



إستراتيجية التشبيك رافعة ذكاء اقتصادي

تطبيق حول حملات صناعة الرأي

Networking strategy a crane of economic intelligence Application on opinion campaigns

أ.د/ حمدي باشا رايح

جامعة الجزائر 3

المخبر:

Email:hamdipar53@yahoo.fr

أ/ لقوي عبد الحفيظ

جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة

المخبر: الاقتصاد المالية والادارة

Email:azlekoui@gmail.com

Résumé:

la présente étude tend a mieux éclaircir la fonction d'intelligence économique tant qu'un ensemble des activités imposées par la globalisation des marchés, en soulignant les caractéristiques de la stratégie réseaux sociaux et son efficacité comme levier offrant accès a la vigilance, la sécurité et l'influence, du fait qu'elle englobe en réalité autant d'autre instruments d'intelligence. Ce qui sera exploré à travers l'application de compagne d'opinion menée par le syndicat SEUI contre la multinationale SODEXO.

Mots clés : Intelligence économique, stratégie, réseaux, compagne d'opinion

الملخص:

نسلط في هذه الدراسة الضوء على وظيفة الذكاء الاقتصادي كمجموعة أنشطة فرضها منطق المنافسة في ظل شمولية الأسواق، مبرزين خصائص استراتيجية الشبكات الاجتماعية ثم فعاليتها كرافعة لبلوغ مخرجات هذه الوظيفة من يقظة وحماية وتأثير كونها تنطوي في الحقيقة على جل أدوات الذكاء الأخرى. وتم فحص ذلك من خلال تطبيق حملة لصناعة الرأي قادتها نقابة SEIU ضد مجموعة SODEXO متعددة الجنسيات.

الكلمات المفتاحية: الذكاء الاقتصادي، إستراتيجية، التشبيك، حملة الرأي.

تصنيف: H56, L1, J41, C92

تمهيد.

رغم تقاطع الأفق بينه والحرب منذ قرون، نلاحظ انقلاب علاقة التبعية بين الاقتصاد كأداة تخدم الحرب حتى نهاية النصف الأول من القرن العشرين، أين انعكس الأمر خلال الثلاثين المجيدة* فأضحت السياسة والحرب في خدمة الفعالية الاقتصادية. ولأن الاقتصاد صار أولوية الأولويات والمنافسة التجارية حلت محل الحرب الباردة والخصوم لم تعد الدول بل قد تكون الشركات الكبرى، متعددة الجنسيات، مجموعات الضغط، شبكات التأثير...الخ.

أصبحت الاستعلامات الاقتصادية في هذا السياق منتج له سوق يخدم السيادة المهددة في عصر مجتمع المعرفة والمعلوماتية. إذ تضطلع بجمع المعلومة المفيدة، حمايتها، معالجتها وتقديمها لمتخذ القرار في الوقت اللازم حتى تكون قراراته مؤثرة في الوسط بالشكل الذي يخدم مصلحة الكيان (المنظمة، المجموعة أو الدولة). ذلك ما صار يعرف بالذكاء الاقتصادي ما لم يتعارض مع الأخلاق، وله أساليب وتقنيات لعل أبرزها إستراتيجية الشبكات، حيث يتعدى مجال نشاط الاستعلام الميدان الاقتصادي والمالي ليلج المجالات الدبلوماسية، السياسية، العسكرية، الدينية، الفلسفية والثقافية. أي أنه أداة متعددة التخصصات، دفاعية وهجومية في آن، تتلاءم وجميع قطاعات النشاط البشري بما يجعلها تمكن من التحكم في المستقبل أو على الأقل تضيء دروبه. أهمية الدراسة.

فضلا عن أهمية موضوع الذكاء الاقتصادي كتطور لإدخال مبدأ العرضية على أنظمة المعلومات جراء اشتداد المنافسة إثر عوالة الأسواق. والحدثة النسبية لمفهوم إستراتيجية الشبكات، تبحث هذه الدراسة إحدى تقنيات صناعة المعلومة وبثها وحمايتها ثم التأثير عبرها في المحيط بشكل تطبيقي، ما يعطها أهمية بالغة في تصورنا.

إشكالية الدراسة.

هل تحقق إستراتيجية الشبكات أهداف الذكاء الاقتصادي؟

أهداف الدراسة.

- التعرف على السياق العام للبحث وتطوره من إدارة المعرفة فاليقظة الإستراتيجية فالذكاء التنافسي فالذكاء الاقتصادي،
- عرض إستراتيجية التشبيك وبيان خصائصها وشروط فعاليتها،
- اختبار هذه الإستراتيجية من خلال حالة تطبيقية.

فرضية الدراسة.

الشبكات الاجتماعية تزيد من فعالية أدوات الذكاء الاقتصادي.

تقسيمات الدراسة.

اشتملت الدراسة على ثلاثة محاور مرتبة كما يلي:

- الذكاء الاقتصادي

- إستراتيجية التشبيك
- تطبيق حول حملات صناعة الرأي - حالة SEIU ضد SODEXO

منهجية الدراسة.

اعتمد في إعداد هذه الدراسة على المنهج التحليلي لاسيما الاستنتاج في الجانب التطبيقي، بينما استعمل المنهج الوصفي والتاريخي في عرض المحورين الأولين.

المحور الأول : الذكاء الاقتصادي.

1- نشأة مفهوم الذكاء الاقتصادي وتطوره.

جاء في التقرير الحادي عشر للمحافظة العليا للتخطيط بفرنسا الذي اشتهر باسم تقرير Marter الموسوم بـ "الذكاء الاقتصادي واستراتيجية المؤسسات"، ترسيم استعمال مصطلح الذكاء الاقتصادي وإعطائه تعريفا دقيقا مفاده: يمكن أن يعرف الذكاء الاقتصادي كمجموع الأعمال المنسقة من بحث ومعالجة ونشر للمعلومة المفيدة على المتعاملين الاقتصاديين بهدف استغلالها.¹ قد يفهم الذكاء الاقتصادي خطأ على أنه التجسس الصناعي رغم أنه يستجيب لتعريف أقل حدة يقدمه كأداة ضرورية لإدارة أي مؤسسة، وهو تعريف معتمد بفرنسا ينص على أن: الذكاء الاقتصادي هو التحكم في المعلومة الاستراتيجية المفيدة لجميع متخذي القرار وحمايتها.²

الذكاء الاقتصادي: هو مجموعة المفاهيم، الطرق والأدوات التي توحد جميع الأعمال المنسقة للبحث وامتلاك ومعالجة وتخزين ونشر المعلومة الملائمة من طرف مؤسسات سواء بشكل فردي أو كشبكة في إطار إستراتيجية مشتركة.³

أما نادي الفرانكفونية فيرى أن أصل المصطلح ليس فرنسيا، إذ يتحدث البريطانيون عن ذكاء الأعمال Business Intelligence والأمريكان عن الذكاء التنافسي Compétitive Intelligence، مع ذلك هناك الكثير من التعاريف أعطيت للذكاء الاقتصادي الذي شكل موضوعا للعديد من النقاشات، أولها ظهر سنة 1967 في كتاب Harold Wilensky يرى أن: "الذكاء الاقتصادي هو نشاط إنتاج المعارف التي تخدم الأهداف الاقتصادية والإستراتيجية لمنظمة ما، المجموعة والمنتجة في سياق قانوني انطلاقا من مصادر مفتوحة".⁴

