الفهـــــرس

تركيـز
الذكاء الثقافي،
كيفية الإستعمال
43

حـصـري

الذكاء الإقتصادي،
الاستقبالية واليقظة
الإستراتيجية
6

الجالية المهاجرة والذكاء
الإقتصادي الجهوي
37

المقاربة الإستراتيجية لغرف
التجارة والصناعة في فرنسا
40

إفتتاحية

الذكاء الإقتصادي الجهوي
أو إستعجالية الإبتداع
2

الوضـــع

ديباجة ضبط وحكامة
فيليب كلير
مدير الذكاء الإقتصادي
بالجمعية الفرنسية لغرف التجارة والصناعة
4

الذكاء الإقتصادي، الإستقبالية
واليقظة الإستراتيجية
محمد توفيق ملين
المدير العام للمعهد الملكي
للدراسات الإستراتيجية
6

الذكاء الترابي
الذكاء لا أكثر
إدريس علوي مدغري
وزير سابق
8

إضـــاءات

الذكاء الترابي،
خميرة سياسية صناعية جديدة
ريمي بوترا
والي جهة، رئيس معهد الدراسات
من أجل سلامة المقاولات
10

اليقظة الإستراتيجية في المقاولة
عبد الحنين بنعلو
المدير العام للمكتب الوطني للمطارات
13

الذكاء الاقتصادي المطبق
على المجالات الترابية واقع معقد
جيرار باردیني
رئيس إدارة السلامة الاقتصادية وتدبير الأزمات
المركز الوطني للدراسات العليا في السلامة
15

حوار

ميشال روسي
مبرز في القانون العام والعلوم السياسية،
بروفيسور ورئيس شرفي لجامعة العلوم الإجتماعية
لكرونوبل (فرنسا)
الذكاء الإقتصادي في خدمة المجالات الترابية
17

الذكاء الترابي في خدمة
نظرة متجددة للتنمية
محمد شفيقي
مدير الدراسات والتوقعات
وزارة الإقتصاد والمالية
20

مؤطر

محسن السمار
مدير الدراسات والتخطيط الصناعي
نظام اليقظة بالصناعة بالمغرب
22

الذكاء الإقتصادي والدينامية الترابية،
أي دروس بالنسبة للمغرب ؟
ادريس الكراوي
نائب رئيس الجمعية المغربية
للذكاء الإقتصادي
23

الذكاء الإقتصادي والتنمية الترابية،
نموذج المنطقة الصناعية–الميناءية لفوس
هرفي موان – الميناء المستقل لمرسيليا
فيليب كلير – مدير الذكاء الإقتصادي بجمعية
غرف التجارة والصناعة الفرنسية
هنري درو – ESCEM
(Tours) et CIWORLDWIDE
organisation
25

الذكاء الإقتصادي في خدمة التنمية :
أمثلة طورتها وكالة الجهة الشرقية
توفيق بودشيش
مدير التعاون الدولي
وكالة الجهة الشرقية
30

شامبان–أردين : نسيج اقتصادي متنوع
جاك لاروش
مدير التنمية والوكالة الجهوية للإخبار العلمي
والتقني –الغرفة الجهوية لشامبان–أردين
34

الجالية المهاجرة والذكاء الإقتصادي
الجهوي رهانات، تحديات وآفاق
فوزي لخضر
غزال رئيس جمعية معرفة وتنمية
وعضو مجلس الجالية المغربية بالخارج
37

الإبتداع والذكاء الإقتصادي المقاربة
الإستراتيجية لغرف التجارة والصناعة
ريمي بيلكر – المدير العام، الغرفة الجهوية
لتجارة والصناعة لبريطانيا
ألكسندر كولمب – مسؤول قطب الإبتداع، الغرفة
الجهوية للتجارة والصناعة لبريطانيا
40

تركيـز

جون فيليب مونيي
خبير في الذكاء الاقتصادي وفي التنمية المستدامة
الذكاء الثقافي : كيفية الإستعمال
43

إستراتيجية الذكاء الترابي : رهانات وممارسات
بالمملكة المتحدة وبالصين
فيليب كلير
مدير الذكاء الاقتصادي بجمعية الغرف
الفرنسية للتجارة والصناعة
49

Oriental.ma

مدير النشر : محمد امباركي • **مدير التحرير** : توفيق بودشيش • **سكرتير التحرير** : سلوى شاعدي • **التصميم** : MPCOM
رقم الإيداع القانوني : 24/07 • **ISSN** : في تحضير • **وكالة الجهة الشرقية** : 12، زنقة المكي بيطاوري – السويسي – الرباط
الهاتف : 80 35 63 37 (212+) • الفاكس : 80 35 63 37 (212+) • الموقع : www.oriental.ma
لا تلزم الآراء المنشورة إلا أصحابها

إفتتاحية

الذكاء الإقتصادي الجهوي
أو استعجالية الإبتداع

في خضم اقتصاد معولم تزداد حدة المنافسة فيه، أصبحت المجالات الترابية «فاعلة في التنمية» : وهو تغير عميق في المواقف لأن هذه المجالات لم تعد تُعالج كمجرد دعامات سالبة للتجهيز والبنيات أو كأوعية فقط لاستقبال التدخل العمومي والخاص.
وقد أصبحت المجالات الترابية منظومات حقيقية تنتج التنمية بذاتها مع العديد من الآثار المتولدة، والتي تمثلها أكثر فأكثر كمقاولات من نوع جديد تتوفر على أشكال جديدة من الحكامة تنفتح على استراتيجيات جديدة مبتدعة. ويتمثل الذكاء الإقتصادي في الوعي بهذا التطور وبتقييم هذه المنظومات، وبالتالي تنظيم شبكات المعلومات ومعالجتها بشكل فعال وملائم.

وتبعا لهذه المقاربة، فلا يوجد تراب ليس بوسعه أن يخلق الثروة أو القيمة المضافة. ومن هذا المنطلق، فإن مفهوم «مجال غير نافع» هو اقتصاديا أمر لا معنى له.
وهكذا، فالسياحة، والثقافة والممتلكات اللامادية، والمنتوجات المحلية، والموارد البشرية... والتي نفسُها موضوع مقاربات نوعية جديدة « للذكاء» مرتبطة بالمجالات الترابية، أسفرت عن تنمية ذات قيمة مضافة عالية. ويبقى الرهان في معرفة كيفية تحديد وتقييم هذه الموارد في اتجاه التقدم وخلق الثروات.

إن الذكاء الإقتصادي والأدوات المنهجية المرتبطة تشكل نهجا مبتدعا للشروع في استراتيجيات عصرية وخلاقة لتقييم المجالات. ووكالة الجهة الشرقية تأمل في تقاسم أفكار الخبراء ذوي الصيت العالمي. كما نود أن نقدم لكم التجارب التي أجريت بالمغرب وببلدان أخرى كفرنسا القريبة جدا والمختلفة جدا.

إن الذكاء الإقتصادي هو أولا نهج ومقاربة وبيداغوجيا ومنطق لتدبير مدارات الإعلام الإستراتيجية ومضمونها، مصحوبة بنظم لتنظيم فعال يشمل ميادين عديدة للتدخل البشري: اجتماعي، ثقافي، ترابي، نشاط وحاجيات المقاولات، مخاطر المنافسة...
وبعيدا عن الكلمات العالمة، البعيدة أحيانا عن واقعنا اليومي، فإن التطبيق التدريجي للذكاء بسيط. فهو يتطلب فقط شيئا من الانضباط الذي يفرضه مثلا تدبير وتتبع أنظمة اليقظة.

