdf/laksaci_2F)
- Lamarque.E « Avantage concurrentiel et compétence clés :expérience d'un recherche sur le secteur bancaire» revue finance contrôle stratégie .volume 4,N°1 ,mars 2001.
- Lankes.H.P « ouvrir les marchés aux pays en développement »finances et développement, septembre 2002,volume 39,numéro 3.
- Moinet. N , Bulinge.F « vers une nouvelle dynamique de la recherche » Revue Française des sciences de l'information et de la communication,N°03-2010.
- Moinet.N « S'associer à un réseau d'entreprise » Revue management ,Mars 2004.
- OIT , « Salaire et temps de travail dans les industries du textile ,des vêtements du cuir et de la chaussure» Genève ,septembre 2014.
- OMC ,2006,l'accord sur les textiles et les vêtements in <http://www.wto.org/french/tratap-f/texti-f/texintro-f.htm>
- OMC ,2006b , « ATV :bref historisée » in http://www.wto.org/english/thewto_e/whatis-e/eol/f/wto02/wto2-28.htm.
- Salvetat.D, Le roy.F « coopération et intelligence économique » Revue Française de gestion,N°176 ,2007.
- Textile business news,n° 10113 ,janvier 2013
- The fiber year 2009/2010 Orlikon , May 2010.
- The fiber year2015,worlds Survey on textiles and nonwovens, April 2015.
- Veganzones.M.A « infrastructures, investissement et croissance :un bilan de dix années de recherches »cerdi.org/uploads/ed/2000/2000.07.pdf.28/2/2015

Rapports, documents de travail et études

- Cotton incorporated, monthly economies letter ,April 20
- Institut Français de la Mode,Septembre 2013

- Les publications économiques de COFACE «panorama »Hiver 2013.
- O.M.C ,Statistiques du commerce international .2004
- O.M.C ,Statistiques du commerce international .2007
- O.M.C ,Statistiques du commerce international .2010
- O.M.C ,Statistiques du commerce international .2011
- O.M.C ,Statistiques du commerce international .2012
- O.M.C ,Statistiques du commerce international .2013
- O.M.C ,Statistiques du commerce international .2014
- OCDE 2007,perspectives économiques de l'OCDE, vol .2007/1OCDE
- ONS comptes de productions et comptes d'exploitations de 2000-2013
- ONS, Collection statistiques N° 188/2014 ,Evolution des échanges extérieurs de marchandise 2003-2013
- ONS, Evaluations des importations de marchandises Selon la branche d'activité (MAPR)1992-2006

O.N.S, Retrospective statistique 1962-2011,juin 2013

-ONU DI, Rapport sur le développement industriel 2013.

- Rapports annuels de la Banque d'Algérie 2002
- Rapports annuels de la Banque d'Algérie 2005
- Rapports annuels de la Banque d'Algérie 2008
- Rapports annuels de la Banque d'Algérie 2010-
- Rapports annuels de la Banque d'Algérie 2011
- Rapports annuels de la Banque d'Algérie 2013

[www.planetoscope.com /agriculture-alimentation /1178-production-mondiale-de-coton.html](http://www.planetoscope.com/agriculture-alimentation/1178-production-mondiale-de-coton.html),15 avril 2015.

<http://www.industrie-gov.fr/biblioth/docu/dossiers/sect /pdf/compet.pdf>.28/07/2013.-

<http://www.inse./fr/ffc/docs-FFC/es395-396F.pdf>.

[.http://www.économie.trader-finance.fr/compétitivité/pdf](http://www.économie.trader-finance.fr/compétitivité/pdf)

<http://www.économie .troder-finance.fr/compétitivité/pdf>.

www.mipi.dz , Bilan des privatisations, 04/04/2015.

[www. andi . dz](http://www.andi.dz) , mars 2015

www.ons.dz : [comptes](#) de productions et comptes d'exploitations de 2000-2013

الاستبيانات

استبيان الدراسة التطبيقية

1/ بكل بساطة الذكاء الاقتصادي ما هو إلا البحث عن المعلومة (اليقظة)، حماية الممتلكات المعلوماتية وغيرها والتأثير على المحيط. بناء على هذا التعريف، هل تمارس مؤسستكم الذكاء الاقتصادي؟

نعم

لا

لا أعرف

2/ حسب وجهة نظركم ما مرادف الذكاء الاقتصادي؟

اليقظة

المقارنة المرجعية ...

التجسس

تحليل المنتجات

لكل سؤال نقترح عليكم مجموعة من الأجوبة المختارة					
أبدا	ناذرا جدا	ناذرا	نوعا ما ناذرا	غالبا	كثيرا جدا
1	2	3	4	5	6
من فضلك ضع دائرة على الرقم الذي يناسب إجابتك					

6 5 4 3 2 1

3/ هل حدث وأن ساهمت مؤسستكم في عملية تحسسية

حول الذكاء الاقتصادي؟

6 5 4 3 2 1

4/ هل تملك مؤسستكم فردا أو خلية متخصصة في البحث

عن المعلومة ؟

6 5 4 3 2 1

5/ هل تعمل مؤسستكم على مراقبة الموردين والزبناء ؟

لكل سؤال نقترح عليكم مجموعة من الأجوبة المختارة					
كثيرا جدا 6	غالبا 5	نوعا ما نادرا 4	نادرا 3	نادرا جدا 2	أبدا 1
من فضلك ضع دائرة على الرقم الذي يناسب إجابتك					