في حين يرى christian Harbulot أن الذكاء الاقتصادي هو: "البحث وترجمة المعلومة المتاحة للجميع بغرض فك شفرات نوايا المتعاملين ومعرفة قدراتهم ويشمل الذكاء جميع عمليات الرقابة في البيئة التنافسية ويتميز عن الاستعلامات التقليدية بطبيعة حقل تطبيقه لأنه يعنى بمجال المعلومات المفتوحة ويقتضي بالضرورة احترام الأخلاقيات المهنية".⁵

"الذكاء الاقتصادي هو نمط حوكمة يهدف للتحكم في المعلومة الاستراتيجية وغايته تنافسية وأمن الاقتصاد والمؤسسات".⁶

جاء في مضمون تعليمة الوزير الأول الفرنسي رقم: SG/5554 بتاريخ 2011/09/15 أن "الذكاء الاقتصادي يتمثل في جمع، تحليل، تثمين، نشر وحماية المعلومة الاقتصادية الاستراتيجية من أجل تدعيم تنافسية دولة، مؤسسة أو هيئة بحث".⁷

كتعقيب على تعريف المحافظة العليا للتخطيط يقول Eric Delbeque :

"... هؤلاء المتعاملين الاقتصاديين يجب أن يتشكلوا كنظام شامل موجه لاستلهم استراتيجيات الإدارة العليا للمؤسسة وللإعلام المستمر وتغذية مختلف مستوياتها التنفيذية من أجل خلق تسيير هجومي وجماعي للمعلومة التي ستتحول إلى ثروة أساسية".⁸

الذكاء الاقتصادي إذن يجمع اليقظة، حماية المعلومة والتأثير، أي يهدف للمحافظة على الاتصال بالسوق، استباق تطوراتها لإعطاء المؤسسة المعلومات حول وضعية منافسيها بما يساهم في إعداد استراتيجيات على المدى القصير، المتوسط والبعيد.

يمكن أن نفسر صعود الذكاء الاقتصادي كميدان أنشطة مستقلة بثلاثة أحزمة من العوامل منها الاقتصادية والاجتماعية-السياسية والتقنية إذ نجد التنافسية الدولية، الاستراتيجيات الشمولية وإدارة المعلومات.

فالتنافسية الدولية كعامل مفسر أول ناجمة عن العولمة وتقوم على الابتكار الذي يراه J.A.Shumpeter (1953) كتوليفة جديدة لوسائل الانتاج الموجودة أو المستحدثة وترجم بطرح منتجات وخدمات جديدة في السوق (ابتكار تكنولوجي). أو بغزو سوق، اكتشاف مصدر للموارد الأولية غير مستغل (ابتكار تجاري). أو بتحقيق تنظيم جديد (ابتكار تنظيمي). إن تشغيل سيرورة الابتكار بالمعنى الواسع الذي أوردناه هنا يتطلب امتلاك واستعمال حجم معتبر من المعلومات الاستراتيجية.

كما تعمل في الوقت نفسه على لا مركزية التقسيمات الواقعة خلف سيرورة إنتاج السلع والخدمات بتخليها عن أو إعطائها الاستقلالية القانونية لعدد أكبر من الحرف لتتفرغ لإدارة محفظة الاستثمارات المالية الموزعة على عدة دول ما يتطلب متابعة مستمرة لتطورات الأسواق في مختلف الدول ومن ثم جمع وتحليل المعلومات المالية.

الاستراتيجية الشاملة للشركات تقوم هكذا على تنظيم شبكي يتبعه إدماج المعلومات الأساسية في تحديد الإنتاجية والمالية للشركات وبإخراجها حرف الإنتاج والتسويق والتسيير شيئا فشيئا تفسح المجموعات الصناعية الكبرى المجال أمام الأخصائيين لتحسين وصيانة وسائلها المعلوماتية وشبكات الاتصال وتسدن أيضا لأخصائي الذكاء الاقتصادي أنشطة جمع ومعالجة المعلومات العلمية والتقنية والمالية.

2- تطبيقات الذكاء الاقتصادي (تطور الأجهزة الوطنية للذكاء الاقتصادي).

تحمل هذه الأجهزة بصمات التاريخ السياسي والاجتماعي لكل بلد⁹، بفرنسا مثلا التقاليد العمومية لجمع وحماية المعلومة التي وضعها Colbert منذ القرن 17 معتبرا المعلومة العلمية والتقنية خاصة ضرورية لدعم التصنيع الناشئ ومن ثمة قوة المملكة.

في اليابان التفاعل الشديد بين الدولة والمؤسسات تفسره الأهداف المبدئية المتعلقة باكتساب المعلومات: استقلال اليابان الاقتصادي بداية عصر مييجي Meiji القرن 19، ثم تسارع عملية الاستدراك الاقتصادي بواسطة تقليد المخططات وتفكيك سلع التجهيز ما تطلب تعبئة واسعة للموارد المعلوماتية.

بألمانيا بني جهاز الذكاء الاقتصادي خلال القرن 19 على أساس تشبيك المصالح بإشراك البنوك، المجموعات الصناعية الكبرى وشركات التأمين وهو ما يشكل اليوم المركز الذي يستقطب تدفقات المعلومات.

أخيرا بالوم.أ مصطلح ذكاء الأعمال يتعلق بشكل أكثر دقة بالإستراتيجية التنافسية للمؤسسة ويعكس فردية ولعان النظام. بمساعدة المهنيين والوكالات الفيدرالية قامت المجموعات الكبرى ببناء أجهزتها الخاصة بالذكاء الاقتصادي منذ سنوات 1950، إلا أنه في الوقت الراهن الأجهزة الوطنية للذكاء الاقتصادي تتجه نحو التثام كبير بين الاستراتيجيات العلمية والخاصة، حيث أنشأ الرئيس بيل كلنتون سنة 1995 مجلس اقتصادي يشارك فيه ممثلين عن إدارة FBI و CIA، علاوة على أن أنظمة الاستعلام التي كانت نشطة خلال مرحلة الحرب الباردة تحولت إلى أدوات ذكاء اقتصادي¹⁰ فإن كان التنصت واعتراض الاتصالات خلال هذه الفترة بهدف عسكري (مراقبة الكتلة الشرقية). فقد استعملت هذه الشبكات بهدف اقتصادي لرصد المعلومات المفيدة في دعم تنافسية الشركات الأمريكية على الصعيد الدولي.

بفرنسا بدأت المؤسسات تهتم بضرورة إعداد جهاز ذكاء خاص بها مع فروقات واضحة بين الصغيرة منها والكبيرة، إذ نجد من بين اصناف ممارسي اليقظة الخمسة التي حددها الدكتور Rouach (1996)¹¹: المحاربين (Guerriers)، المهاجمين (offensifs)، الكواشف (Reactifs)، النائمين (Dormants)، النشطين (Actifs)، تصنف أغلب الشركات الكبرى الفرنسية وبعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع الصنف الأخير.

الجدول رقم (01): ممارسات الذكاء الاقتصادي بكل من فرنسا والوم.أ وآسيا.

أنواع ممارسي البيقظة	وضعية المؤسسات
محاربين: يقظة مدمجة في استراتيجية المؤسسة، وسائل جد معتبرة.	أغلبية المجموعات الكبرى اليابانية والكورية وبعض المجموعات الكبرى الأمريكية والفرنسية.
مهاجمين: صعود قوي لليقظة، وسائل معتبرة.	أغلبية المجموعات الكبرى الأمريكية، المؤسسات الصينية واليابانية وبعض المجموعات الكبرى الفرنسية.
نشطون: مراقبة المنافسة، وسائل محدودة.	أغلبية المجموعات الكبرى الفرنسية وبعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أغلبية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الأمريكية.
كواشف: ردود فعل محددة تبعا لمهاجمة المنافسين.	أغلبية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الفرنسية.
نائمين: لا حركة ملموسة.	أغلبية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في القطاعات التقليدية.

