

٧. نماذج الذكاء الاقتصادي العالمية:

في ظل تزايد تعقيد البيئات التنافسية، لم يعد الذكاء الاقتصادي مجرد مفهوم نظري أو امتداد لأهمية المعلومة، بل أصبح منظومة متكاملة تُجسد من خلال نماذج تطبيقية تعكس خصوصيات السياقات الاقتصادية والثقافية لكل دولة أو لكل مدرسة فكرية. فاختلاف طرق تنظيم الذكاء الاقتصادي لا يعود فقط إلى تنوع الأدوات، وإنما إلى تباين الفلسفات التي تحكم العلاقة بين الدولة، الدولة، والمعلومة الاستراتيجية.

وفي هذا الإطار، برزت عدة نماذج مرجعية حاولت تأطير ممارسات الذكاء الاقتصادي، من بينها النموذج الياباني الذي يقوم على التنسيق الوثيق بين الفاعلين الاقتصاديين ودور الدولة في توجيه المعلومة، والنموذج الأمريكي الذي يركز على البعد التنافسي ودور المؤسسات الخاصة في جمع وتحليل المعلومات، إضافة إلى نموذج فولد الذي يُعد من أبرز المقاربات المنهجية التي نظمت عملية الاستخبارات التنافسية داخل المؤسسات.

1. النموذج الياباني:

يري جميع الخبراء تقريبا في مجال الذكاء الاقتصادي ان اليابان تقدم نموذجا متميزا، على درجة عالية جدا من التنظيم، يسمح بالاستغلال والاستثمار الأفضل للمعلومة الاقتصادية، وذلك من خلال التفاعل القوي بين مختلف الفاعلين الاقتصاديين (مؤسسات القطاع الخاص، الدولة ممثلة بمختلف الوزارات، الهيئات الحكومية وشبه الحكومية، والمنظمات المهنية).

وعليه فان نموذج الذكاء الاقتصادي الياباني يقوم على التعاون بين الدولة ومختلف المؤسسات وتقاسم منهجي للمعلومات بالاعتماد على شبكات خاصة وعامة وفي الغالب ما تكون مزدوجة او حتى متداخلة، يحول دون تمركز المعلومات في موقع احتكاري. حيث لا يتمثل دور الدولة الرئيسي في انتاج المعلومة بقدر ما يتمثل في تنظيمها وضبط تدفقاتها.¹ وهو ما يوضحه الشكل التالي

¹ Faure, Guy. (1995). *L'intelligence économique au Japon : des pratiques traditionnelles à une gestion moderne de l'information*. Centre National de la Recherche Scientifique. Lyon, France. P 153.

الشكل رقم (08): النموذج الياباني للذكاء الاقتصادي



المصدر: 1

يعد النموذج الياباني للذكاء الاقتصادي من أبرز النماذج التي تعكس الطابع الجماعي والمنسق في إدارة المعلومات الاستراتيجية، حيث يقوم على تفاعل وثيق بين الدولة ومنظمات الاعمال ضمن شبكة متكاملة تهدف إلى تعزيز التنافسية الوطنية. وتضطلع الدولة ممثلة بوزارة الاقتصاد والتجارة والصناعة اليابانية، بدور محوري في توجيه تدفقات المعلومات نحو مختلف الفاعلين الاقتصاديين وتحديد الأولويات الاستراتيجية، مع توفير الدعم اللازم للمنظمات الوطنية. في المقابل تعتمد المنظمات اليابانية، خاصة تلك المنطوية ضمن كتلتات *Keiretsu*، على تبادل المعلومات والخبرات بشكل مكثف ومستمر، مما يعزز

¹ Clerc, Philippe. (1997). *L'intelligence économique : pratiques et outils*. La Documentation française. Paris, France. P 45-60

من فعالية اليقظة الاستراتيجية ويحدّ من الطابع الفردي للمنافسة. كما يتميز هذا النموذج بوجود شبكات معلومات رسمية وغير رسمية تتميز بدرجة عالية من الموثوقية والتنسيق بين الأطراف الفاعلة، حيث تُجمع المعلومات وتُحلّل بصورة جماعية قبل أن تُستخدم في اتخاذ القرارات استراتيجية بما يخدم المصلحة الاقتصادية الوطنية. وعليه فإنه لا يُنظر للذكاء الاقتصادي من وجهة النظر اليابانية على أنه أداة لمنظمة بعينها يخدم مصالحها ويحقق أهدافها الفردية، بل كنظام وطني متكامل يسعى إلى تحقيق التفوق الصناعي والتكنولوجي وتعزيز التنافسية الوطنية من خلال التعاون والتكامل بين مختلف الفاعلين. ومن أهمها نذكر