6 5 4 3 2 1 /6 هل تعمل مؤسستكم على مراقبة أكبر منافسيها

(المنتجات، الخدمات، براءات الاختراع)؟

6 5 4 3 2 1 /7 هل تعمل مؤسستكم على متابعة ومراقبة التطورات التكنولوجية؟

6 5 4 3 2 1 /8 هل تعمل مؤسستكم على متابعة ومراقبة تطورات

المحيط (الجانب القانوني والاقتصادي والاجتماعي)؟

6 5 4 3 2 1 /9 بناء على برامج التطور للمؤسسة، هل تعمل مؤسستكم

على تجديد محاور البحث عن المعلومة؟

6 5 4 3 2 1 /10 هل تملك مؤسستكم فردا أو خلية متخصصة في تحليل

وتوزيع المعلومة؟

6 5 4 3 2 1 /11 هل تستعمل مؤسستكم برمجيات خاصة بتسيير المعلومة؟

لكل سؤال نقترح عليكم مجموعة من الأجوبة المختارة					
أبدا 1	ناذرا جدا 2	ناذرا 3	نوعا ما ناذرا 4	غالبا 5	كثيرا جدا 6
من فضلك ضع دائرة على الرقم الذي يناسب إجابتك					

12/ عمال المؤسسة هل يعملون على تحرير تقارير حول المعلومة

6 5 4 3 2 1

التي يجمعونها ؟

13/ هل تتقرب مؤسستكم من هيئات شبه عمومية للحصول

6 5 4 3 2 1

على المعلومة (غرف التجارة) ؟

14/ هل تتبادلون المعلومات مع رؤساء المؤسسات الأخرى ؟

6 5 4 3 2 1

15/ هل تتبادلون المعلومات مع المنافسين ؟

6 5 4 3 2 1

16/ هل تحترمون الحدود القانونية أثناء جمع و توزيع المعلومة ؟

6 5 4 3 2 1

17/ فيما يخص القضايا الأخلاقية، هل تحترمون الحدود الأخلاقية ؟

6 5 4 3 2 1

18/ هل تهتم مؤسستكم بمشاكل حماية المعلومة ؟

6 5 4 3 2 1

19 / هل تعمل مؤسستكم على توعية عمالها حول ممتلكاتها المعلوماتية؟

6 5 4 3 2 1

20 / هل تملك مؤسستكم تدابير أمنية لحماية المعلومة؟

6 5 4 3 2 1

21 / هل تملك مؤسستكم تدابير أمنية للأماكن الحساسة، تطبق على عمال

6 5 4 3 2 1

المؤسسة أو غيرهم (أماكن الإنتاج، مكاتب المحاسبة، أماكن التخزين ...)؟

22 / للحماية هل تستعمل مؤسستكم تدابير قانونية لدعم السرية

6 5 4 3 2 1

داخل المؤسسة؟

23 / هل كانت مؤسستكم يوما عرضة لعملية غير قانونية كسرقة

6 5 4 3 2 1

المعلومة و/أو تحويل العمال؟

24 / هل تجدون مؤسستكم معرضة لعمليات تجسس صناعية؟

6 5 4 3 2 1

لكل لسؤالين التاليين نقترح عليكم مجموعة من الأجوبة المختارة					
متفق تماما	متفق	نوعا ما غير متفق	نوعا ما غير متفق	غير متفق	غير متفق تماما
6	5	4	3	2	1
من فضلك ضع دائرة على الرقم الذي يناسب إجابتك					

25 / هل تشكل وسائل الإعلام والاتصال فعلا خطرا على مؤسستكم

6 5 4 3 2 1

(الهاتف النقال، اللوحات الالكترونية ...)؟

26 / هل تملك مؤسستكم قدرة التأثير على المحيط بصفة عامة؟

6 5 4 3 2 1

لكل سؤال نقترح عليكم مجموعة من الأجوبة المختارة					
أبدا 1	ناذرا جدا 2	ناذرا 3	نوعا ما ناذرا 4	غالبا 5	كثيرا جدا 6
من فضلك ضع دائرة على الرقم الذي يناسب إجابتك					

27/ هل تحاول مؤسستكم أن تملك وسائل التأثير على السلطات العمومية
1 2 3 4 5 6
(كمثلا من خلال Normes ISO) ؟

28/ هل تتقرب مؤسستكم من الهيئات العمومية للتأثير على قراراتها ؟
1 2 3 4 5 6

29/ هل تقييم مؤسستكم علاقات خاصة مع المنتخبين المحليين والوطنيين ؟
1 2 3 4 5 6

30/ هل تملك مؤسستكم قدرة التأثير على مراكز القرار المحلية و الوطنية ؟
1 2 3 4 5 6

31/ هل عملتم على تحديد مراكز القرار السياسية والإدارية التي لها علاقة
مباشرة أو غير مباشرة بمؤسستكم ؟
1 2 3 4 5 6

32/ هل تملك مؤسستكم نظرة حول شبكات التأثير المستعملة من
طرف المنافسين ؟
1 2 3 4 5 6

33/ هل أن مؤسستكم هي أكثر تنافسية من منافسيها ؟

1 2 3 4 5 6

إذا كانت الإجابة بنعم (الإجابة 2 3 4 5 6) . فالتنافسية هي نابعة من :

.....السعر

.....النوعية

.....الإبداع

.....المرونة

شيء آخر : حدده بالضبط.....