Source : B. la perche, I E et le marché de l'information strategique, Document de travail soumis auprès du labo redeploiement individuel et innovation, Univ Littoral- Cote d'opale, N°30 Janvier 2000, P 06.

في الوقت الذي نجد معظم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في العالم مصنفة ضمن الكواشف ، حيث أنها تنتظم لإنشاء بنى مشتركة موجهة لمراقبة الأسواق بمساعدة من الهيئات المحلية. ما جعل الدولة الفرنسية تدعم ممارسة الذكاء الاقتصادي من خلال تطوير التكوين المهني المتخصص في حماية الذمة المعلوماتية للمؤسسة ورعاية مديرية أمن الإقليم DST** لدورات تكوين موجهة لفائدة رؤساء وإطارات المؤسسات.

المحور الثاني : إستراتيجية التشبيك.

1- بعض تطبيقات إستراتيجية الشبكات.

كان التقرير المؤسس للذكاء الاقتصادي سنة 1994¹² واضحا بشأن التأخر الفرنسي فيما يتعلق بصعوبة العمل كشبكة بمعنى تشكيل تحالفات (coalitions) أو فرق عمل (task-forces) بأحجام مختلفة. خاصة أنه قدم تحليلا مقارنا بين أجهزة الذكاء الاقتصادي في أوروبا و العالم. ملحا على الهوة القائمة بين:

استراتيجية الذكاء البريطانية أين أقام مسؤول سابق عن سياسة العلوم بوحدة التخطيط لدى الوزير الأول شركة تملك 15 فرعا عبر العالم، 09 منها في آسيا تقدم في ظاهرها الاستشارة و ترافق

المؤسسات الصغيرة و المتوسطة عالية القدرة التكنولوجية الكامنة لمساعدتها في الحصول على تمويلات، لكنها تسير برنامجا لانتداب المواهب لدى مجموعات التكنولوجيا البريطانية. كما تقود برنامج ذكاء علمي و تكنولوجي¹³. يشتغل كنظام يقظة كلاسيكي يراقب أربعة قطاعات أساسية: الإلكترونيك والاتصالات، الهندسة والمواد، علوم الحياة والتكنولوجيا النظيفة. يتركز على شبكة بين ما يربو عن 20 مختصا(من القطاع الخاص أو المخابر الكبرى)، يُوظفون لخبراتهم العالية - ليسس لمجرد وضعيتهم في هذه الهيئة أو تلك- و يمكن لأي مؤسسة بريطانية طلب خدمات أي من الخبراء و شبكاته مجانا. هذا البرنامج له موقع على الشبكة العنكبوتية يمارس من خلاله أكثر من اليقظة، قوة لوبيينغ (تأثير) تمكن من تطوير مهام تجارية، شراكات، تمويلات... الخ. المعلومات التي يوفرها متاحة للشركات البريطانية بل يقدم برنامجا صغيرا يمكن تحميله من الموقع تحت اسم استدعائي " active knowledge" و بعد تثبيته على الشاشة يجد محجروا التقارير روابط للكلمات التي يكتبونها بجميع المستندات كما يقترح النظام مقالات حول موضوع التقرير المراد إعداده.

والنموذج الألماني بخصوص تسيير الشبكات الإنسانية، فيما يتعلق بهندسة المعلومات، حيث أشار تقرير مارتيرسالف الذكر أنه يتركز على إحساس جماعي عميق بـ " المواطنة الاقتصادية " هذا التوافق بشأن فكرة المصلحة الاقتصادية الوطنية يعد أحد أهم الأوراق الاربعة ثقافيا للتنافسية الألمانية. تدفقات المعلومات تصب نحو مركز شبكة مصالح تشمل البنوك، المجمعات الصناعية الكبرى و شركات التأمين، هذا المركز لا يشكل هيئة محددة بوضوح لكن عبارة عن شبكة علاقات بين مقرررين لا يتجاوزون بضعة عشرات من الأشخاص¹⁴.

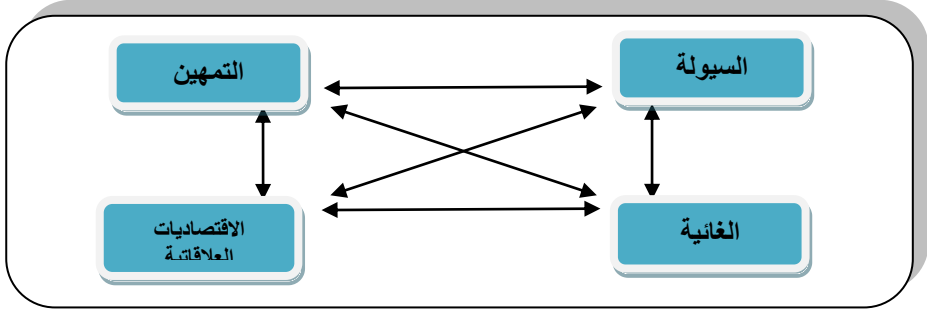
كما قدم ذات التقرير شكلين بيانيين لجهازي الذكاء الاقتصادي الوطني الفرنسي و الألماني يبينان درجة كثافة التشبيك بين مركباتهما، فكرة التشبيك (هنا دارة العلاقات)، ترمز لإستراتيجية الشبكة كفكرة مفتاحيه للذكاء الاقتصادي، الذي يجب أن يفهم على أنه القدرة على إنشاء و/أو تفعيل و توجيه الروابط المنسوجة بين المتدخلين في إطار مشروع معين¹⁵. هذا التصور الحركي يدفع باتجاه تشغيل جهاز للذكاء الاقتصادي، بمعنى نظام قادر على تقصي (فحص) البيئة: اليقظة، ثم التنسيق ما بين الفاعلين خدمة للمشروع (منطق التفاعل): المعالجة و جعلهم في الأخير يستفيدون من حركية التمهين عن طريق روابط مرنة: التأثير.

حسب رسالة آسيا*** التي يديرها (Roger Faligot) متخصص في الاستعلامات، يقوم الهجوم الألماني في آسيا و المحيط الهادي على تداخل الرأس مال الصناعي بين ثلاث حلقات: البنوك، دور التفاوض و الاستعلام الاقتصادي يؤازرها جميع المتدخلين بما فهم المراكز الجامعية و معاهد البحث الخاصة، فثقافة الاستعلام - تسجل الرسالة- حاضرة لدى الجميع.

2- خصائص الشبكات.

مسألة التشابك هذه تبقي جهاز الذكاء دوما نسبيا، حيث أن ميزة الشبكة لا يمكن تجسيدها إلا بالاندماج التام لخصائصها الإستراتيجية: السيوالة، الغائية، الاقتصادية العلاقاتية والتمهين. وهو ما يعرف بمربع الرواد (carré d'as) لإستراتيجية الشبكة.

الشكل رقم (01): مربع الرواد لإستراتيجية الشبكة.



Source: Christian Harbulot, Manuel d'intelligence économique, PUF, 2012, p230.

السيولة (la fluidité): أكثر خصائص الشبكة تميزا لها، تسمح بقيام روابط (علاقات) داخل الزمن و الفضاء من وجتي النظر التنظيمية والاجتماعية.

في الفضاء تمكن الشبكة من ربط العلاقات الحيوية بين ما تحت المجموعات أو الوحدات المبعثرة جغرافيا للحصول و/أو لتدوير المعلومة الاستراتيجية، بنظرة أكثر هجومية تضاعف السيولة من عدد الاتصالات وتجعل من الممكن القيام بأعمال عديدة بأقل تكلفة.