وبالنسبة للوكالة، فإن ممارسة الذكاء الإقتصادي يرمي إلى غاية واحدة ألا وهي التنمية الجهوية مع إرادة العمل بشكل هادئ لإبراز مفهوم « الذكاء الاقتصادي الجهوي» مع مجموع المؤسسات المعنية. وهذا المفهوم المندمج في العمل من أجل التنمية، سيمكن من الإستكشاف الفعال والمناسب لكل السبل التي تفتحها تحديات التنمية بالجهة ككيان مؤسساتي لامركزي، كيان ترابي يشكل وعاءا لاستقبال المشاريع القطاعية ومحيطا طبيعيا وبشريا، ونظاما اقتصاديا مرتبط بمجالات أخرى، وموقع لتفاعل فاعلين اقتصاديين واجتماعيين، وتعريف بالمراحل التي ينبغي قطعها لربح رهانات المستقبل.

وتُظهر قراءة متأنية للخطاب الملكي لـ 18 مارس 2003، بأن «المبادرة الملكية لتنمية الجهة الشرقية» بغض النظر عن «خريطة الطريق» التي تضعها بالملموس، تدعو أيضا في نظرتها إلى اعتماد هذا الصنف من التفكير والإبتداع. وهذا هو التحدي، الجريء والمبتدع، الذي يدعونا إلى رفعه خطاب صاحب الجلالة نصره الله بمناسبة تخليد ذكرى المسيرة الخضراء (6 نونبر 2008) بخصوص جهوية متجددة.

إن نهج الذكاء الإقتصادي المطبق على التنمية الجهوية هي بالطبع حاملة للإبتداع. وهذا واضح على الصعيد المنهجي كما بالنسبة للعمل الذي يَنتُج عنه. لذا فقد اخترنا عنونة هذا العدد « الذكاء الإقتصادي الجهوي، استعجالية الإبتداع».

وقد عولجت عدة تجارب للذكاء الإقتصادي بهذا العدد، وأشكر المؤلفين الذين تقاسموا خبراتهم مع القراء. واسمحوا لي أن أذكر بمناسبة هذا العدد بأن كل المؤلفين الذين يساهمون في مجلة Oriental.ma يقومون بذلك بدون مقابل ويستحقون منا خالص الشكر والثناء.
وأريد أن أؤكد هنا بالخصوص على المساهمة الاستثنائية للسيد فيليب كلير في هذا العدد، وقد تفضل هذا الخبير الفرنسي في ميدان الذكاء الإقتصادي، المعترف به دوليا وصديق المغرب، بتنسيق الجزء الفرنسي من هذا العدد.

محمد امباركي
المدير العا لوكالة الجهة الشرقية

ديـبـاجـة
ضـبـط وحـكـامـة

فيليب كلير
مدير الذكاء الإقتصادي
بالجمعية الفرنسية لغرف التجارة والصناعة

بصفته منسقا للإسهامات الواردة من الخارج، فان الكاتب استطاع أن يحلل مجموع مقالات هذا العدد بالتريث وبعد النظر اللازمين. وهذه الديباجة تضع المقاربات والتحاليل التكميلية، وكذا التجارب المعاشة، كدعائم نافعة جدا للتفكير في النهج المتطلب والشامل الذي ينبغي للجهة الشرقية تتبعه لبناء ذكاءها الإقتصادي الجهوي.

إنـه كعلامة أو بالأحرى التذكير الذي يعلن عن استعجالية الاستباق، والتحليل والاستقبالية واليقظة. وبالفعل، فإن هذا العدد من مجلة Oriental.ma حول موضوع الذكاء الاقتصادي الجهوي، تم تهييئه في الوقت الذي كانت تجري فيه أزمات كبيرة تقلب نظا علاقات القوة (الصراع الروسي الجيورجي والتدخل الصعب للاتحاد الأوروبي) وتزعزع بالخصوص النظا المالي العالمي.

وفجأة، أظهرت الأحداث رغبة القوة لروسيا أو تهاون السوق وأصحاب القرار والغياب التا لكل آلية لليقظة والإنذار المشترك، و»منحنى عمى»، غريب للمسؤولين. وفجأة، لم يعد الخبراء «يعلمون»، وبالأحرى «يترقبون». لم يعد أحد يجسر على التحدث عن المستقبل سوى القول بأنه هذه المرة صعب التوقع أو بالأحرى جف مصدر الابتداع الضروري لبنائه بشكل مفاجئ.

إنه تصدع أساسي يأتي في وقت يكتشف فيه أصحاب القرار الدوليون والوطنيون والمحليون «حرب الذكاء»، وهو رهان مركزي كبير يرغمهم إلى إعادة صياغة علاقات القوة وتحليلاتهم وتنظيماتهم، بل أساسيات السياسات الصناعية.

ونراهن بأن المؤلفين المغاربة والفرنسيين ألهمهم هذا المحيط في كتابة إسهاماتهم لأن ذلك ضروري. وبالفعل، فإن وقع الأزمة المالية العالمية على الأنسجة الإنتاجية وتشكل القوى التنافسية، وكذا المصالح التعاونية كبروز واستعجالية التحولات ستجعل أدواتنا متجاوزة أكثر، ووسائلنا وآليات خبرتنا وذكاءنا كوارث عالمية. وهذه فرصة للابتداع في هذا المجال وتسريع «اختراع» طرق تنموية جديدة، لاسيما عبر إستراتيجية للذكاء الاقتصادي الجهوي.

إن قرار السيد المباركي، مدير وكالة الجهة الشرقية بتخصيص عدد من مجلة Oriental.ma للذكاء الجهوي يتيح الإجابة لهذا الأمر ويشكل ابتداعا بذاته. وهو حينما يدرج تحليلات لخبراء مغاربة وفرنسيين، فهو يحدث الشروط الملائمة لتخصيب متقاطع لتجارب وإرادات. وهذا القرار وهذه النظرة هي اللبنات الأساسية الأولى لهذا النهج الشاق.

وهذا النهج سوف يغذي بسرعة العمليات ويدعم المشاريع ويلهم التعاونات، ويغدي المعارك ويأمن المنظمات. عمليات ومشاريع لفائدة الجهة الشرقية، عمليات ومشاريع من أجل شراكة مغربية فرنسية مبنية على ربط وتبادل قدراتنا من «الذكاء الإستراتيجي». وهذا المحور ضروري ومؤسس إذا كان طموحنا المشترك هو أيضا تدعيم الإتحاد من أجل المتوسط.

أين يُعرض ويُقد الذكاء الجهوي كسياسة إستراتجية مبتدعة. أين سيفرض الذكاء الجهوي على أصحاب القرار والسكان أن يفكروا ويزاولوا تنمية ترابهم في إطار عولمة رهيبة الفوضى مع أدوات جديدة ذات كثافة إخبارية ومعارف مستخلصة بنظرات إستراتيجية أعيد التفكير فيها.

وإذا أمعنا النظر وإذا كان هناك سؤال واحد في المقدمة، فهو التالي: هل يمكن بناء سياسة عمومية للذكاء الاقتصادي

بصيغتها الجهوية من توفير هامش الحركة الإستراتيجي الضروري للجهة الشرقية لكي تتحرك في علاقات القوة الاقتصادية والاجتماعية التي يفرضها علينا العالم ؟ وتضع الإسهامات في الواجهة عنصرين أساسيين لوضع مسار الابتداع هذا :

- المواضيع التي يمكن أن تبني مذهبا للذكاء الاقتصادي الجهوي ؛
- أهداف إستراتيجية الذكاء الاقتصادي الجهوي وكيفية تفعيله.