أولاً: الحكومة اليابانية: ممثلة في مختلف الوزارات والهيئات الحكومية

- وزارة الاقتصاد والتجارة والصناعية

Ministry of Economy, trade and Industry (METI)

- منظمة التجارة الخارجية اليابانية:

Japan External Trade Organization (JETRO)

- مكتب مجلس الوزراء الياباني

Cabinet Office of Japan

- وزارة الشؤون الخارجية اليابانية

Ministry of Foreign Affairs of Japan (MOFA)

- وزارة التعليم، الثقافة، الرياضة، العلوم والتكنولوجيا

Ministry of Education, Culture, Sports, Science and Technology (MEXT)

- الوكالة اليابانية للتعاون الدولي

Japan International Cooperation Agency (JICA)

- المعهد الوطني للعلوم والتكنولوجيا الصناعية المتقدمة

National Institute of Advanced Industrial Science and Technology (AIST)

ثانياً: عالم الاعمال:

- منظمات أرباب العمل والاتحادات الاقتصادية: ومن أبرزها

- اتحاد منظمات الاعمال اليابانية (**Keidanren**)

- غرفة التجارة والصناعة اليابانية **Japan Chamber of Commerce and Industry**

(**JCCI**)

- جمعية التنفيذيين الاقتصاديين اليابانيين **Japan Association of Corporate Executives**

(**Keizai Doyukai**)

- التجمعات الصناعية الكبرى (**Keiretsu**): وهي شبكات شركات مترابطة مالياً وصناعياً، تلعب

دوراً مهماً في تبادل المعلومات الاستراتيجية ومن أبرزها **Mitsubishi Group**

- الشركات متعددة الجنسيات اليابانية: ومن أبرزها: **Hitachi، Sony، Toyota**

ثالثاً: مراكز الفكر (Think Tanks):

هي مؤسسات بحثية مستقلة أو شبه مستقلة، تعمل على تحليل البيانات الاقتصادية والاستراتيجية، تقديم توصيات لصناع القرار، دعم الابتكار التكنولوجي والصناعي ومراقبة المنافسة الدولية والأسواق الخارجية ومن أبرزها:

Nomura Research Institute (NRI) -
Japan Institute of International Affairs (JIJA) -
Mitsubishi Research Institute (MRI) -

يرتكز النموذج الياباني على شبكة مؤسسية مترابطة تجمع بين الوزارة الوصية، والجامعات، وشركات التجارة الكبرى المعروفة بـ *Sogo Shosha* ، والتي تُعد من أكبر الشركات التجارية في اليابان. تقوم هذه الشركات بتمويل مراكز البحث، ودعم الباحثين والمفكرين، واستضافة الباحثين الزائرين، إضافة إلى دعم المنظمات المهنية والهيئات الإدارية ذات الطابع العلمي والبحثي.

وقد صُمِّم هذا النظام لخدمة المؤسسات الاقتصادية وفق مبدأ مفاده أن حسن إدارة الموارد المولدة للقيمة يتطلب سياسة متكاملة للانفتاح المعرفي. لذلك تعتمد اليابان استراتيجية مزدوجة تقوم على إرسال المتدربين والباحثين اليابانيين إلى الخارج لاكتساب المعرفة والخبرة، وفي الوقت نفسه استقبال متدربين أجانب والاستفادة من تقاريرهم وخبراتهم.

وخلال مرحلة إعادة الإعمار، نجحت اليابان في دمج البحث والتطوير بالتكنولوجيا الصناعية بصورة سريعة وفعالة، قبل أن تتمكن الدول الأخرى من تقليدها أو نقلها. ويُلاحظ أن هذا النموذج شكّل لاحقاً مرجعاً لبعض الاقتصادات الآسيوية الصاعدة، وعلى رأسها الصين.