في الزمن تضمن الشبكة استمرارية الاتصال بين الفاعلين، كما أن القدرات المتزايدة على التخزين ستبني ذاكرة يكون لها دورا مركزيا في حروب المعلومات والمعرفة. يحتذى في هذا الشأن بالنموذج الياباني¹⁶ أول من جعل المعلومة رافعة تنافسية واعتبرها موردا جماعيا وليس فرديا. في مسيرتهم ليصبحوا قوة عالمية، أعد اليابانيون وشغلوا استراتيجيات عن طريق جهاز ذكي لامتلاك ودمج المعلومة، يضمن فعاليته الاتصال الحقيقي بين المعلومة والقرار بفضل ثقافة الاستعلام و تآزر قوي بين القطاعين العام والخاص. بأكثر دقة قوة الجهاز الياباني تكمن قبل أي شيء آخر في الوجود المتزامن لنوعي الاندماج الذين يضمنان عبر مساهمات متقاطعة إلتحام استراتيجي للجميع:

الاندماج الأفقي في قلب نظام صناعي مشكل من مجمعات مدمجة تغطي جميع تشكيلة الأنشطة الاقتصادية، يوجد هذا الاندماج داخل الرابطة بحث-تسويق التي تسمح عن طريق الدور النشاط للأخير في تحديد المحاور الاستراتيجية بتفضيل القطاعات النامية وذات المحتوى التكنولوجي القوي. فالتسويق يصحح باستمرار مجهودات البحث، حسب الطلب المنتجون يتحولون سريعا حول منحنيات التمهين، التكاليف تنخفض و الإنتاج يتزايد، من هنا تقوم المؤسسات اليابانية الكبرى: (sony,mitsubishi,fujitsu,matsuchita) بالبحث القاعدي الذي يوجه دوما نحو العمل التطبيقي.

الاندماج العمودي (الشاقولي) يتركز على مبدأ التكامل، حيث نجد ما يعرف بال (keiretsu) مثلا عبارة عن سحابات حقيقية للشركات تتشكل في شبكة حول نواة مركزية تقوم بتمويل عملية الاندماج قريبا (و في ذلك تغطية للمخاطر) ثم تسمح برسملة النتائج المحصلة بعديا لكون مجموع

الشعبة مغطى من جهة و من الأخرى لوجود تعاضد بين الشركات التي وإن اختلفت أنشطتها تبقى منتمة لنفس المجموعة (أسيرة نفس السوق). هذا الاندماج المزدوج يجعل من امتلاك المعلومة عامل تنافسية بفضل إدارة الشبكات البشرية التي ترفع مستوى السيولة.

الغائية (la finalité): استراتيجية التشبيك لا بد أن تكون لها غاية (أو علة وجود)، وهي ضرورة للسيمياء الجماعية، كونها توجه في العادة الإطار الأخلاقي الذي تتطور فيه الشبكة ويلهم مشاريعها. إن وجود علاقات بين مجموعة فاعلين لا يكف لإثبات وجود استراتيجية شبكة، هذه العلاقات لا تشكل سوى مادة أولية. لكن تنشأ استراتيجية الشبكة منذ اللحظة التي يقوم فيها أحد هؤلاء الفاعلين على الأقل بتوجيه و تنشيط تلك الروابط في إطار مشروع محدد بالارتكاز على خصائص الشبكة، إذن استراتيجية التشبيك هي وسيلة في خدمة غاية¹⁷

الاقتصاديات العلائقية (les économies relationnelles): المقصود هنا قدرة الشبكة على تحقيق اقتصاديات علائقية بما يقلص من تشتت الجهود و يسمح بريح الوقت، تبادل المعلومات، الشعور بالانتماء، السهولة الكبيرة في الاتصال و غياب التبعية أمورا تساهم في تخفيض العبء النفسي و الجهود الضرورية للأنشطة المرتبطة بالشبكة.¹⁸ أحسن مثال هنا شبكة thésée المشكلة من مؤسسات صغيرة و متوسطة متخصصة في البناء بغرض مقارعة عمالقة القطاع في البداية اقترح رائد الشبكة بناء على سرعته في سبر إعلانات المناقصات على اثنين من أصدقائه يديران شركات غير ذات تنافسية في القطاع تبادل المعلومات حول المشاريع الجديدة ونظرا للنتائج المشجعة توسعت الشبكة لتشمل مقاولين جدد حتى فاق حجم الشبكة (20) عشرون مؤسسة خلال بضع سنين.

التمهين (l'apprentissage): الخاصة الأخيرة المشكلة لمربع الأوائل في استراتيجية الشبكة هي التمهين أو القدرة على التدريب- تكييف تعمل بتركيب حركتين: تمهين المهارات و التمهين العلائقي المشترك، يعنى الأول بتحديد معايير مشتركة، تبادل المعلومات، انجاز الدراسات...فيما الآخر ينشأ من المنطق الحلقي أين يتطور كل طرف تبعا للآخر، ولا يصير الفريق فاعلا حتى يدرك أفراداه كيف التعرف بينهم، كيف التقدير في منصب العمل وخارجه. وهكذا يحول التمهين العلائقي عروض البيئة والأفراد الآخرين على الشبكة إلى ما يبني به كل متعامل ذاته مع الزمن. الأمر الذي يخلق نوع من التجانس في النبض يدعم التغاضي الفكري و يجعل الحركة أكثر فاعلية، إلا أن ذلك ينشئ خطر تطابق الرؤى بما قد يحد من مجال رؤية الشبكة، وهذا ما يؤكد ضرورة الإبقاء على الانفتاح.

وعليه يكون 60% من عمل مسؤول خلية الذكاء الاقتصادي¹⁹ حول تنشيط الشبكات (معرفة ظروف المنافسة في السوق)، التجاريين هم الأكثر استعلاما حول المنافسة بفضل اتصالهم بالزبائن فهم يعملون على معلومات آتية من الميدان في حين المعلومات المستندية (الدفترية) تأتي من جهات أخرى و تفيد أساسا لمطابقتها بالمعلومات الميدانية التي تبقى بالنسبة له في المركز الأول. و يكون تنشيط الشبكات من خلال²⁰ الاتصالات الهاتفية، تسيير الأنترنت، ملتقيات تكوينية، مخطط تكوين

فعلي لأفراد الشبكة (المتحادثون) يشمل التحسيس بالذكاء الاقتصادي، تنشيط الشبكات، تحليل اجتماعي-استشرافي. فالملتقيات تقوي العمل الجماعي من خلال إعطائها لزداد مشترك.

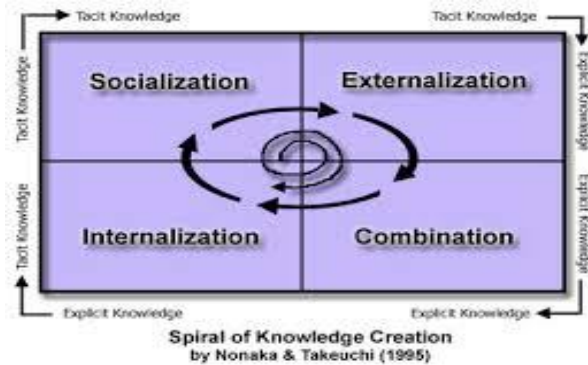
مجموعات المعرفة الاستراتيجية (communautés stratégiques de connaissance).

في ظل بيئة متوترة تسود فيها عدم الأكادة. تتنحى اليقظة التنظيمية الهرمية مفسحة المجال للتنظيم الشبكي حيث العقد يعلو على القيد، المسؤولية على الطاعة، الفوضى على النظام، تقاسم الخطر على الحد من الصدف، المشروع على الانضباط، التحدي على الهدف الكمي وأخيرا المعلومة المعدة تشاركيا على تلك المنشورة والمراقبة²¹.