بخصوص المذهب الذي ينبغي بناءه، تبرز أربعة توجهات حسب رأيي في مختلف الإسهامات.

في الأول، هناك القدرة على «توضيح» تعقيد الرهانات بالنسبة لعالم الاقتصاد وللمهيئ، ولعالم السوسيولوجيا أو المهندس المعماري للعمل في محيط يتعرض لتحولات غير مسبوقة (توفيق بودشيش، ادريس علوي مدغري).

ثم ثانيا، يبرز الذكاء الاقتصادي الجهوي كدعم للحكامة (جيرار باردييني)، وكمنهج قوي لمرافقة الإصلاحات ودور الدولة كفاعل استراتيجي (ريمي بوترا، ادريس الكراوي وادريس علوي مدغري). وهذه هي الوظيفة الأساسية التي يغذي فيها الذكاء الاقتصادي الضبط ويوجه الحكامة. وثالثا، فإن وضع الإنسان مركزي في السياسة والنهج، أولا، ربما في خدمة التنافسية بل وأيضا في خدمة التنمية الثقافية (جون فيليب مونيي).

إن الذكاء الاجتماعي يجعل من الإنسان ومن العقل البشري أساس استراتيجيات التنمية الداخلية وربط المجالات الترابية بالجهات الأخرى وبالعالم بواسطة الشبكات ومهاجريها (ادريس الكراوي، هنري دو، توفيق بودشيس).

ونظرة التنمية المستدامة التي يغذيها الذكاء الاقتصادي لإدريس علوي مدغري يندرج بوضوح في هذا المحور المذهبي. كما هو الأمر عند محمد ملين بالنسبة للإستقبالية.

وأخيرا، فإن الرابط بين الأمن الوطني والتنمية المحلية (جيرار باردييني) تطفو كتوجه على المدى الطويل اعتبارا للأهمية التي سوف تحتلها أسئلة الأمن الداخلي في بناء تنمية مستدامة.

وبخصوص التفعيل، فهناك عدة اقتراحات: المنطق التجريبي الذي وصفه جيرار باردييني وهو اقتراح مفيد ستغنيه مقاربات الذكاء التنظيمي المناسبة لكل حالة، والتي تظل عناصرها المهيكلة الشبكات، والتنسيق، والتبادل، وقدرات الذكاء الموزعة والجماعية (المراصد المحلية لليقظة وخلايا الذكاء الاقتصادي). والأمثلة التي تقدمها غرف التجارة والصناعة لبريطانا (Bretagne). وشامبان أردين (Champagne Ardenne) لهي أحسن تعبير كما هو الأمر أيضا بتنمية الميناء المستقل لمارسيليا ولإستراتيجية الجهة الشرقية...

وفي الختام، أود أن أقترح بكل تواضع توجها من أجل العمل.

ملاحظة أولا : المنمون وأصحاب القرار السياسيون يعدون استراتيجياتهم التنموية المحلية عبر توثر بين اختيار المنطق الداخلي للتنمية واختيار المنطق الخارجي، منطق الجاذبية ذي النتائج القياسية. وتعتمد التنمية المحلية الداخلية [1] على الذكاء الاجتماعي في روح تشاركية واشتغال متجه نحو الأعلى. وهو أساسي لحل مشاكل جزء مهمش من السكان أو التراب مثلا. وقد استعمل كعامل للحكامة الاجتماعية، إلا أنه لم يؤدي إلى النتائج المتوخاة والكثير من الجهات أصبحت تستعيض عنه بنموذج التنمية المحلية عن طريق النمو الخارجي وإستراتيجية الجاذبية. وهو ينتج، عبر الاستثمارات الخارجية المباشرة، تحسينات في تخصصات العرض المحلية، وتحسينات في الكفاءات وفي أنشطة الشبكات المتطورة الأداء.

خلق هوامش إستراتيجية جديدة للجهة الشرقية

والخطر كبير في الانزلاق في ترهات اقتصادية. وأما هذا، أقترح خطا استراتيجيا واضحا يعبأ خبرات الذكاء الاقتصادي والمجتمعي، أي خليطا مرغوبا ومتحملا فيما بين الداخلي والخارجي. والإنسان في وسطه والمواجهة المتنافسة المعتدلة بالرجوع القوي للتعاون، لاسيما على الصعيد العالمي. وسيجد الإتحاد من أجل المتوسط قوته في هذه القدرات من الذكاء المقتسمة لبناء المشاريع المؤسسة.

(1) مارجوري جووين *(Marjorie Jouen)* : متصرفة في ديوان رئيس لجنة الجهات
In population et Avenir, HS avril 2008, Penser le futur.

الذكاء الإقتصادي، الإستقبالية واليقظة الإستراتيجية

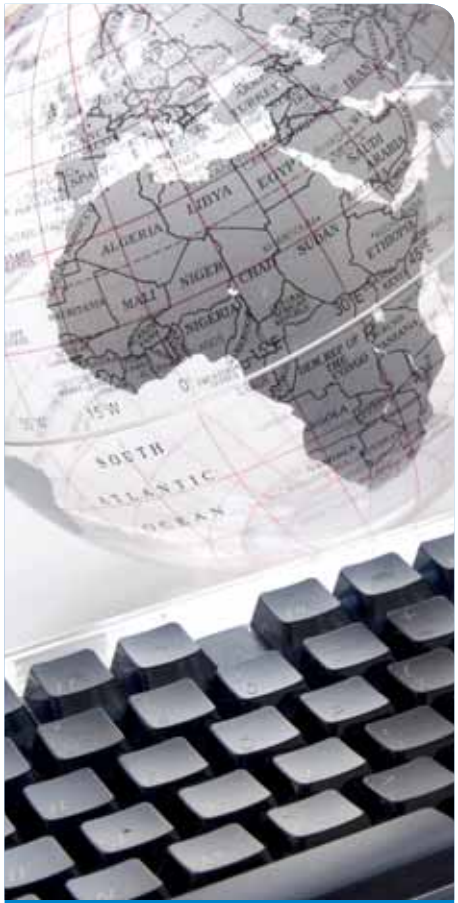
محمد توفيق ملين
المدير العام للمعهد الملكي للدراسات الإستراتيجية

المعهد الملكي للدراسات الإستراتيجية هو الأداة الحكومية للاستقبالية الإستراتيجية والعملياتية المُطبقة على زهاء عشر ميادين لليقظة. وهذه الأخيرة تعود إلى الذكاء الاقتصادي:
فبغض النظر عما هو آني ولو كان واضحا ودقيقا، فإن تحديد اتجاه التطورات وميكانزمات التغير له الأسبقية ويبني الإستقبالية. نموذج المغرب.

إن وتيرة التغيير تتسارع وتؤثر على وضوح رؤية التطورات. والتحولات البنيوية وخاصة المجتمعية هي أسرع مما كان مرتقبا، وهي تغير الإحساس بالعالم وبالإنتظارات الناتجة عنه. في ظل هذا الوضع، كيف نستبق وكيف يمكن الإنذار في الوقت اللازم ؟

إن العولمة المتزايدة للاقتصاديات تستفيد كثيرا من ازدهار تكنولوجيات المعلومات والتواصل. وهذه التكنولوجيات الجديدة لم تسرع فقط وتيرة حركة المعلومة، بل وضعت الدولة والمقاولات أمام عرض وافر من المعلومات يتطلب بعدها ووثوقيتها وضع نظام للذكاء الإقتصادي.