ويُظهر التحليل أن هذا النظام يقوم على تنسيق محكم بين رئاسة الوزراء، ووزارات الاقتصاد، وعالم الأعمال، بما يساهم في تحديد الاستراتيجية العامة للدولة. كما تضطلع مراكز الفكر بدور أساسي في تطوير البحث العلمي وتعزيز التكامل بين التنمية والإبداع من خلال الدراسات المقارنة والتكنولوجية.

وتجدر الإشارة إلى أن المؤسسات الاقتصادية اليابانية تخصص في المتوسط نحو 1.5٪ من رقم أعمالها للإنفاق في مجال الذكاء الاقتصادي، وهو ما يعكس الأهمية الاستراتيجية التي توليها اليابان لإدارة المعلومات والمعرفة في دعم تنافسيتها.¹

2. نموذج Flud

في إطار تفعيل الذكاء الاقتصادي داخل المؤسسات، تبرز الحاجة إلى أدوات تحليلية عملية تمكّن من الانتقال من مجرد جمع المعلومات إلى استثمارها في فهم البيئة التنافسية والتأثير فيها. وفي هذا السياق، قدم *Leonard M. Fuld* مجموعة من الأدوات المنهجية التي تساعد على تحليل سلوك المنافسين واستشراف توجهاتهم المستقبلية، انطلاقاً من دراسة متخذي القرار، وصولاً إلى تقييم الاستراتيجيات والتكاليف والتوجهات السوقية. وتتميز هذه الأدوات بتكاملها، حيث تتيح بناء رؤية شاملة حول مختلف أبعاد المنافسة، بما يدعم اتخاذ قرارات استراتيجية أكثر دقة وفعالية. وعليه، سيتم فيما يلي عرض أهم هذه الأدوات التحليلية التي يقوم عليها نموذج فولد، مع بيان دور كل منها في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة.

- نوايا وقدرات متخذي القرار:

تتيح هذه الأداة التنبؤ بقرارات القادة وتحديد العوامل التي تؤثر في عمليات اتخاذ القرار لديهم. ولتطوير ملف نفسي لمتخذي القرار، يجب أخذ سبعة محددات رئيسية بعين الاعتبار، وهي: أنماط القيادة، والثقافات، والمسارات المهنية، والكفاءات، والتوجهات، والميول، والقرارات السابقة. ويتم تحليل هذه العوامل في

¹ Daly, Shatha Salem. Shaaibith, Sundus Jasim. Neama, Munaf marza. (2022). *the role of economic intelligence in promoting indicators of the knowledge economy in Iraq*. Business, Management and Economics Engineering. Vol 20. No 02. PP 450- 466. P 455.

سياق البيئة الحالية والمستقبلية للمنظمة، مع مراعاة التكاليف، والتكنولوجيا المتاحة، وممارسات الإدارة، والعمليات التشغيلية

- المقارنة المرجعية: *Benchmarking*

تُعد المقارنة المرجعية تقنية تساعد على تحديد محددات الكفاءة العالية لدى أفضل المنظمات أداءً ضمن نفس القطاع الصناعي، والعمل على تطبيق الدروس المستفادة منها.

- تحليل الاستراتيجيات المستقبلية:

تهدف هذه الأداة إلى فهم نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات المحيطة بالمنظمة. وهو نفس النموذج الشائع الاستخدام في التحليل الاستراتيجي والمعروف باسم تحليل SWOT. وتساعد نتائج هذا التحليل في تحديد التوجهات الاستراتيجية وتعيين مجالات التدخل الرئيسية.

د. التنبؤ بالاستراتيجيات التنافسية:

يقترح نموذج فولد تحليل أربع قوى خارجية تحيط بالمنظمة، وهي: القوانين والسياسات، والتكنولوجيا، والتغيرات في القطاع (مثل عمليات الاندماج والاستحواذ)، والعملاء (ونمو أنماط الاستهلاك).

ومن بين الأساليب الأخرى المستخدمة في هذا المجال نموذج القوى الخمس لبورتر، ونموذج الاستجابة التنافسية، الذي يتضمن تقييم مختلف الاستجابات التنافسية باستخدام تقنيات التحليل التنافسي التقليدية، والمقارنة المرجعية، والنماذج الرياضية، والأساليب النوعية (مثل مقابلات الخبراء والملاحظة).

هـ. التنبؤ بإطلاق منتجات جديدة:

في هذا المجال، يقترح فولد أسلوب الخط الزمن *Timelining*، والذي يقوم على تتبع الأنشطة التشغيلية للمنظمات، وجمع المعلومات الناتجة عنها، ثم تحليلها للتنبؤ بطرح منتجات جديدة في السوق.