التنظيم الهرمي يقوم على نظام معلومات هرمي أيضا معد لمراقبة عمل التخطيط. وباعادة رسمه في شكل شبكي يلتحم التنظيم ضمن نسيج من العلاقات ما بين المتدخلين و البيئة، يحوله و يتحول معه. في هذا الإطار حيث الحركة باستمرار و البحث دون هودة عن الابتكار، تلعب المعرفة دورا محركا، لكن لابد لها من جهاز ملائم كونها عملية تراكمية تتطلب القدرة على استغلالها. فمن الضروري أن نجعل من المعرفة المعبر عنها (الظاهرة) حقيقة واقعية، تخزينها ورسمتها لأن المعرفة كما يقال تتآكل إن لم تستخدم. إلى جانب ذلك لا مناص أيضا من مطاردة المعرفة الضمنية (الكامنة) للسماح بالانتقال من نوع لآخر من المعرفة²².

من هنا يتضح أن إدارة المعارف تقتضي تشكيلها مع السهر على عدم تصلبها أو كبج قدرتها على الخلق (إضافة القيمة)؛ إنها فكرة الذكاء الجماعي (التشاركي) حيث الكل أعلى من مجموع الأجزاء. من هنا ينشأ مفهوم Ba الذي طوره Ikujiro Nonaka²³ و المعبر عنه في الغرب بفكرة مجموعات المعرفة الاستراتيجية، التي يترع نمطها الوظيفي حسبته نحو تخفيف أو إلغاء الحدود الفيزيائية للمنظمة أمام المشاريع التعاونية أين تتكاتف جهود متدخلين آخرين، كفاءات أخرى، مصادر أخرى للمعلومات في جبهة لخلق المعرفة العملية²⁴.

الشكل رقم (02): نموذج خلق المعرفة²⁴.



SOURCE : Christophe Deshamps et Nicolas Moinet, La Boite à Outils de L'intelligence Economique, Dunod, Paris, 2011, p 134.

فلسفة الـ Ba تقوم على القطيعة مع فكرة خلق المعرفة بصورة فردية، مستقلة، خارج التفاعلات الانسانية بل يتعلق الأمر بسيرورة حركية مفتوحة تتعدى حدود الفرد أو المؤسسة و تتأكد عبر أرضية يستعمل فيها تعبيراً مشتركاً في خدمة الأهداف الجماعية و الجامعة: التقاسم، التبادل ونوعية العلاقة بين مختلف الأعضاء أموراً ضرورية لمد الجماعة أو المؤسسة بالقوة.

التحدي الأساس للذكاء الاقتصادي هو نشر ثقافة فعل أو حركة جديدة، حيث لابد لتشغيل مثل هكذا جهاز أن يعمل المتدخلين العموميين على تطبيق المبادئ التي يفترض فهم ترقيتها ومباشرة العمل الشبكي. فلا يمكن أن نتصور أمام جسامه التحديات الاقتصادية مصالحتين متشابهتين من حيث المهمات المنوطة بهما، محدودتين من حيث الأفراد و الوسائل. ثم لا تعملان سوى أو لا تتقاسمان المعلومات! أيمن أن نتصور في عالم معولم، المستويات: المحلية، الوطنية و الدولية (السفارات خصوصاً) تتجاهل بعضها؟ للأسف نقص العمل الشبكي لا يزال عائقاً رئيساً أمام التطور السريع للأجهزة الجهوية والأقليمية و أخذها حجماً حرجاً. فضلاً عن أن هذا العجز الثقافي يجعل العروض العمومية غير مقروءة، يطبعها رص و تكديس الهياكل مع نقص في تنسيق السير فتعمل بذلك على التفرقة عوض التعاون، زيادة تكاليف التسيير بدل ترشيدها، مما يحرم المتعاملين العموميين من القدرة على رد الفعل مع أهميتها لحل المشاكل التي تصادف المؤسسات. فتقوم وضعية حرجية: موازنات في تناقص بجميع الإدارات، موارد بشرية في تراجع كما و نوعاً، ثقافة النتيجة و التدقيق مولدة للقلق، تفرضها غالباً قيود موازناتية لا تتصل بأي استراتيجية تنموية. لكنها تعمل على فرملة العمل الشبكي برغم عدم كفايته، دون الحديث عن صعوبة التعاون في بعض المرات ما بين متعاملين متعارضين سياسياً حتى ولو كانوا من نفس العائلة. أخيراً نضيف ما يتعلق بنقص تكوين الاطارات بخصوص التكنولوجيا الجديدة للإعلام و الاتصال لنفهم كيف أن الأجهزة الوطنية تتدخل غالباً لمرافقة الأزمات و ليس لاستبقاها.

المحور الثالث: تطبيق حول حملات صناعة الرأي - حالة SEIU ضد SODEXO -

اخرنا هذا المثال لتوضيح عمل إدارة المعلومة الاستراتيجية في إطار منهجية التشبيك، و تقديم الخطوات التي اعتمدتها النقابة الأمريكية في حملة صناعة الرأي لضرب استقرار المجموعة متعددة الجنسيات الفرنسية، وشرح كيف أن إدارة المعلومة مكنت من تحديد الاستراتيجية و قيادة العمليات، وصولاً إلى الهدف.

1- الإطار العام لهذه الحملة.

تحتل مجموعة SODEXO المرتبة الثانية عالمياً في الإطعام الجماعي و الخدمات المقدمة الموجهة للمؤسسات وتوظف حوالي 380000 شخص عبر العالم أكثر من 120000 منهم بالولايات المتحدة الأمريكية²⁵.

بدأت الحملة ضدها مطلع سنة 2010 بإيعاز من النقابة الأمريكية SEIU: (Services Employees International Union) و التي تغطي أكثر من مليوني عامل بالو.م.أ، كندا و بورتو

ريكو. بهدف إزاحة النقابة التاريخية لمجموعة SODEXO بالو.م.أ: Unit Here. بعد أن تصادمت مصالح الكيانين حول تسير الاشتراكات النقابية للعمال وأخفقت عروض الشراء العمومية (OPA) التي تقدمت بها SEIU ضد Unit Here²⁶.

بعد فشل المقاربة القضائية مع Unit Here قرر استراتيجيو SEIU توجيه حملة رأي كي تصبح نقابتهم ذات أغلبية أو ربما الخيار الوحيد أمام SODEXO بما يتيح لهم بسط شرعيتهم على قطاع الاطعام الجماعي وتعبئة مصادر مالية من اشتراكات الأجراء.

فلقد دأبت النقابة على الادارة الاستراتيجية للمعلومات من خلال حملات الاتصال و التعبئة كونه قريبة من الحزب الديمقراطي، حيث ساهمت في دعم باراك أوباما أثناء الاستحقاق الرئاسي 2008، بل نشرت كتابا منهجيا لفائدة مناضليها من أجل قيادة حملات صناعة الرأي. يشمل هذا الدليل أربعة أجزاء هي:

- الأبحاث وتحديد الأهداف،
- تنظيم الحملات،
- وضع المستخدمين تحت الضغط،
- التفاوض.

كتاب ذو نبرة براغماتية، هجومية خالصة يعطي النقاط المفتاحية للقيام بحملة ضد المستخدمين (أرباب العمل)، حيث يقدم جزئيات تتعلق بالقدرة على التسديد، خطط تكتيكية لممارسة الضغط على المسيرين، تنظيم وتوجيه المظاهرات، إدارة العلاقة مع الصحافة، مهارات علم النفس المعتمدة أثناء التفاوض. ثم فصل كامل يعالج الوسائل الواجب تشغيلها من أجل "صناعة المعلومة" ما يعرف لدى الأنجلوسكسونيين بالـ "Agenda Making" سواء كانت أحداث، ملتقيات و ندوات أو حتى مقالات صحفية.