وهناك تعاريف عديدة للذكاء الاقتصادي، ومنها التعريف الذي يقدمه تقرير مارتر (MARTRE) : «يمكن أن يعرف الذكاء الاقتصادي كمجموع العمليات المنسقة للبحث، والمعالجة والتوزيع من أجل استغلال المعلومة النافعة للفاعلين الاقتصاديين. وهذه العمليات المختلفة يتم القيام بها بشكل مشروع تحت كل ضمانات الحماية الضرورية للحفاظ على ممتلكات المقاولة ضمن أفضل الشروط من حيث الآجال والتكلفة» [1].



معهد الأبحاث والدراسات الإستراتيجية يساءل العالم

ويتعلق الأمر بدورة للمعلومات الغاية منها إنتاج معلومات إستراتيجية وتكتيكية ذات قيمة مضافة عالية، بغية توضيح اتخاذ القرار من طرف دولة أو مقاولة [2] . ويتطلب الذكاء الاقتصادي إعداد منظومة للمعلومات يرمي إلى رسملة المعارف والمهارات وتأمين نشرها.

والهدف المنشود ليس هو إحداث أداة إحصائية كما هو الأمر في عدد من الدول، بل إنتاج معلومة ديناميكية غالبا ما تكون غائبة في الدراسات الاستقبالية. ويتعلق الأمر في الواقع بإنتاج الذكاء الاستقبالي ووضعه رهن إشارة أصحاب القرار.

إن الذكاء الاقتصادي في خدمة الاستقبالية التي تتمثل مهامها الأساسية في معرفة أفضل بالتطورات وفي الذكاء المتعلق بسيرورة التغيير لرفع قدرات تأقلم الفاعلين في مجال التنمية. وإن اختيار مؤشرات كمية وأيضا نوعية، تسهل اكتشاف التوجهات وعلامات القطيعة وكل إشارة ضعيفة تصلح لبناء نظرة استقبالية أو للقيا بنشاط لليقظة الإستراتيجية.

إن اليقظة الإستراتيجية من أهم مها المعهد الملكي للدراسات الإستراتيجية. وتطبق الاستقبالية الإستراتيجية والعملياتية على زهاء عشر ميادين في مجال اليقظة. والاستقبالية تتمثل في معاينة المخاطر الممكنة والفرص الواردة على الأمدين المتوسط والطويل. والاستقبالية العملياتية تهدف إلى إيجاد حلول ممكنة ودائمة للمشاكل البنيوية الفورية أو التي تظهر على المدى القريب.

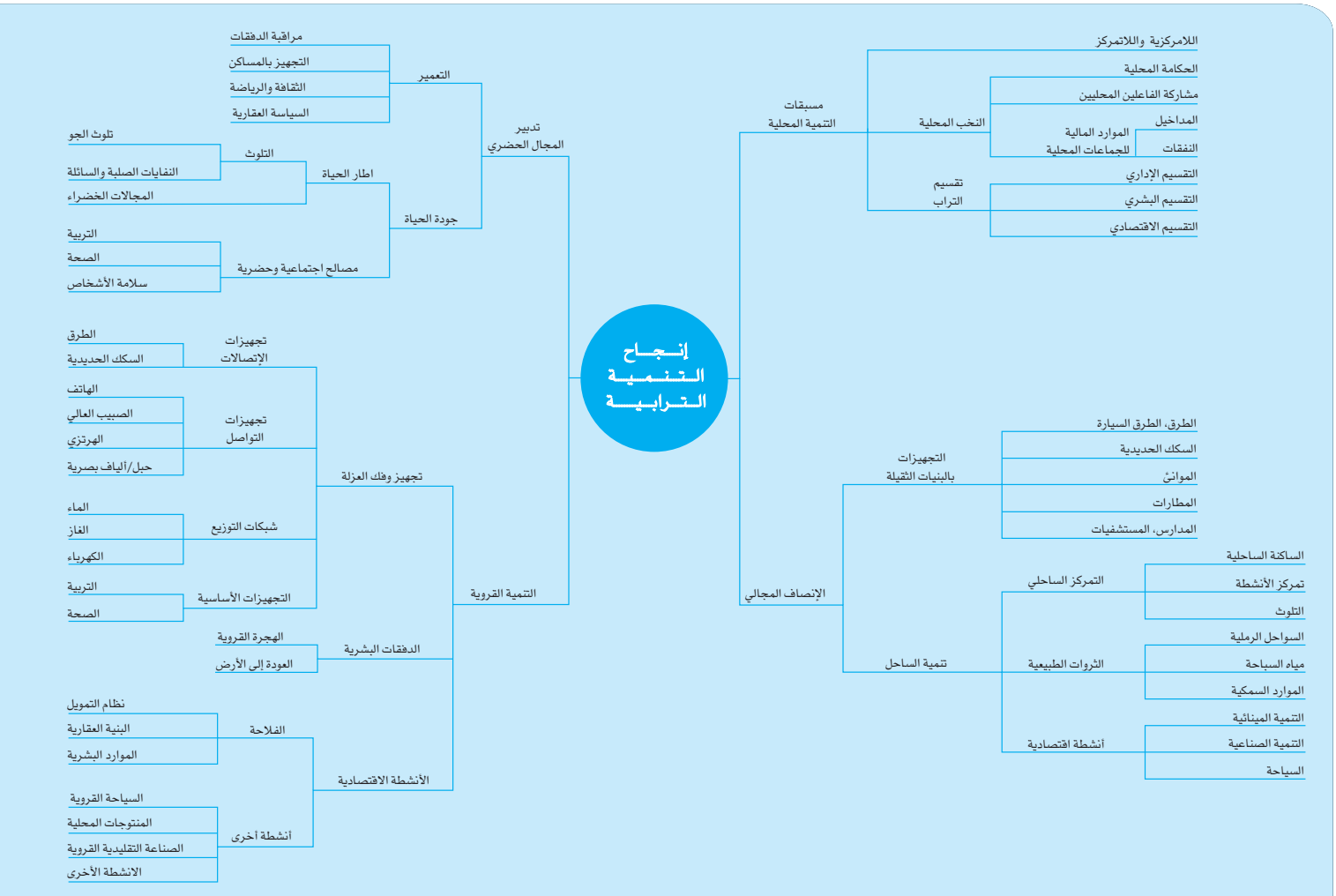
وباعتبارها مجالات حقيقية للمعرفة، فإن ميادين اليقظة الإستراتيجية يتم تصنيفها إلى أنظمة فرعية بفضل الطريقة الإستكشافية (heuristique).

وهذه الطريقة تمكن من فهم التعقيد بصورة مبتدعة بالمقارنة مع الطرق التقليدية، ومن إعطاء نظرة شمولية للموضوع المعالج في لوحة واحدة، وفي تلخيص المعلومة التي أصبحت متوفرة أكثر فأكثر، وتنظيم وهيكلة المعارف.

وهكذا، فإن مجالات اليقظة الإستراتيجية يتم التعامل معها في إطار نظرة شاملة ومنظوماتية (systémique) تبرز التفاعلات والإرتباط المتبادل لإضاءة أسئلة الحاضر دون إغفال ثراء التعقيد.