و. تحليل التكاليف:

في هذا المدخل، يعتمد المحلل أساساً على الميزانية كأداة تحليلية. ويتمثل العنصر الرئيسي في هذا الأسلوب في التركيز على العوامل الحاسمة، مثل شراء المعدات، والمباني، والبنية التحتية، إضافة إلى التكاليف الإدارية.¹

3. النموذج الأمريكي

شهدت المقاربة الأمريكية في مجال الذكاء الاقتصادي والاستراتيجي تحوُّلاً عميقاً خلال تسعينيات القرن العشرين، وذلك في سياق متغيرات دولية كبرى أعادت تشكيل موازين المنافسة العالمية. فقد أدى الصعود الاقتصادي لليابان وأوروبا إلى بروز منافسين جدد للولايات المتحدة في قطاعات استراتيجية عالية التقنية. ويتضح ذلك من خلال اشتداد المنافسة بين شركة *Boeing* الأمريكية ومجموعة *Airbus* الأوروبية، وكذلك التحديات التي واجهتها *NASA* أمام برنامج الإطلاق الفضائي الأوروبي الذي تديره *Arianespace*.

أمام هذه التحولات، أعادت الولايات المتحدة تنظيم بنيتها المعلوماتية والاقتصادية، فطورت سوقاً متقدمة للمعلومات سرعان ما أصبحت رائدة عالمياً. وقد تميز هذا السوق بتعدد الفاعلين فيه، حيث ضم

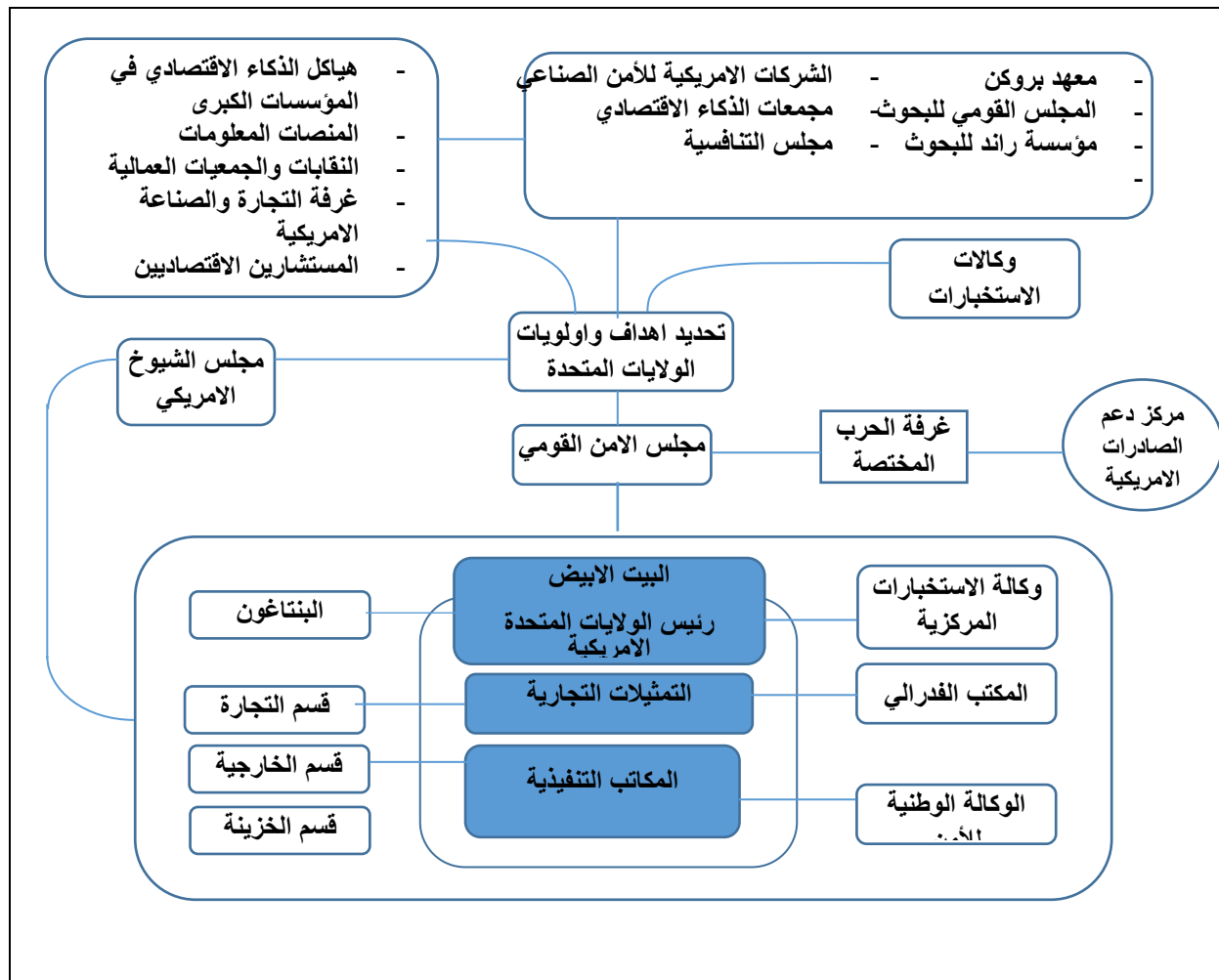
¹ Fuld, Leonard Michael. (1995). *The New Competitor Intelligence: The Complete Resource for Finding, Analyzing, and Using Information About Your Competitors*. John Wiley. New York, Unites states. P 482.