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
38	المؤسسة و البيئة	01
66	المجموعات الاستراتيجية داخل القطاع	02
80	أنواع اليقظة	03
83	مراقبة للتكنولوجيا	04
84	القوى الخمسة المحددة للمنافسة M.Porter	05
96	مختلف أنواع التأثير	06
110	مراحل استراتيجية الضغط	07
112	مصفوفة التعديلات الممكنة لمشروع قانوني قيد الدراسة و التحضير	08
119	أصناف المعلومات	09
122	المقاربة الثنائية لتسيير الخطر المعلوماتي	10
123	ترابط الأمن و الذكاء الإقتصادي حسب Bulingue	11
123	الترابط بين المفاهيم المتعلقة بحماية المعلومة	12
141	الأنواع الرئيسية للهجوم على الشبكات	13
149	خلية الذكاء الاقتصادي	14
150	وظيفة الذكاء الاقتصادي	15
151	وظيفة الذكاء الاقتصادي على شكل الإلكترون الحر	16
164	سلسلة القيمة لـ M. Porter	17
171	القوى الخمسة المأثرة في شدة التنافس للقطاع	18
181	الاستراتيجيات التنافسية الثلاثة الأساسية	19
187	المواصفات السبعة للموارد عند R.Lynch	20
189	جذور الكفاءات (المقدرة) الجوهرية	21
190	سيرورة خلق ميزة تنافسية مستديمة وفقا للنظرة المستندة للموارد والكفاءات	22
196	الإبداع و الاختراع	23
321	الاتفاقيات الدولية للنسيج و الملابس	24
324	انخفاض من تكاليف المبادلات التجارية	25
338	الاستهلاك العالمي من النسيج التقني بمليارات الدولارات	26
345	أهم المصدرين للنسيج والملابس سنة 2011	27
347	أهم المصدرين للنسيج والملابس سنة 2012	28
349	أهم المصدرين للنسيج والملابس سنة 2013	29
351	مصدر الانتاج العالمي من الألياف	30
354	التوزيع الجغرافي للإنتاج الألياف الاصطناعية لسنة 2014	31
354	اهم الالياف الاصطناعية المنتجة سنة 2014	32
	نمو انتاج الالياف الاصطناعية بين 1980 و 2014	33

360	الأجر الساعي في قطاع النسيج و الملابس لسنة 2011 بالدولار الأمريكي	34
364	الدول الخمسة الأكثر استثمارا في آلات النسيج من نوع water jet looms	35
368	ممارسة الذكاء الاقتصادي	36
373	مراقبة الإبداع التكنولوجي	37
375	خلية معالجة المعلومة	38
377	التقرب من الهيئات الشبه حكومية	39
378	تبادل المعلومات مع مؤسسات أخرى	40
379	تبادل المعلومات مع المنافسين	41
380	الأمن المعلوماتي	42
383	استعمال الوسائل القانونية مع العمالة	43
384	تعرض المؤسسة للجوسسة	44
385	خطر وسائل الإعلام و الإتصال على المؤسسة	45
387	التعرف على الزمرة الحاكمة	46
390	تنافسية المؤسسة	47
390	مصادر تنافسية المؤسسة	48
408	Object Points Labeled Casenumbers	49
413	Discrimination Measures	50

قائمة المنجزات

الرقم	عنوان المنحى	الصفحة
01	مراحل حياة المنتج	64
02	دورة الميزة التنافسية	160
03	أسعار و كميات التوازن بوجود الحصص	332
04	تطور نسب صادرات النسيج والملابس العالمية إلى الصادرات الكلية العالمية 2000-2013	341
05	أهم المصدرين للنسيج والملابس بين 1994 و 2012	343
06	تطور القيمة المضافة بالنسبة لكل فرد و بالنسبة لكل مستوى من الدخل 1963-2007	357
07	تطور العمالة حسب مستوى الدخل للصناعة التحويلية 1963-2007	358

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
20	تعريف الذكاء الاقتصادي	01
28	تعريف اليقظة	02
32	مختلف مراحل اليقظة	03
37	مقارنة بين الهدف، الغرض و الغاية	04
39	التأثيرات البيئية	05
74	إيجابيات الانترنت على المنظمات	06
75	إيجابيات الانترنت على المنظمات	07
94	وظيفة التأثير للذكاء الاقتصادي	08
100	الطرق 14 للمحاجبة و الاقناع	09
113	منهجية التعامل مع الأطراف الفاعلة	10
117	الدول الرائدة في اليقظة	11
120	وظائف تسير الخطر المعلوماتي للذكاء الاقتصادي	12
137	مصفوفة تقييم المخاطر	13
148	أنواع رجال اليقظة	14
151	مقارنة بين البنية المركزية و البنية الموزعة للذكاء الاقتصادي	15
157	المصطلحات المترادفة للميزة التنافسية	16
179	القوى الخمسة لـ M.Porter و تهديداتها	17
191	السيرورة الاستراتيجية المرتبطة بالكفاءات حسب R.SANCHEZ و A.Heene	18
212	استثمارات المخطط الثلاثي 1967-1969	19
213	الاستثمارات الصناعية 1967-1969	20
214	البرنامج الرباعي الأول للاستثمار	21
215	الاستثمارات المخططة 1970-1973	22
217	البرنامج الرباعي الثاني للاستثمار	23
218	الاستثمارات المخططة 1974-1979	24
220	معدلات النمو السنوية المتوقعة و المنجزة	25
221	الاستثمارات الفعلية خلال سنتي 1978-1979	26
223	إنجازات المخطط الخماسي الأول	27
227	توزيع العمالة بين القطاع العام و الخاص في قطاع النسيج	28
227	انجازات المؤسسة الوطنية للصناعات النسيجية : 1969	29
228	تطور الشركة الوطنية للصناعات النسيجية 1969-1973	30
229	المؤشر السنوي للاستعمال الطاقات الانتاجية 1969-1978	31
230	نسبة الاطارات لبعض القطاعات	32
231	نسبة عقود تنفيذ الاستثمارات	33
232	بنية الصناعة النسيجية الخاصة بحسب الحجم	34
233	المؤسسات التي تستعمل أكثر من 50 مستخدما في صناعة الألبسة	35
234	نصيب القطاع الخاص بالنسب المئوية في المنتجات النسيجية الرئيسية	36
237	نظرة حول عدد المؤسسات الناتجة عن اعادة الهيكلة	37
241	الوضعية المالية للجزائريين 1985-1989	38
258	مصفوفة ترتيب المؤسسات العمومية	39
259	المؤسسات المنحلة في الفترة 1994-1998	40