ويعتبر التصميم الموالي بمثابة إيضاح للطريقة الإستكشافية المطبقة على إشكالية التنمية الترابية التي تعد مفترقا حاسما نحو المستقبل. وإن اختيار هذه الإشكالية تصب في اتجاه انشغالات عدد من العاملين ومنها وكالة الجهة الشرقية.

(1) Martre H. (1994) « intelligence économique et stratégies des entreprises », in la Documentation Française, Paris, p.16
(2) Besson. B. Possin J-C(1997), «Du renseignement à l'intelligence économique. Edition Dunod



إنجاح التنمية الترابية

الذكاء الترابـــي
الذكاء لا أكـــثـــر

إدريس علوي مدغري
وزير سابق
و رئيس الجمعية المغربية للذكاء الإقتصادي

يطور المؤلف بنظرة ثاقبة رأيه حول الذكاء الترابي ويحيل إلى نظ للإعتبار حيث مستوى القراءة يتغير مع الإعتبارات. فعلى الصعيد الوطني، السؤال مرتبط باللامركزية، وعلى الصعيد الجهوي، فإنه المستوى المتوسطي، وعلى الصعيد الدولي، فمنظور التنمية المستدامة هو المهيمن.

أما الرهانات الحالية للأوقات الراهنة في مجال التنمية، تتوفر ثلاث فرص لمن يريد، كصاحب قرار أن يستفيد منها لفائدة أكبر عدد. وهي كلها تستند على ذكاء ترابي وتوجد على المستوى الداخلي لكل أمة، وعلى المستوى الجهوي والمستوى الدولي.

فعلى المستوى الدولي، فإن القوى الفاعلة تطالب بالمزيد من المساهمة، وإذا من الإستقلالية في تدبير الشؤون المحلية.

وعلى صعيد المجموعات الجهوية، فإن بناء مجموعات متكاملة اقتصاديا وسياسيا يمثل طموحا كامنا حقيقيا وضرورة اقتصادية أكيدة.

أما على الصعيد الدولي، فإن الرهانات الجيواستراتيجية المتعددة، ولا سيما البيئية تجعل من الضروري المزيد من التعاون والعمل الجماعي التشاوري، وهذه العمليات التي ينبغي القيا بها على هذه المستويات الثلاثة عليها أن تتم بشكل متكامل لكي تتوفر لها الفعالية.

على الصعيد الداخلي، لكل أمة لا مركزية واستقلال ذاتي

إن الطموح المشروع للإعتراف بالخصوصيات المحلية وطلب المشاركة والإستقلال الذاتي للساكنة ونخبها، ينبغي أن يُسخر كرافعة للتنمية. وعلى سياسة اللامركزية بالمغرب، أن تعلب بشكل كامل لكي تمنح لكل الجهات التي تتوفر على درجة كافية من الإنسجا التاريخي والثقافي، الإستقلال الذاتي اللاز لتعبئة الطاقات والقوى الفاعلة في هذه الفضاءات لفائدة السكان مع السهر على أن تكون لها انعكاسات إيجابية وأن تنتج آثارا تحريكية على باقي التراب الوطني.

إن المسألة ليست سهلة، حيث ينبغي اجتياز الحواجز السياسية وكذا النفسية للتخلص من الخطابات التقليدية ومن لغة الخشب التقليدية. وإن المبادرات التي قا بها المغرب في مجال التنمية الجهوية والنشاط الملكي المكثف في كل جهات البلاد تبين الطريق وتفتح آفاقا خصبة.

ودون الدخول في التفاصيل، فإن هذا النهج ينبغي أن تصاحبه إقامة مؤسسات وآليات تسهل العمل الفعال الملائم لكل حالة. وفي هذا الصدد، فإن إحداث مراصد جهوية مكلفة بجمع وتحليل وتوزيع معلومات موثوقة حول الجهة في كل المجالات، بوسعها أن تسهل على المنتخبين المحليين إعداد واتخاذ القرار إلى جانب ما تشكله من أرضية لليقظة الإستراتيجية الضرورية لكل من يريد أن يعمل لغاية مفيدة.

كما أن نظاما جبائيا مراجعا ملائما في مستوياته، وكيفيته وتخصيصه واستيفائه، ينبغي أن يتم بالتوازي مع عمليات لمصاحبة التغيير. كما أن المتابعة المعمقة لعمل وكالات التنمية الجهوية من شأنه أن يمكن من تكثيف وقعها ومن تعبئة دائمة للرافعات الضرورية في مجال الإستثمار.

على صعيد المجموعات الجهوية : من المغرب العربي إلى البحر الأبيض المتوسط

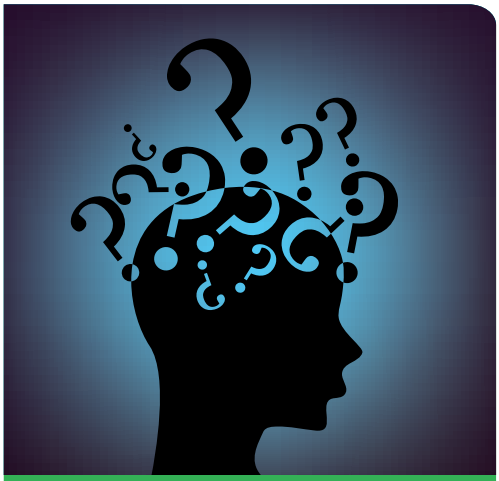
ضمن هذه الروح، فإن اتحاد المغرب العربي أمر لا بد أن يرى النور طال الزمان أ قَصُر، ليس طبعا كرغبة عاطفية أو حماسة وحدوية كما عرف العالم العربي العديد منها، لكن وقت زواج العقل قد حان، وتفرضه في نفس الوقت الأوضاع الجيوسياسية والسوق.

ولا يحتاج الأمر، من أجل ذلك، أن نصدق مواقف واهية تمنع من رؤية حقيقية المصالح المتبادلة التي تسهلها مثل هذه الوحدة وقدرات التأثير المضاعفة التي سوف تمنحها لدول المنطقة، لاسيما في حواراتها ومفاوضاتها مع باقي العالم عموما، ومع أوروبا بالخصوص. يكفي أن نبني مجتمعين في ميادين ذات امتياز مشاريع ذات آثار تحريكية مرتفعة كالمشاريع الطاقية والبنيوية، والتي ستصلح كشبكة لبناء نظا جديد يتميز بالسلا والإستقرار والتشاور والتنمية المستدامة.

ويتردد كثيرا القول بأن اتحاد المغرب العربي معطل بسبب الخلافات الجزائرية المغربية بخصوص قضية الصحراء. الأمر صحيح إلى حد ما. فقصر النظر من مختلف الأشكال تمنع من رؤية أمثلة للتعاون الثنائي التي تشتغل بالرغم من اختلاف الرؤى (في الميدان الطاقي بالخصوص : خط أنبوب الغاز المغاربي الأوروبي، خطوط الربط الكهربائي). ومن أن تستعمل كرافعات لمضاعفة هذه الأمثلة وتنمية مناطق خاصة للتعاون النشيط. كما تمنع أيضا من تقدير مدى الآفاق الجديدة التي ستنفتح مع التغيرات التي تنتج عن اعتماد سياسة للذكاء الترابي معدة بصورة جيدة ومطبقة على المستوى الأول، المستوى الوطني، المستوى الذي على كل واحد من بلدان المغرب أن يشرع فيه حسب إمكاناته وإكراهاته الداخلية. وفي هذا الصدد، فإن مشروع الطريق السيار فاس–وجدة (أكثر من مليار دولار من الإستثمارات) يندرج ضمن هذا المنطق الإيجابي. وكذلك الأمر بشبكة الطرق السيارة الجزائرية الساحلية. ومن جهة أخرى، فإن دور مجموعة رجال الأعمال والمجتمع المدني من شأنهما أن يمارسا أثرا تحريكيا لا يستهان به على السلطات السياسية لإعطاء المزيد من القوة للحركة العامة.