وسطاء معلومات، وجامعات، ومراكز فكر، ومكتبات، إضافة إلى شركات أمن واستشارات خاصة، مما عزز الطابع التنافسي واللامركزي للنموذج الأمريكي.

وفي هذا الإطار، أصبح الذكاء الاقتصادي أداة استراتيجية لدعم جهود التأثير وصناعة القرار، سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي، بما يخدم المصالح العليا للدولة. كما اتسم النموذج الأمريكي بتكامل أدوار مختلف المؤسسات، الحكومية والخاصة، في صياغة الأولويات الوطنية ووضع آليات تنفيذها وفق منظومة تنسيق دقيقة ومحددة الأهداف.

وعليه، يمكن القول إن التحول الذي شهدته الولايات المتحدة في التسعينيات لم يكن مجرد استجابة ظرفية للمنافسة الدولية، بل كان إعادة هيكلة شاملة لمنظومة الذكاء الاقتصادي، قائمة على تعبئة الموارد المعرفية، وتعزيز التكامل بين الفاعلين، وربط الاقتصاد مباشرة بالاستراتيجية الوطنية¹.

الشكل رقم (08): النموذج الأمريكي للذكاء الاقتصادي



المصدر: 2

¹ Derkaoui, Nouredine, Nasri, Nafisa. (2025). *Economic intelligence and its role in the competitiveness of major countries (USA, Japan, France)*. International Journal of Economic Perspectives. Vol 19. No 05. PP 2099-2188. P 2106.

² Saayman, Andrea, et al. (2008). *Competitive Intelligence : Construct Exploration, Validation and Equivalence*. Journal of Competitive Intelligence and Management, vol. 4. no. 2. pp 16-31.

مثل النموذج الأمريكي للذكاء الاقتصادي مقارنة عملية ومنهجية تركز على تحويل المعلومات إلى أداة مباشرة لدعم القرار الاستراتيجي داخل المنظمة في بيئة تنافسية سريعة التغير. ويُنظر إلى هذا النموذج باعتباره عملية منظمة ومستمرة تقوم على دورة متكاملة تبدأ بتحديد احتياجات متخذي القرار من المعلومات، ثم جمع البيانات من مصادر متعددة (رسمية وغير رسمية، داخلية وخارجية)، يليها تحليل هذه المعطيات باستخدام أدوات كمية ونوعية بهدف استخلاص دلالات استراتيجية دقيقة، ثم نشر النتائج في شكل تقارير أو توصيات تُستخدم في دعم القرار، مع وجود تغذية راجعة لتحسين العملية مستقبلاً. ويتميز هذا النموذج بارتباطه القوي بنظم المعلومات والتكنولوجيا الحديثة، وبتركيزه على السرعة والدقة في توفير المعلومة المناسبة في الوقت المناسب، وهو ما يجعله نموذجًا عمليًا يخدم التنافسية المباشرة للمنظمة.¹

¹ Saayman, Andrea, et al. (2008). *Op cite*. Pp 16–31.