265	الرقم الاستدلالي للإنتاج الصناعي العمومي 1987-1999	41
266	تطور إنتاج النسيج من 1990-2000	42
268	أهم منتجات النسيج 1983-1999	43
269	تطور الواردات النسيجية 1992-1999	44
271	التوزيع القطاعي لبرنامج دعم الانعاش الاقتصادي	45
276	التوزيع القطاعي للبرنامج الخماسي 2010-2014	46
277	ميزانية برامج التنمية 2001-2014	47
280	حصيلة الخوصصة للفترة 2003-2007	48
294	تطور المشاريع الاستثمارية المصروفة 2002-2014	49
295	المشاريع الاستثمارية المحلية و الاجنبية للفترة 2002-2014	50
296	المشاريع الاستثمارية الأجنبية حسب قطاع النشاط 2002-2014	51
297	المشاريع الاستثمارية حسب قطاع النشاط 2002-2014	52
298	نوع الاستثمار 2002-2014	53
299	المشاريع الاستثمارية حسب الحالة القانونية 2002-2014	54
301	النسب المئوية لنمو الصناعة العمومية 2000-2013	55
303	النسب المئوية لنمو القطاع الخاص 2000-2007	56
304	النسب المئوية لمساهمة كل من المحروقات ،الصناعة والزراعة في الناتج الوطني الخام 2000-2013	57
306	مؤشرات تدهور الصناعة الوطنية 2000-2013	58
308	النسب المئوية لنمو قطاع النسيج و الملابس 1997-2013	59
310	الانتاج الاجمالي و القيمة المضافة و النتيجة الصافية للاستغلال المتعلقة بقطاع النسيج و الملابس الجزائري 2001-2013	60
313	أهم منتجات صناعة النسيج و الملابس 2000-2011	61
314	الواردات من النسيج و الملابس 2003-2013	62
315	مقارنة بين الانتاج الوطني و الواردات من النسيج و الملابس	63
328	مراحل تحرير قطاع النسيج و الملابس حسب اتفاقية النسيج و الملابس	64
334	نتائج الغاء الاتفاقيات المتعددة الالياف	65
337	نسبة إنتاج النسيج التقني من مجموع إنتاج النسيج	66
340	تطور الصادرات العالمية من النسيج والملابس بملايير الدولارات	67
342	نسبة صادرات النسيج والملابس إلى صادرات المنتجات المصنعة على مستوى العالم	68
352	احصائيات القطن 2009-2014	69
353	تطور استهلاك الالياف الاصطناعية 1960-2012	70
361	العمالة في قطاع النسيج والملابس لبعض الدول	71
362	أكبر المصدرين للألات النسيجية لسنة 2011	72
369	مرادفات الذكاء الإقتصادي	73
370	ممارسة الذكاء الاقتصادي و مرادفاته	74
371	التحسيس بالذكاء الاقتصادي	75
371	خلفية البحث عن المعلومة	76
372	مراقبة الموردين و الزبائن	77
373	مراقبة المنافسين	78
374	مراقبة المحيط	79

375	الاستراتيجية و محاور البحث عن المعلومة	80
376	استعمال البرمجيات في تسيير المعلومة	81
377	تحرير التقارير عند جمع المعلومة	82
379	احترام القوانين أثناء جمع المعلومة	83
380	احترام المنظومة الأخلاقية أثناء جمع المعلومة	84
381	تحسيس المواد البشرية حول امن المعلومة	85
382	القواعد الأمنية في المؤسسة	86
382	مراقبة الأماكن الحساسة	87
385	قدرة التأثير على المحيط	88
386	التأثير على قرارات السلطات العمومية	89
387	التقرب من الهيئات الشبه عمومية	90
388	التأثير على مراكز القرار	91
388	تحديد مراكز اتخاذ القرار	92
389	التطلع على الشبكات التاثيرية للمنافسين	93
392	Case processing Summary	94
392	Iteration History	95
392	Model Summary	96
393	Correlations Transformed Variables	97
394	Correlations Transformed Variables	98
395	Correlations Transformed Variables	99
411	Discrimination Measures	100