إن هذا الفضاء الجهوي الذي أعيد إحيائه سيكون بوسعه أن يسهم في بناء فضاء ذي مغزى أكبر، الفضاء الأورومتوسطي. نحن نعلم بأن مراكز النفوذ لم تتوقف عن الإنزلاق على مدى القرون من الشرق نحو الغرب، إلى حدود المحيط الهادئ، مما أدى إلى التقليص التدريجي لدور المنطقة المتوسطية في القضايا الدولية.

ووحدة التعاون المتزايد وما يعززه من العمليات في العمق مع الإستثمارات الضرورية وحرية تنقل الأشخاص والسلع بإمكانه أن يفتح آفاقا جديدة في الفضاء الأورومتوسطي، علما بأن أوروبا اللاتينية لن يكون لها حظ التأثير في القضايا الأوروبية ولا أوروبا نفسها في القضايا العالمية إلا بالواردات والإسهامات الديمغرافية والثقافية والإقتصادية والطاقية... لمجموع حوض بحرنا المتوسطي.



استعجالية القضايا الكونية

على الصعيد الدولي، عمليات استعجالية

إن أغلبية الأبحاث الإستقبالية الحالية تظهر بأن المستقبل القريب سوف يشهد تحولات لم يسبق لها مثيل في تاريخ البشرية. وهذه التحولات جعلت العديد من النقاشات متجاوزة والعديد من السياسات متفاوتة جدا مع الرهانات الجديدة. ليس المكان هنا لدراسة مفصلة لهذه القضايا المعقدة والحساسة. لكن ينبغي أن نشير بأن الأفق الذي ستطرح فيه هذه القضايا بحدة لا مسبوقة لن تتعدى عقدين أو ثلاثة. وهو ما يبرز استعجالية التفكير والعمليات الجماعية الملائمة. فالتحديات الهائلة التي ستواجهها البشرية كجنس أو خيار آخر.

وسنتوقف، من وجهة نظرنا في هذه المساهمة المتواضعة – وجهة نظر الفرص والعمليات التي ينبغي القيا بها على المدى القصير على الصعيد الدولي– عند قضية البيئة التي ينبغي أن ترتبط بشكل وثيق مع العمليات المحلية والجهوية.

وتكتسي هذه القضية اليو طابعا استعجاليا خاصا نظرا للإحتباس الحراري. والتقرير الأخير للمجموعة الحكومية للخبراء حول تطور المناخ يظهر ذلك بوضوح. وهي مع ذلك تمثل فرصة بوسعنا الإستفادة منها بصورة واسعة على شكل تكييف طرق الإستهلاك والإبتداع من أجل سلوك طاقي أكثر احتراما للتوازنات الطبيعية.

ومفهو التنمية المستدامة، المراجع والمصحح على ضوء المعطيات الجديدة لا يمكنه أن يتحقق إلا إذا حصل تشاور على الصعيد العالمي من أجل إيجاد حلول متوازنة ومربحة للجميع. ومن الواضح جدا اليو أنه بدون سياسة إرادوية للجميع، الولايات المتحدة، أوروبا، الصين، اليابان والهند، لكي لا نذكر إلا هذه البلدان، فإن كوكبنا يتجه مباشرة نحو كارثة إيكولوجية في أقرب أو أبعد أجل. وفي الواقع، فإن تنفيذ إتفاقية كيوطو هو حد أدنى حيوي.

ومن جانب آخر، فالإعتقاد بأن هذه القضية يمكن أن تجد حلا دون أن يحصل توزيع أكثر عدلا للثروات العالمية هو مجرد وهم. وهو ما قد يعطي تبريرا حقيقيا لمفهو التنمية المستدامة وملائمة حقيقية.

وبتحويل التهديدات التي تطوف حاليا بالإنسان، إلى جانب فرص لإدراج مبادرات مبدعة وعمليات جماعية متأملة على المستويات الثلاثة التي ركزنا عليها في منظور ذكاء ترابي ملائم، يمكننا أن نأمل أن يحكم الذكاء لا أكثر كوكبنا بهشاشته وجماله البالغين، وأن تحتل بلادنا المكانة التي تستحقها.

الذكاء الـتـرابـي، خـمـيـرة سـيـاسـة صـنـاعـيـة جـديـدة

ريمي بوترا
والي جهة
رئيس معهد الدراسات من أجل سلامة المقاولات

يذكر الكاتب بحق بأن الذكاء الاقتصادي الترابي هو أولا خيار سياسي، وشق من حكامة دولة، حيث سينعكس شكل إدارته في تدبير المعلومات واستقائها وتوزيعها مرورا بمعالجتها. وفي صلب الإشكالية تبرز أيضا العلاقات بين المقاولات والمؤسسات وطرق اتخاذ القرار ومنظور التنمية المحلية وطبيعة وقوة الشبكات وأصناف الشراكة العمومية – الخاصة.

الذكاء الاقتصادي أو فهم العالم

يجري تغيير عميق في العلاقات الدولية، فالسباق على الأسواق والموارد يتم في إطار لعبة أدوار غير مسبوقة، وتدخل حوالي ثلاثين من الاقتصاديات البارزة في المنافسة من أجل الفوز بحصتها من الثروة العالمية. ويتفاعل العديد من الفاعلين المتنوعين فيما بينهم. وهم منحدرون من الدائرة العمومية أو الخاصة، أو الجهوية أو الوطنية أو الدولية، ومن الحقل الاقتصادي، بل وحتى الاجتماعي والثقافي. وفي نفس الوقت، فإن إيقاع الإنقطاعات أو التطورات التكنولوجية يتسارع، كما أن التحكم في دورات التجديد والتنميط والتي أصبحت أقصر يوما عن يو هو شرط للولوج للسوق.

فحرب الذكاء وحرب المعرفة تهيكل المنافسات الجيواقتصادية. فتراتبية التهديدات تعرف تغييرا هاما، وإذا كانت انفتاحات الأسواق تتعدد، فالفاعلون الإقتصاديون يواجهون التحولات غير المتوقعة للمحيط، فقدرات الاستباق والتحليل أصبحت استثمارات استراتيجية.

وفي اطار هذا المحيط، فإن الدول والمسيرين طوروا تدريجيا منهجا جديدا بأدوات نظرية وتطبيقية من أجل قيادة الإستراتيجيات «عن خبرة» في متاهة هذا المنطق الغير مسبوق: ويتعلق الأمر بالذكاء الاقتصادي. فقد جعلت منه فرنسا سياسة عمومية ذات صبغة إستراتيجية. وكما هو الأمر بالنسبة للمسيرين العموميين والخواص، فإن الجامعات والمدارس تساهم في تنمية هذا المنهج وأدواته، وتنظيماته ووسائله.