2- تحديد الإستراتيجية.

تعتبر كل من السمعة و الصورة قيم لامادية ضرورية لنشاط المؤسسة و بقائها إذ تشكلان دكة لالزمة لإقامة علاقات جيدة مع مختلف الأطراف الفاعلة من زبائن، مساهمين، مجتمع المدني... إلخ. كانت حملة SEIU تضرب مباشرة هذين القيمتين بغرض عزل الهدف (SODEXO) عن الأطراف الفاعلة و من ثمّ إضعافه بشكل مستديم من خلال:

• مهاجمة أعمدة المؤسسة.

يقوم عمل أي مؤسسة على ثلاثة أعمدة : ثقافة المؤسسة، التنظيم و مصادر التمويل؛ فمهاجمة أحد هذه الأعمدة من شأنه إضعافها. فكيف إذا استهدفت جميعا في مقاربة تركيبيه مثل ما رأى إستراتيجيو SEIU، ففي ما يتعلق بالدعامة الأولى تقرر اتخاذ طابع مركزي لثقافة المؤسسة : تهمين العمال و مكانتهم في المؤسسة، حيث أن SODEXO كانت تتلقى باستمرار

جوائز عديدة بخصوص إدارة الموارد البشرية. في الوقت نفسه تعد SEIU ككيان نقابي أكثر مصداقية من هذه الناحية ما يتيح الفرصة لاتهم بالهدف بالتميز، سياسة الأجور الزهيدة و تهديد النقابيين.

أما الدعامة الثانية (تنظيم عمل المؤسسة) فاستهدفت بالنش في العلاقات ما بين الإدارة والأطراف الفاعلة من خلال مهاجمة "علامة المُستخدم" كقيمة معنوية ضرورية للمؤسسة تمكن من استقطاب أجود المترشحين و كذلك ضمان وفاء الأجراء لاسيما ذوي المهارات والطاقات الكبيرة منهم، في إطار "حرب الكفاءات". ويتسنى ذلك بتقديم الهدف كمؤسسة لا تحترم حقوق الانسان و لا حتى مستخدميها في الدول النامية بغرض زرع الشك لدى المستخدمين حول مدى احترامهم للقيم بانتمائهم لهذه المؤسسة.

وأخيرا دعامة التمويل، العقدة المركزية و عصب الحرب في أي مؤسسة. كانت مصادر تمويل SODEXO تأتي بشكل غير مباشر من زبائنها و بشكل مباشر من المساهمين والمستثمرين فقامت SEIU بتكثيف عملها لدى هذين المصدرين من أجل ضرب مصداقية الهدف سواء كمؤسسة يُعامل معها من حيث نوعية الخدمات أو كاستثمار ثم نشر معلومات تقدمه كشركة غير ذات أخلاق بما يضر بعلاقاته مع المستثمرين من ذوي المسؤولية الاجتماعية.

● تحسس نقاط ضعف المؤسسة.

من أجل بلوغ أهداف هجومها قامت SEIU أولا بتحليل دقيق للأعمدة الثلاثة للهدف ثم قياس أوزانها على التوالي حسب المعايير التالية:

- نقاط ضعف المؤسسة،
- الأطراف الفاعلة الواجب استنفارها،
- الرسائل الواجب نشرها،
- اتجاهات و بدائل النشر الواجب استغلالها.

الهدف (SODEXO) عبارة عن شركة متعددة الجنسيات متواجدة بجميع القارات، تشغل عدد كبير من الأجراء. مثل هذا الحضور على الصعيد الدولي يؤدي لا محال لبعض صعوبات التشغيل في مستويات محددة و هو ما يجب أن تستثمر فيه SEIU عند بناء إستراتيجيتها الهجومية. في الوم، وجود نقابة بالمؤسسة ليس حالة لازمة أو أمر مفروغ منه مثل ما هي الحال بأوروبا، وعليه فإن زبائن SODEXO الذين تشغل عندهم أجراءها ليسوا ممن يدعم وجود النقابات عموما مما يضع بعض الحرج أمام الإدارة، كونها تتعاون مع هذه النقابات من جهة ومن الأخرى يستلزم عليها الظرف التعامل مع زبائن أقل ميولا للتشاور مع النقابات. وهكذا عثرت SEIU على أجراء حاليين و سابقين في أنحاء البلد غير راضين، حيث أهم الاعتراضات تتعلق بـ:

- ظروف العمل،
- مستوى المكافآت (الأجور)،

- التمييز ضد الموظفين المنضوين تحت لواء نقابي.

عملت SEIU على توظيف هؤلاء المناضلين من بين (موظفي الخدمة) بمعنى أولئك الذين في أسفل هرم المجموعة وبأضعف مستويات الأجور وفي ظروف عمل صعبة. وبعد جمع وتمحيص دقيقين للمعلومات حددت SEIU أفراد معزولين في وضعيات شخصية ومهنية متقهرة، وقامت بنشر قصصهم عبر وسائط الإعلام والاتصال.

ولأن SODEXO لها نقابة تتعامل معها من قبل ذات وجود تاريخي بالوم.أ، لا يمكن أن تقتصر SEIU هجومها على زاوية التمييز النقابي بل اعتمدت خطا افتتاحيا لحملتها يُبقي على الاستنفار.

• تحديد محاور الهجوم وتحيينها حسب تطور السياق.

في البداية اقتصرت إستراتيجية SEIU ضد SODEXO على إقليم الوم.أ، فكانت تقام المظاهرات في قواعد الحياة مما يجعلها أقل تداولاً في الجرائد الجامعية و أقل منه في وسائط الاتصال المحلية، ولم يكن لحملتها أي أفق خارج البلد. بناء على هذا التقييم وبغرض فعالية أكثر أعادت SEIU توجيه إستراتيجيتها بإمالتها للقاء ثلاث زوايا:

- الاحتفاظ بالنسق الجاري بالوم.أ،
- تعبئة حلفاء لهذه الحملة،
- توسيع نطاق الحملة إلى مسارح عمل أخرى.

التغيير الأساسي في إستراتيجية SEIU، كان تحويل معركتها الخاصة إلى مقاومة شاملة مابين النقابات ضد SODEXO وجعل الآخرين يدافعون عن أهدافها وأفكارها حتى لا تظهر كأكثر من صوت في مجموعة أو ربما الاختفاء تماماً مع الاستمرار في قيادة الحملة من الظل. هذا التحول فرض إعادة النظر في مجمل العناصر التي بنيت عليها إستراتيجية SEIU، من خلال التوضع حول الأسئلة التالية:

- ما هي الأهداف الحقيقية المرجوة على المستويين الاستراتيجي والتكتيكي؟
- ما هي الشخص أو المنظمات التي نعمل عليها لتحقيق الأهداف؟
- أي سلوك يجب أن يقوم به هؤلاء المتلقين المفاتيح لدفع الحملة؟
- ما هي الرسائل والحجج الواجب نشرها في محيط المتلقين لتغيير سلوكهم؟
- من هم الحلفاء وبدائل النشر الذين نركز عليهم؟
- من هم الخصوم الذين بوسعهم إرباك متابعة الأهداف؟
- ما هي الوسائط و صناديق الرجوع الأكثر ملاءمة لنشر الرسائل حسب المتلقين المفاتيح والمستهدفين؟

3- التغذية العكسية (صناديق الرجوع).