الفهرس

	المقدمة العامة
10	الجزء الأول : الذكاء الإقتصادي ، مركباته و أثره على تنافسية المؤسسة
11	تمهيد
12	الفصل الأول : الذكاء الإقتصادي و اليقظة
13	I الذكاء الاقتصادي:
13	1.I المصطلح و المضمون
15	2.I تعريف الذكاء الإقتصادي
25	II اليقظة
25	1.II تعريف اليقظة
29	2.II صفات اليقظة
30	1.2.II اليقظة الانفعالية
30	2.2.II اليقظة الفعالة
31	II 3. مراحل عملية اليقظة
33	II 1.3. الفحص المبكر أو الإستراتيجية لتحديد الإحتياجات
33	II 1.3.1. الفحص المبكر أو الإستراتيجية
34	II 1.3.1.1. إختيار الرسالة و الأهداف الرئيسية لها
37	II 1.3.1.2. تحليل البيئة التنافسية الخارجية للمنظمة
39	II 1.3.1.3. تحليل البيئة التشغيلية الداخلية للمنظمة
40	II 1.3.1.4. إختيار الاستراتيجيات
40	II 1.3.1.5. تنفيذ الاستراتيجية
44	II 1.3.2. طبيعة الإحتياجات
44	II 1.3.2.1. الإحتياجات الدائمة
44	II 1.3.2.2. الإحتياجات المؤقتة
44	II 1.3.2.3. الإحتياجات ذات الأولوية
44	II 1.3.3. معوقات التعبير الصحيح عن الإحتياجات
44	II 1.3.3.1. التعريف السيئ للفرص والتهديدات
45	II 1.3.3.2. الإحساس الخاطئ بحسن الاضطلاع
45	II 1.3.3.3. غياب التنسيق بين الأبعاد الإستراتيجية

45	II . 3 . 1 . 3 . 4 عدم التنسيق بين اليقظة والإستراتيجية
45	II . 3 . 1 . 3 . 5 التسيير السيئ للأولويات
46	II . 3 . 2 جمع المعلومات
47	II . 2 . 3 . 1 شروط البحث الناجح عن المعلومات
48	II . 2 . 3 . 2 أنواع عمليات الجمع
48	II . 2 . 3 . 1 . 2 الجمع المتتابع للمستندات
49	II . 2 . 3 . 2 . 2 الجمع الدوري لبعض المعطيات
49	II . 2 . 3 . 2 . 3 الجمع المستمر للمعلومات المبعثرة
50	II . 2 . 3 . 3 مصادر جمع المعلومات
50	II . 2 . 3 . 1 المصادر الرسمية أو المفتوحة
52	II . 2 . 3 . 2 المصادر الغير رسمية
53	II . 2 . 3 . 3 المصادر الداخلية
53	II . 2 . 3 . 4 الشبكات أو الجمعيات
54	II . 2 . 3 . 4 معوقات الحصول على المعلومات
57	II . 3 . 3 معالجة المعلومات
58	II . 3 . 3 . 1 الفرز و التقييم أو المعالجة من حيث الشكل
58	II . 3 . 3 . 1 . 1 مصدر المعلومات و أثره على تقييمها
58	II . 3 . 3 . 2 تحديد قيمة المعلومات
61	II . 3 . 3 . 3 احتياطات فرز و تقييم المعلومات
61	II . 3 . 3 . 3 . 1 الاستعجال
61	II . 3 . 3 . 3 . 2 الشفهي و المكتوب
62	II . 3 . 3 . 3 . 3 الداخلي و الخارجي
62	II . 3 . 3 . 3 . 4 المكانة في الهيكل
63	II . 3 . 3 . 4 التحليل و التركيب (المعالجة)
63	II . 4 . 3 . 3 . 1 طرق معالجة المعلومات
67	II . 3 . 3 . 5 صياغة النتائج
68	II . 3 . 3 . 5 . 1 التلخيص
68	II . 3 . 3 . 5 . 2 فنيات الكتابة
71	II . 3 . 4 توزيع المعلومات و المعارف
71	II . 4 . 3 . 1 وضع مخطط للتوزيع
71	II . 4 . 3 . 1 . 1 الوجهة
72	II . 4 . 3 . 2 . 1 السرية

72	II . 3 . 4 . 1 . الاستعجال
73	II . 4 . 3 . 1 . التأمين
73	II . 2 . 4 . 3 . وسائل توزيع و تبادل المعلومات
73	II . 1 . 2 . 4 . 3 . وسائل التبادل الدائمة
75	II . 2 . 2 . 4 . 3 . وسائل التبادل الدورية
76	II . 3 . 4 . 3 . أسباب التداول السيئ للمعلومات
76	II . 1 . 3 . 4 . 3 . السلطة ورغبة الاستحواذ على المعلومة
76	II . 2 . 3 . 4 . 3 . المعرفة السيئة لقيمة المعلومة
77	II . 3 . 3 . 4 . 3 . التخوف من الاتصال و تحرير التقارير
78	II . 4 . 4 . 3 . تقنيات تمرير المعلومة و قبولها
78	II . 1 . 4 . 4 . 3 . مدرسة ALTO PALTO
80	II . 4 . أنواع اليقظة
81	II . 1 . 4 . اليقظة التكنولوجية
82	II . 1 . 1 . 4 . مراحل متابعة التكنولوجيا
82	II . 1 . 1 . 1 . 4 . معرفة الوضعية العامة
82	II . 2 . 1 . 1 . 4 . اختيار المجالات التكنولوجية التي تراقب
83	II . 3 . 1 . 1 . 4 . تحديد المواضيع التي تخضع للمراقبة
84	II . 2 . 4 . اليقظة التنافسية
85	II . 1 . 2 . 4 . مراحل إقامة اليقظة التنافسية
87	II . 3 . 4 . اليقظة التجارية
89	II . 4 . 4 . اليقظة المحيطية
91	الفصل الثاني : التأثير و الحماية
92	I . التأثير
93	I . 1 . تعريف التأثير
97	I . 2 . المزيج التائيري
97	I . 1 . 2 . المصدقية
98	I . 1 . 1 . 2 . تحسين المصدقية
98	I . 1 . 1 . 1 . 2 . معرفة الطرف المقابل
98	I . 2 . 1 . 1 . 2 . الاستشهاد ببعض الوقائع
98	I . 3 . 1 . 1 . 2 . التمسك بالرواد
99	I . 4 . 1 . 1 . 2 . مجابهة الواقع
99	I . 5 . 1 . 1 . 2 . التكوين