وهذه المادة تمكن في نهاية المطاف من فهم الأحداث الإقتصادية من أجل تحديد ثم خوض عمليات إستراتيجية وبناء المستقبل. والموقف المركزي هو موقف الاستباق. وهو يدمج تنظيم سلامة ممتلكات المقاولة والأمن الاقتصادي الذي يظل اليو مفهوما بشكل سيء ولا يأخذ بعين الاعتبار بصورة كافية. في حين أنه جزء لا يتجزأ من المنهج الشامل للذكاء الاقتصادي. وهي ترمي إلى حماية المعلومة الإستراتيجية للشركات، وطاقاتها الإبتداعية بوقايتها من الإختتال ومن الممارسات الغير شرعية. وفرنسا عبر السياسة الصناعية الجديدة التي تنميها استراتيجية الإبتداع، وضعت الأمن الإقتصادي للمقاولات الصغيرة والمتوسطة والصناعات الصغرى والمتوسطة الحساسة في صميم سياستها التنموية.

إن تعلم الذكاء الاقتصادي منذ حوالي 15 سنة كان لها وقع كبير على الدولة، حيث فرض عليها تدريجيا أن تتجاوز إطار المها التقليدية للمراقبة والجزاء. وهي تصبح في الواقع دولة إستراتيجية وشريكا للمقاولات. وقد تمت دينمة هذه الثورة عبر لامركزية جديدة.

الذكاء في صميم التنمية المحلية

وهكذا، فإن السياسة العمومية للذكاء الاقتصادي بفرنسا تجد اليو حقلا رئيسيا للتطبيق على الصعيد الترابي. فحكامتها اللامركزية تأخذ بعين الاعتبار خصوصيتها ونوعية كل حوض للأنشطة وتسمح بإدراج جهاتنا في الدينامكية الكبرى للعولمة على أفضل وجه. وقد اكتسبت السياسة الإبتداعية للذكاء الترابي والعمليات الناتجة عنها

كثافة حقيقية مع برنامج يغطي مجموع التراب الوطني. وقد زادت الانطلاقة الحديثة لإستراتيجية أقطاب التنافسية من تقوية إمكانية الرؤية والتناسق، وأكدت بالخصوص نفعية مثل هذه السياسة.

ومن الجلي أن المنافسة الدولية لم تعد تستثني لا المجالات ولا سكانها الذين يساهمون في الدينامكية الأساسية للإبتداع والنمو عبر النسيج الإنتاجي للمقاولات الصغيرة والمتوسطة.

إن الذكاء التنظيمي الذي يرافق المنهج يمر عبر العمل في إطار شبكة. فمن أجل الإبتداع والتنمية في محيطات غاية في التنافسية على الفاعلين الاقتصاديين أن يتعاونوا ويجمعوا معارفهم وكفاءاتهم مع الحفاظ على مهاراتهم الأساسية. ويجدر هنا خلق وتنمية تنظيمات للتعلم ومحاربة تكدس الهياكل والتخزين العقيم للمعطيات. فالمعلومة والمعرفة المتداولتين اللتين يتم تبادلهما وحدهما تخلقان القيمة المضافة. فالتسيير الإستراتيجي للمجالات توحي بـ«غوصها» في التنظيم العملياتي للذكاء الإقتصادي، أي في تقنيات اليقظة والأمن الاقتصادي والنفوذ.

ضرورة اتباع منهج مرن وبراغماتي

لقد استخلصت الدروس من المبادرات الحكومية الأولى لوضع سياسة عمومية للذكاء الاقتصادي. وقد كانت هذه السياسة في البداية جد متمركزة، غير أنها أصبحت تتميز بدينامكية تعتمد تنظيما مرنا وتبسط قواعد للحكامة الجهوية في كل جهة. ويرتكز نجاح هذه السياسة بشكل عريض على قدرة المنظومات المحلية للذكاء الاقتصادي على التعرف والاستجابة للحاجيات «الحقيقية» التي يعبر عنها مسيرو المقاولات.
ويتعلق الأمر بإقامة شبكات جديدة

اقتسا المعارف وحماية المهارات

للتنافسية واليقظة. وهذا هو المعنى الكامل لمنهج تجربة الذكاء الترابي الذي أقرته الحكومة مستأنسة بالإبتداعات الرائدة المنجزة منذ بضع سنوات في جهات نورماندي السفلى (Basse Normandie)، فرانش كمتي (Franche-Comté)، الوسط (Centre)، نور–با–دو–كالي (Nord-Pas-de-Calais).

إن السياسة الصناعية الجديدة التي نهجتها فرنسا للاستجابة لضعفها الإجمالي في مجال الإبتداع وتحسين تنافسيتها، تجسدت في وضع أقطاب تنافسية. وأقطاب التنافسية التي تعتبر الفاعل الرئيسي في الذكاء الاقتصادي عرفت عدة عوائق عند وضعها. ويعرف قطب التنافسية كـ «توليفة في مجال جغرافي ما، لمقاولات، ولمراكز تكوين، ولوحدات للبحث عمومية أو خاصة تعمل في إطار تكاملي حول مشاريع مشتركة ذات طابع ابتداعي. وهذه الشراكة تنظم حول سوق وحول ميدان تكنولوجي أو علمي مرتبط بها، وتبحث عن كتلة كافية لبلوغ تنافسية ووضوح في الرؤية على المستوى العالمي». ومن الصعوبات التي تمت مواجهتها عد إعارة الإهتما الكافي بالانشغالات المرتبطة بالأمن الاقتصادي للأقطاب التي تتمركز فيها ابتداعات غالبا ما تكون أساسية وإستراتيجية.

ووزارة الداخلية وإعداد التراب الوطني دائما في إطار منطق التجربة، أعطت الانطلاقة سنة 2006 لبرنامج تجارب داخل عدة أُقطاب في مجال الأمن الاقتصادي. وترمي هذه التجارب إلى وضع طرق لتدبير المعلومة من أجل تشجيع نمو مناخ من الثقة بين مختلف الشركاء، خاصة إزاء رؤساء المقاولات الصغيرة الذين قد يظهرون تحفظا في تبادل مهاراتهم وتكنولوجياتهم. وهذه الأقطاب الرائدة (الموجودة في منطقة ليموزان (Li-mousin)، ميدي– بيريني (Midi-Pyrénées)، رون–ألب (Rhône-Alpes)، بلاد لوار (Pays de la Loire) وبريطانيا (Bretagne) تجمع المقاولات المعرضة للمنافسة والتي تتطلب حماية إضافية لمهاراتها ولتكنولوجياتها الحساسة.
وقد تمكنت شخصيا خلال تدرجي المهني كوالي من معاينة نجاعة هذا التنظيم المرن والمستقبلي. فمن الإيسون (Essone) ونورماندي السفلى إلى جهة نوربا دو

كالي، تتحرك المبادرات لتحسين تنافسية المقاولات بفضل الذكاء الاقتصادي حول أربعة محاور: التحسيس والتكوين، والتعرف على التكنولوجيات الأساسية وحمايتها، والمساهمة في إنشاء شبكات بين القطاع الخاص والحقل العمومي، وأخيرا ترويج صورة الجهة بالتعريف بمؤهلاتها.