- تحديد المستقبلات المفتاحية والمستقبلات المستهدفة.

في هذه الحملة ميزت SEIU بين الجهات المستقبلية المفتاحية و الجهات المستهدفة حيث جعلت من الأولى تلك التي يساهم تغيير سلوكها في استراتيجية النقابة، يتعلق الأمر مثلاً برؤساء الجامعات حتى لا يجددون عقودهم مع SODEXO، الأجراء كي يعبرون عن عدم توافقهم و ثقافة هذه المؤسسة، المساهمين ليتراجعوا عن استثماراتهم بها...

أما الجهات المستقبلية المستهدفة فهي تلك التي يرجى مساهمتها في سير الحملة مثل التنظيمات الطلابية من خلال تقديم الدعاية عبر الجرائد المحلية و تلك الخاصة بالطلبة و ممارسة الضغط على مسؤولي الجامعات، وكالات التنقيط التي تُقيّم سياسات الاستثمار المسؤول إجماعياً (ISR)²⁷ حتى تطلع تقارير سلبية بشأن الشركة.

كانت المستقبلات المفتاحية و المستهدفة في هذه الحملة متعددة، عملت SEIU على تحديدها بعناية حسب الأهداف الدقيقة المدمجة في الاستراتيجية، بالنظر للأعمدة الثلاثة للمؤسسة رأى استراتيجيو SEIU أن أكثرها أهمية في المدى القصير: التمويل (زبائن و مساهمين) فاستهدفوا محفظة SODEXO من خلال الزبائن آخذين في الحسبان تنوعهم، فتمت دراستهم كل على حدا و تحليل ما ينتظرونه و ما يخشونه من أجل تحديد وسائل الضغط المستعملة لتوجيه سلوكهم، سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة بفضل دراسة المحيط و التعرف على قنوات الضغط المناسبة: الجامعات، أولياء التلاميذ، رجال المال و الأعمال، المساهمين...

- الرسائل، اتجاهات النشر و خريطة رواد الرأي.

بعد تحديد الجهات المستقبلية المفتاحية التي يعمل على التأثير فيها اتجهت الجهود لانتاج رسائل تنطوي على أدلة ضرورية لتعديل سلوك هذه الجهات.

- ملائمة الرسائل للجهة المفتاحية أو المستهدفة.

يختلف ما تتوقعه و ما تحذره كل جهة عن الأخرى ما اضطر SEIU إلى تعديل كل رسالة حسب مُطلق (déclencheur) السلوك الذي قد يكون معلومة، أو سياق معين يدفع فرد ما لاتخاذ قرارات تبدو كخيارات وضعت انطلاقاً من تفكير عقلائي لكنه يستند غالباً في حقيقة الأمر إلى مجموعة عوامل لا تخضع لرقابة منطقية. فالرسائل تستهدف مباشرة المخ الهامي (cerveau reptilien) الذي يحكم الحاجات القاعدية و حاجات البقاء: الأمن، الغذاء، غريزة الحفاظ على الجنس...، هذه الجهة من المخ مسؤولة عن إحداث منعكسات شرطية و التفكير حسب الأسبقية ثم حسب ما يقترح فيما بعد.

عرف المخ الهامي منذ أمد من قبل رواد الدعاية المغرضة ووكالات الاشهار، وقد استخدمت SEIU ذات الأساليب في حملتها بوضع مختلف الأطراف على مسرح الأحداث تبعاً لأدوار محددة: الأجراء كضحايا، SODEXO الجاني و SEIU البطل. الشكل رقم (03): توزيع الأدوار أثناء حملة الرأي.



المصدر: من تصور الباحثين.

تنتج الرسائل أيضاً على مستوى تعبير مزدوج: انفعالي و عقلائي. فيتم اللعب في المستوى الأول على الوتر الاجتماعي والعائلي للأجراء و تُسوّق قصص دراماتيكية لصراعاتهم مع هذه الشركة متعددة الجنسيات من أجل تحسين المستوى المعيشي. على المستوى العقلاني تقدم تقارير و مقالات في العمق تتضمن معلومات حديثة في شكل أحكام قضائية ضد SODEXO وأرقام دقيقة من مبالغ ومعدلات يصعب التأكد من صحتها، لكنها بالكلية تخلف انطباع سيئ.

• تنوع الدعائم وأشكال الرسائل لضمان النشر واسع النطاق.

نشطت SEIU حركات على الشبكة العنكبوتية online و أخرى خارجها offline، لكنها تتعاوض جميعاً فمثلاً عند تدبير أحداث كالمظاهرات أو الملتقيات ستكون موضوع إعلامي إن عن طريق الصحافة المدعوة أو المصلحة الصحافية التابعة للنقابة. وبانتظام يتم تصوير وتسجيل ثم نسخ فتوزيع الحدث محملاً بالرسائل مما يعطيه ثقلاً أكبر ويسهل اندماج المتلقي في الاتجاه الذي تذهب إليه، فضلاً عن كون هذه الصور حجة قوية عن وقوع تلك الأحداث وربما إعطائها وزناً أكبر مما كانت عليه حقيقة.

• خريطة رواد الرأي، الحلفاء والخصوم غير المباشرين.

آخر ما يعمل عليه اتجاهات النشر والناطقين باسم الحملة بغرض حسن توزيع الرسائل بفاعلية لدى الجهات المستقبلة المفتاحية. بهذا الصدد أنشأت SEIU عدة مواقع انترنت منها: CleanUpSodexo.com يضطلع بجمع المعلومات الضرورية حول الحملة، ليوجه المتصفح من خلال

مراكز الفائدة و يشجعه على الاندماج فيها سواء بارسال رسائل مكتوبة معدة مسبقا إلى إدارة SODEXO ما يشكل مكتب عرائض ضدها. أوبنشر الرسائل المتضمنة بالموقع ما بين الأصدقاء و المعارف.

كما استعملت أيضا شبكات التواصل الاجتماعي Twitter، facebook وقناة youtube لنشر مختلف الفيديوهات. وزيادة في تدقيق حضورها على الشبكة عملت SEIU على إنشاء مواقع متخصصة حسب الجهات المستقبلية المفتاحية مثل موقع SDXWatch.org الموجه للمستثمرين، يصور لهم المخاطر، الصعوبات و التحديات التي تحقق بنجاعة SODEXO. مقدما حججا مالية في المقام الأول ثم ما يتعلق بالضرر الذي يلحق سمعتهم من جراء الظهور إلى جانب شركة لا تحترم حقوق الانسان.

وتدويلا لحملتها استهدفت SEIU البلد الأم للشركة (فرنسا) من خلال إعداد مواقع ناطقة باللغة الفرنسية مثل ChangerSodexo.fr و LumiereSurSodexo.fr. المخصص للمستثمرين.

اندمجت منظمة طلاب أمريكا (USAS) في الحملة ضد SODEXO ونشطت على الشبكة مثلما فعلت النقابة فأنشأت موقع KickOutSodexo.com، صفحة FB، حساب Twitter و قناة youtube. ثم أن النقابة اشتركت في منتدى TransAfricaForum، منظمة أمريكية تعنى بالدفاع عن السود، ما حدى بها لنشر تقرير حول الظروف الإجتماعية لأجراء SODEXO في العديد من الدول.

الخاتمة.

اشتملت هذه الدراسة على عرض لوظيفة الذكاء الاقتصادي و السياق الذي تطورت فيه وبعض النماذج السبابة التي يحتدى بها، ثم تفصيل لاستراتيجية التشبيك أو الشبكات الاجتماعية من حيث الدور الحيوي المنوط بها، خصائصها، متطلبات نجاحها وتطبيقاتها. وفي الأخير تم تقصي كل ذلك في تطبيق عمل هجومي تمثل في حملة لصناعة الرأي.