99	2.2.I المحاججة (إقامة الحجة)
101	3. 2.I الانسجام
102	4.2.I التلاؤم
103	I. 3 ممارسة العمليات التأثيرية
103	I. 3. 1 العمل الضغطي:
103	I. 3. 1. 1 تعريف العمل الضغطي
105	I. 3. 1. 2 مختلف تسميات العمل الضغط
106	I. 3. 1. 3 الممارسين للعمل الضغطي
106	I. 3. 1. 3. 1 المؤسسات الاقتصادية
107	I. 3. 1. 3. 2 التنظيمات المهنية
108	I. 3. 1. 3. 3 النقابات المهنية
108	I. 3. 1. 3. 4 الجمعيات
109	I. 3. 1. 3. 5 الحكومات
109	I. 3. 1. 3. 6 المنظمات الغير حكومية
109	I. 3. 2 استراتيجية العمل الضغطي
114	I. 3. 3 التأثير في المجال التنافسي
115	I. 3. 3. 1 الإعلام المضلل
116	I. 3. 3. 2 الإعلام المثير
116	I. 3. 3. 4 التأثير الداخلي
117	II. حماية المعلومات
118	II. 1 أمن المعلومة و الخطر المعلوماتي
118	II. 1. 1 مفهوم أمن المعلومات
122	II. 1. 2 الخطر المعلوماتي
122	II. 1. 2. 1 المقاربة الثنائية
122	II. 1. 2. 2 المقارنة النظامية
123	II. 1. 2. 3 المقاربة الجامعة لـ S.Iarivet
124	II. 2 العناصر التي تشملها الحماية
124	II. 2. 1 العناصر التي تحتاج إلى الإجراءات الدائمة
124	II. 2. 1. 1 الموارد البشرية
126	II. 2. 1. 2 الممتلكات المادية و الغير مادية
127	II. 2. 1. 3 حماية المستندات
128	II. 2. 1. 4 حماية نظم المعلومات
128	II. 2. 1. 4. 1 العناصر المعرضة للمخاطر

131	II 2.2 العنصر التي تحتاج إلى إجراءات ظرفية
132	II 1.2.2 المعارض و الصالونات
132	II 1.1.2 التحضير قبل المعرض أو الصالون
132	II 2.1.2 الاحتياط أثناء المعرض
134	II 2.2.2 السفر و التنقلات الخارجية
134	II 3.2.2 المفاوضات
135	II 4.2.2 الفنادق و المطاعم
137	II 3.2 الذكاء الاقتصادي المعاكس أدوات للحماية
139	II 4.2 كشف الاعتداءات الممكنة
139	II 1.4.2 المقاربة التحليلية تحليل السيرورات
140	II 2.4.2 المقاربة النظامية
141	II 5.2 أمن المعلومة و الأنترنت
143	III فريق الذكاء الإقتصادي والإطار التنظيمي
143	III 1. فريق الذكاء الاقتصادي
143	III 1.1.1 مسير المعلومات
144	III 2.1.1 إداري المعلومات
144	III 3.1.1 تقني المعلومات
144	III 4.1.1 الوسيط الإعلامي
144	III 5.1.1 مراسل المعلومات
144	III 6.1.1 منتج المعلومات
145	III 7.1.1 محول و محلل المعلومات
145	III 2. مهنيو الذكاء الاقتصادي
145	III 1.2.1 الوثائقيون
146	III 2.2.1 الإستخباراتيون
147	III 3.2.1 الياقظ التلقائي
148	III 3. الإطار التنظيمي للذكاء الإقتصادي
149	III 1.3.1 البنية المركزة
150	III 2.3.1 البنية الموزعة
152	الفصل الثالث: الذكاء الاقتصادي و تدعيم التنافسية
153	I التنافسية والميزة التنافسية
153	I 1. التنافسية
153	I 1.1.1 تعريف التنافسية
156	I 2.1 الميزة التنافسية