من خلال ما تم عرضه عبر محاور هذه الدراسة نخلص إلى جملة من النقاط يمكن أن نعتبرها كنتائج

- خلاف اليقظة الإستراتيجية، الذكاء التنافسي و ذكاء الأعمال على المستوى الوجدوي، باتت وظيفة الذكاء الاقتصادي مسألة كلية حتى أن الفرنسيين صاروا يسمونها الوطنية الاقتصادية.
- يتميز الذكاء الاقتصادي عن التجسس الصناعي من حيث تقيده بالأخلاق واقتصار مجال عمله عن المعلومات المفتوحة.
- إستراتيجية الشبكات تقتضي تأهيلا علميا، تكنولوجيا وثقافيا لدى الأفراد.
- تزيد فعالية هذه الاستراتيجية بتداخل خصائصها واندماجها فيما يعرف بمربع الرواد
- الدول المصنعة تعتمد هذه الإستراتيجية في هجماتها الاقتصادية وغزواتها المعرفية.

- استطاع استراتيجيو SEIU بلوغ أهداف حملتهم من خلال دعم خصائص الشبكة بعد أن فشلوا في ذلك عبر المدخلين المالي (OPA) والقضائي ضد Unit Here. وهو ما يحمل على القول بصحة فرضية الدراسة وأن إستراتيجية التشبيك رافعة ذكاء اقتصادي. قد تعطي سبقا للفرص وغطاء ضد التهديدات و المخاطر لا تتيحه الأموال ولا تدفعه القوانين.

ملحق الجداول والأشكال

الترتيب	العنوان	رقم الصفحة
الجدول رقم: (01)	ممارسات الذكاء الاقتصادي بكل من فرنسا والو.م.أ وآسيا.	06
الشكل رقم: (01)	مربع الرواد لإستراتيجية الشبكة.	08
الشكل رقم: (02)	نموذج خلق المعرفة.	11
الشكل رقم: (03)	توزيع الأدوار أثناء حملة الرأي.	17

الإحالات والمراجع.

* الثلاثين المجيدة (Trente glorieuses) : تدل على فترة ثلاثين سنة بعد الحرب العالمية الثانية و حتى الصدمة البترولية الأولى 1973-1945 ، حيث عرفت الدول الصناعية في الغرب فترة رخاء استثنائية، طبعها نمو اقتصادي قوي، تحسن مطرد في القدرة الشرائية وزيادة الاستهلاك. أستحدث هذا المصطلح أولا من قبل الاقتصادي الفرنسي jean fourastié في كتاب له نشر في 1979 تحت عنوان:

(les trente glorieuse ou la revolution invisible de 1946 a 1975)

¹ - rapport MARTER :l'intelligence économique et stratégie des entreprises, haut commissariat du plan, France, 1994, p11.

² - Paul Vincent valtat et Bernard Besson, le risque manager et l'intelligence économique, IFIE edition, Amrae, 2010, P 20.

³ - Guide de IE pour débutants et praticiens, programme CETISME de la commission Européenne, P 14.

⁴ - 35^{ème} session de L'assemblée parlementaire de la francophonie Dakar, Juillet 2010,p 03.

⁵ - idem

⁶ - Alain Juillet, Guide de IE pour les PME, rapport de CIE Medef, Paris 2006, p 05.

⁷ - Phillipe Gloaguen et all, Guide du routard-intelligence économique-, HACHETTE LIVRE, 2012, p13.

⁸ - Eric Delbeque et all, Le concept de puissance et IE, Infolabo-Infoguerre, sans date de pub, p 06.

⁹ - B. la perche, IE et le marché de l'information strategique, Document de travail soumis auprès du labo redploiement individuel et innovation, Univ Littoral- Cote d'opale, N°30 Janvier 2000, P 06.

¹⁰ - حالة شبكة Echelon: شبكة كونية تستعمل الأقمار الصناعية للتجسس على جميع مصادر المعلومات (هاتف، برق، بريد إلكتروني) تم وضعها سنة 1980 بقيادة أمريكية وتعاون المملكة المتحدة ثم كندا، أستراليا ونيوزيلندا.

¹¹ - Rouach Daniel, *La veille technologique et IE, que sais je ?*, PUF, 5^{ème} édition, 2010, p 20.

^{**} Direction de sécurité de territoire.

¹² - rapport MARTER Op.cit pp 03-05.

¹³ - بغلاف ضخيم يتجاوز 10 مليون جنيه إسترليني، انظر:

Christian Harbulot et all, *Manuel d'intelligence économique*, PUF, paris, 2012, pp 227-237

¹⁴ - rapport MARTER, Op.cit p 45.

¹⁵ - C.Marcon et N.Moinet, *La strategie reseau*, Paris, Edition 00h00, 2000, pp 40-41.

^{***} la lettre d'asie n° 22 du 23 juillet 1995.

¹⁶ - Nicolas Moinet, *petite histoire de l'intelligence économique : une innovation « à la française »*, Paris, L'Harmattan, 2010, p 126.

¹⁷ - Hervé Seriey, *mettez du reseau dans vos pyramides, village mondial*, 1996, p 34

حيث يقول: دون هذا الشرط لن تكون هناك شبكة حتى، فلا تعدو أن تكون تجميع أشخاص، حركة براونية (حركة الجزيئات المجهرية السابحة في أحد السوائل)، قطاع، أو جماعة قوضوية (سيئة الإدارة).

¹⁸ - Daniel Parrochia, *la philosophie des reseaux*, PUF, paris, 1993, p 10.

حيث يقول: وظيفيا في كل مرة يحق وضع شبكة اقتصادية، هذا الثابت يولد قانونا. الارتباط ليس شرا، سنريح بالاتحاد ورفع الحياة عن المعلومات (...) الإنعزال والإنحصار هما القاتلان.

¹⁹ - C.Harbulot et all, Op cit p235.

²⁰ - C.Marcon, N.Moinet, *développez et activez vos réseaux relationnels*, Paris, Dunod, 2004, 2007.

²¹ - Christophe Deshamps et Nicolas Moinet, *La Boite a Outils de L'intelligence Economique*, Dunod, Paris, 2011, pp132-136.

²² - حسني عبد الرحمن الشيعي، إدارة المعرفة: الرؤسمعرفية بديلا، دار الفجر، ط1، القاهرة، مصر، 2009، صص 50-51.

²³ - I.Nonaka, « the concept of "Ba": Building a Fondation for Knowledge Creation », *california management review*, vol 40, n° 3, 1998. In Harbulot et all, Op cit, p 236.

²⁴ Socialisation, Externalisation, Combinaison, Internalisation الحروف الأولى للكلمات: وهي SECI- يعبر عنه أيضا بنموذج

²⁵ - تحتل أيضا الصف 22 بين الموظفين في العالم، الصف الأول بالوم.أ من حيث التنوع حسب ترتيب Diversity Inc(2011).

²⁶ C.harbulot, manuel d'IE, op.cit, p 240.

²⁷ - ***Investissements socialement responsables*** : pour les français ils consistent en la création et la gestion de fonds d'investissement en vertu de considérations sociales, écologiques et éthiques en sus des critères financiers conventionnels. (revue française de gestion N° 08).

Pour les américains, il s'agit de produit d'épargne, d'investissement, d'instruments de financement, du crédit et de mécanismes de soutien financier comprenant dans leurs conception des critères environnementaux, sociaux et de bonne gouvernance sans négliger aucunement les objectifs nécessaires en matière de risque et de rentabilité financière