158	1. 2. I تعريف الميزة التنافسية
160	2. 2. I دورة حياة الميزة التنافسية
162	II الأبعاد الفكرية للميزة التنافسية
163	1.II التحليل الإستراتيجي
164	2.II سلسلة القيمة
165	1. 2.II الأنشطة الأساسية
166	2. 2.II الأنشطة الثانوية أو الساندة
167	3. 2.II سلسلة القيمة و خلق الميزة التنافسية
169	3.II نظرة هيكل الصناعة
170	1. 3.II التحليل الهيكلي للقطاع
172	1. 1. 3.II المنافسون في القطاع
172	1.1.1.3 II نمو القطاع
173	2. 1.1.3 II التميز
173	3.1.1.3II عدد و قوة المنافسين
173	4.1.1.3.II التكاليف الثابتة والطاقة الإنتاجية:
174	5.1.1.3 II حواجز الخروج
175	2.1.3 II القوة التفاوضية للموردين
175	1.2.1.3.II تركيز العرض
175	2.2.1.3.II مواد الاحلال
175	3.2.1.3.II درجة التميز
176	3.1.3.II القوة التفاوضية للزبناء
176	1.3.1.3 II تركيز الطلب
176	2.3.1.3 II معرفة الزبون
176	3.3.1.3.III الحساسية بالنسبة للسعر و النوعية
177	4.3.1.3.II إمكانية التكامل:
177	4.1.3.II تهديدات المنافسين المحتملين
177	1.4.1.3.II حواجز الدخول
178	2.4.1.3.II التميز
178	3.4.1.3 II تكاليف التحويل
178	5.1.3.II تهديدات المنتجات البديلة
179	1.5.1.3.II ظهور تكنولوجيا جديدة
179	2.5.1.3.II تخفيض التكاليف

181	2.3.II الاستراتيجيات العامة للمنافس
182	1.2.3.II إستراتيجية قيادة التكلفة
182	1.1.2.3.II حلول تخفيض التكاليف
183	2.1.2.3.II مزايا و مخاطر تخفيض التكاليف
184	2.2.3.II إستراتيجية التميز
184	1.2.2.3.II لماذا تبحث المنظمة عن التميز
185	2.2.2.3.II شروط نجاح التميز
185	3.2.3.II إستراتيجية التركيز
186	1.3.2.3.II مزايا التركيز
186	2.3.2.3.II مخاطر التركيز
187	4.II النظرة المستندة للموارد والكفاءات
187	1.4.II أسس النموذج:
190	2.4.II الحصول على الموارد وإنشاء الكفاءات
192	III ركائز وجودة الميزة التنافسية و سبل المحافظة عليها
192	1.III ركائز الميزة التنافسية
192	1.1.III التقليد
193	1.1.1.III الاعتقاد بأن المنافس لديه معلومات أكثر و أحسن
193	1.1.1.III السعي وراء التقليل من المخاطر
194	2.1.III التطوير والإبداع
195	3.1.III الإختراع
196	2.III جودة الميزة التنافسية
196	1.2.III مصدر الميزة التنافسية
196	1.1.2.III الميزة التنافسية من المرتبة المنخفضة
197	2.1.2.II الميزة التنافسية من المرتبة المرتفعة
197	2.2.III عدد المصادر للميزة التنافسية
198	3.2.III الاستمرارية في بناء و تجديد الميزة التنافسية
199	3.III سبل المحافظة على الميزة التنافسية
199	1.3.II بناء الخطط
199	2.3.III الإبداع
200	3.3.III المعارض و الصالونات
200	4.3.III التكوين
201	خلاصة الجزء الأول

202	الجزء الثاني : الإصلاحات الإقتصادية
203	تمهيد
204	الفصل الأول : الإصلاحات الاقتصادية وأثرها على قطاع النسيج و الملابس
205	I مرحلة الاستثمارات الكبرى و محاولة الانطلاق 1966-1986
205	1.I الاطار النظري المعتمد
205	1.1.I نظرية أقطاب النمو – F.PERROUX
208	2.1.I نظرية الصناعة المصنعة – G.D.De Bernis
211	2.I المخططات التنموية للفترة
212	1.2.I المخطط الثلاثي
214	2.2.I المخطط الرباعي الاول
216	3.2.I المخطط الرباعي الثاني
219	4.2.I المرحلة التكميلية
221	5.2.I المخطط الخماسي الأول
224	6.2.I المخطط الخماسي الثاني
226	3.I الصناعة النسيجية للفترة
240	II مرحلة الأزمة و الانكماش الاقتصادي
240	1.II إعادة تنظيم الاقتصاد الوطني
243	1.1.II برنامج التثبيت الاقتصادي الاول
245	2.1.II برنامج التثبيت الاقتصادي الثاني
247	3.1.II برنامج التثبيت الاقتصادي الثالث
249	4.1.II برنامج التعديل الهيكلي
251	2.II إعادة تنظيم الصناعة
252	1.2.II استقلالية المؤسسات
255	2.2.II الخصصة
260	3.II قطاع النسيج و الملابس و مرحلة الأزمة
260	1.3.II الإصلاحات الهيكلية
263	2.3.II تطور مستوى إنتاج النسيج و الملابس
270	III. مرحلة الإنعاش و التحولات الكبرى
271	1. III البرامج التنموية
271	1.1. III برنامج دعم الإنعاش الاقتصادي
273	2.1. III البرنامج التكميلي لدعم النمو
275	3.1.III برنامج توطيد النمو الإقتصادي
277	2.III برنامج الإنعاش و أثرها على الصناعة الجزائرية

- 278 III. 2. 1 استمرارية الخوصصة
- 281 III. 2.2 الاستراتيجية الصناعية الجديدة
- 281 III. 2. 2. 1 الأبعاد الخمسة للاستراتيجية الصناعية الجديدة
- 283 III. 2. 2. 2 الإطار المؤسسي للإستثمار في الجزائر
- 283 III. 2. 2. 2.1 المجلس الوطني للإستثمار (CNI)
- 285 III. 2. 2. 2.2 الوكالة الوطنية لتطوير الإستثمار (ANDI)
- 286 III. 2. 2. 2.3 الشباك الوحيد اللامركزي :
- 287 III. 2. 2. 3 الإطار المؤسسي للمؤسسة الصغيرة و المتوسطة
- 288 III. 2. 2. 1 صندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة FGAR
- 289 III. 2. 2. 3 المجلس الوطني لترقية المناولة
- 290 III. 2.2.3 المجلس الوطني الإستثماري لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
- 291 III. 2.2.4.3.2 الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ANDPME
- 293 III. 2. 3 تطور الإستثمار والإنتاج الصناعي خلال الفترة 2000-2014
- 293 III. 2. 3. 1 تطور الإستثمار
- 300 III. 2. 3. 2 الإنتاج الصناعي و البرامج التنموية 2000-2014
- 307 III. 2. 4 صناعة النسيج و الملابس و البرامج التنموية
- 307 III. 2. 4.1 نمو قطاع النسيج و الملابس
- 308 III. 2.4.2 تطور الإنتاج الاجمالي ، القيمة المضافة و النتيجة الصافية لقطاع النسيج و الملابس
- 311 III. 2.4.3 تطور قطاع النسيج و الملابس من حيث الكميات المنتجة
- 314 III. 2.4.4.2 تطور الواردات من النسيج و الملابس
- 317 III. 2.5 صناعة النسيج و الملابس و المبادرات الجديدة
- 319 الفصل الثاني : قطاع النسيج و الملابس في العالم
- I الاتفاقيات الدولية المنظمة لقطاع النسيج والملابس وآثارها على الدول المستوردة والمصدرة .
- 320 I. 1 الاتفاقيات الدولية المنظمة لقطاع النسيج و الملابس
- 322 I. 1.1 الاتفاقيات الممهدة لاتفاقية متعددة الالياف
- 325 I. 2.1 الاتفاقيات المتعددة الألياف (A.M.F)
- 327 I. 3.1 اتفاقية النسيج والملابس: بداية النهاية

329	4.1 I إنفاقية شنغهاي
329	2. I آثار اتفاقيات النسيج و الملابس على الإقتصاد العالمي
330	1. 2.I الخروقات الأساسية
331	2.2. I أثر الحصص على أسعار التوازن في الدول المستوردة
332	3. 2. I أثر الحصص على الرفاهية، التشغيل و حصص السوق
335	.II ملامح قطاع النسيج والملابس العالمية
336	1.II نظرة عامة حول قطاع النسيج و الملابس العالمي
339	2. II الصادرات العالمية من النسيج والملابس
342	3. II أهم الدول المصدرة للنسيج والملابس
350	4. II المدخلات الأساسية لصناعة النسيج
356	5. II العمالة و الأجور في قطاع النسيج و الملابس
362	.II التكنولوجيا في قطاع النسيج و الملابس
365	الفصل الثالث : الدراسة التطبيقية
366	I شرح الإستبيان
368	II التحليل الوصفي للنتائج
391	III قياس واقع الذكاء الاقتصادي في مؤسسات النسيج والملابس من خلال طريقة M.C.A
391	1.III تعريف طريقة M.C.A
392	2.III التحليل التوافقي للذكاء الاقتصادي في المؤسسات النسيج والملابس الجزائية
414	خلاصة الجزء الثاني
415	الخاتمة العامة
419	قائمة المراجع
428	الاستبيان
435	قائمة الأشكال، المنحنيات و الجداول
440	الفهرس

الملخص

تعرضت هذه الأطروحة إلى دراسة موضوع الذكاء الاقتصادي بمختلف مركباته الثلاثة من يقظة وتأثير وحماية، وتم تبيان أهمية إدماج هذه الرؤية الجديدة في علم المناجمنت وتوظيفها كآلية لتسيير المؤسسات والوصول إلى مستوى من التنافسية المرغوب فيها. ولتوضيح ما مدى استفادة وانفتاح المؤسسة الجزائرية على هذه الرؤية الجديدة، تم تحضير دراسة ميدانية شملت مجموعة من المؤسسات العاملة في قطاع النسيج والملابس، وقد أفضت النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة أن موضوع الذكاء الاقتصادي مازال بعيد الفهم والاستيعاب من طرف مسيري هذه المؤسسات لعدم معرفتهم واضطلاعهم عليه.

الكلمات المفتاحية : الذكاء الاقتصادي،اليقظة،التأثير،الحماية،القدرة التنافسية،قطاع النسيج و الملابس

Résumé

Cette thèse a pour objectif d'étudier la question de l'intelligence économique avec ces trois composantes à savoir : veille, influence et protection. Il a été montré l'importance de l'intégration de cette nouvelle vision de la science et du Management. Pour illustrer l'ouverture de l'entreprise algérienne pour cette nouvelle vision, nous avons mené une enquête auprès des entreprises qui exercent dans le domaine du textile et de l'habillement.

Les résultats ont montré que l'entreprise algérienne est loin de comprendre et d'appliquer les actions de l'intelligence économique.

Mots clés: intelligence économique, la veille, l'influence, la protection, la compétitivité, le secteur du textile et de l'habillement

Abstract

The aim of this Thesis is to study the intelligence economic with three components, namely: vigilance and influence and protection. It has been shown the importance of the integration of this new vision of science and Management. To illustrate the opening of the Algerian company for this new vision, we conducted a survey in basis of a sample of companies that operate in the field of textiles and clothing.

The results showed that the Algerian company is far from understanding and applying the actions of economic intelligence.

Keywords: economic intelligence, vigilance, influence, protection, competitiveness, textile and clothing sector.