شراكة متميزة بين المقاولات والجماعات والدولة

في هذا الإطار، ولمواكبة الثورات التنظيمية والثقافية الضرورية، من اللازم إدراك مدى أهمية الشراكة بين الحقل العمومي والخاص. وتعتبر الاستفادة الأفضل من المعلومة وبناء شبكات المعرفة رهانات إستراتيجية. ومن هذا الجانب، فإن فرنسا تعرف بطئا في التحول. وبالفعل، فإذا كانت هناك شبكات ممتازة لجمع واستغلال المعلومات تسقي الاقتصاد، فإن نجاعة الجهاز الإجمالي للذكاء الاقتصادي تعيقه منظومة مقفلة ضعيفة التنسيق. والذكاء الترابي يشكل إجابة أساسية لهذه الإشكالية: تنمية التكاملات بين المقاولات، والجماعات المحلية والدولة نحو تنافسية متزايدة، وتأمين التنظيمات وأنظمة المعلومات، ودعم المقاولات والجهات في الإستراتيجيات المنافسة والتعاونية.

ويتعلق الأمر في الواقع بالمساهمة في حشد الطاقات والكفاءات المتعددة في خدمة التحولات الإقتصادية والإجتماعية من أجل إشعاع المجالات الترابية. وهكذا، فإن الذكاء الاقتصادي الترابي يمكن من التقاء ثقافة تسييرية جديدة، ثقافة التسيير التي تعتمد على المعرفة والتشخيص في الوقت الحقيقي والمستقبلية والتدبير المثمر للمجال.
ووحدها عمليات مختصة ومحددة ترابيا، تشرك المقاولات والجماعات المحلية والدولة وأيضا الجامعات والمنظمات المهنية، وغرف التجارة والصناعة والجمعيات، بمقدورها الآن أن تحقق التنمية المستدامة للمجالات الترابية. وهذه العمليات توجهها ثلاث أهداف رئيسية: تزويد المجالات المعنية بأدوات الاستباق والخبرة في الوقت الفعلي، وتنمية ثقافة مشاريع وشبكة وتعبئة وتجميع الكفاءات والخبرات والوسائل المتوفرة.

الذكاء الترابي وإصلاح الدولة

في هذا المحيط، فإن الذكاء الاقتصادي يشكل رافعة قوية في خدمة تحديث عمل السلطات العمومية نحو سير دولة لها دور استراتيجي. وبالفعل، ومن أجل مواجهة التحديات الجديدة، فإن دور الدولة نفسه عليه أن يتطور. فمواطنونا يأملون بالفعل أن يروا الإدارات والجماعات العمومية تقترب من انشغالاتهم الحقيقية. فمتطلب القرب والتشاور أصبح يفرض نفسه بشكل متزايد. ولا يتعلق الأمر ربما اليوم بأخذ قرار بباريس حول الأمور اليومية للمقاول، أكثر مما يتعلق بدعم وحماية المقاولات في جهودها الإستباقية والتنموية. ومن وجهة النظر هذه، فإن الذكاء الترابي يسهل بشكل كبير تعلم هذه المهمة التنشيطية لفائدة الصالح الجماعي الذي يعود للدولة وأيضا للجماعات الترابية.

و الذكاء الترابي هو أيضا إحدى دعامات اللامركزية. فإذا كانت الدولة لم تعد الجواب الوحيد والدائم لانتظارات الجهات والمناطق، فقد أصبح من الملح أن يجد الفاعلون المحليون العموميون والخواص مصادر داخلية للنمو من أجل تدبير فعال للتشغيل والتماسك الاجتماعي والإبداع الاقتصادي والثقافي والاجتماعي.

والذكاء الترابي يلهم تجميع الموارد والخبرات نحو تدبير ذكي للإكراهات وديناميكيات التنمية. والغاية في النهاية تظل تصورا أكثر سرعة لاستراتيجياتنا وتدبير أكثر فعالية لعلاقات قوة متنافسة وأيضا تعاونية.
وفي النهاية، وبإسهامها في خلق ارتباط أكبر، فإن هذا التدبير الناجع يصبح محركا حقيقيا للتماسك الاجتماعي والترابي.

شراكات متميزة بين الدولة، والجماعات المحلية والقطاع الخاص (تراموي الرباط).

اليقظة الإستراتيجية في المقاولة
مثال المكتب الوطني للمطارات

عبد الحنين بنعلو
المدير العام للمكتب الوطني للمطارات

في مجال اختصاصه المتميز بالحساسية العالية والتطور المستمر، يمارس المكتب الوطني للمطارات اليقظة الإستراتيجية الدولية وهو المستوى الوحيد حيث معرفة ما يجري عبر العالم له معنى بالنسبة لحقل نشاط النقل الجوي. ويقدم لنا المدير العام للمكتب مقاربته للتدبير.

تشتغل المقاولات في محيط اقتصادي دائم التغير يتميز بعولمة متزايدة وتطور هائل لأنظمة المعلومات والتواصل. وأمام هذه الوضعية، فإن المعلومة الموثوقة والمناسبة والقابلة للإستغلال أصبحت عاملا أساسيا يرهن البقاء والإشتغال الجيد للمقاولة.

ولكونها جزءا أساسيا من الذكاء الإقتصادي، فإن اليقظة الإستراتيجية تأتي لتلبية هذه الحاجة بتمكين المقاولات من أدوات البحث، والجمع، والتخزين، والتحليل وإدماج الإشارات الناشئة في استراتيجيتها الشاملة، لما قد يشكله من رأسمال بالنسبة للغد.

يمكن أن نعرف اليقظة الإستراتيجية كسيرورة متواصلة تستمع بواسطتها المقاولة لتحولات المحيط السوسيو-اقتصادية من أجل تأمين فعال واستباق التطورات. وحسب حجم المقاولة، فإن ممارسة هذه السيرورة يمكن أن يتم بشكل حدسي، أو يُكلف به جهاز داخلي أو تتم مناولته إلى مكاتب خارجية مختصة في هذا الميدان.

إن نهج اليقظة مقاربة مهيكلة تتطلب محيطا مناسبا، وهكذا ينبغي أن تشكل مشروع مقاولة تقوم به الإدارة العامة، يقوده مسؤول مُتَحفز ذو فكر منفتح، وتصاحبه تدابير ترمي إلى خلق جو من التقاسم وتحسيس مجموع العاملين بالمقاولة.

وبضمان إصغاء متواصل للمحيط، فإن اليقظة الإستراتيجية تسهل التقاء المقاولة مع كل الفاعلين الإقتصاديين (في المستوى الجهوي والوطني والدولي) ضمن منطق تعاون وشراكة (جماعات محلية، إدارات عمومية، وزارات، إلخ). وهذا التقارب يمكن دعمه بإقامة خلية لدعم عمليات التنمية مع مختلف الفاعلين الإقتصاديين.

اليقظة الإقتصادية : نموذج المكتب الوطني للمطارات

تحت تأثير تحرير المجال الجوي والتطورات القوية على الصعيد التكنولوجي، والتنظيمي والإقتصادي المعقد وذو الطابع العالمي، فإن المكتب الوطني للمطارات أعطى الإنطلاقة لورش كبير لتوسيع وتحديث كل المنصات المطارية المغربية.

وفي هذا السياق، فإن المكتب الوطني للمطارات أدمج وظيفة الذكاء الإقتصادي ضمن هياكله بإقامة مصلحة لليقظة الإستراتيجية ترمي إلى ترقب الفرص، ومراقبة النشاط بشكل دائم واستباق التوجهات الجديدة.

وينبني نهج اليقظة للمكتب بالأساس على تدبير المعارف (Knowledge management) والتعرف على التجارب الأخرى (Benchmarking). وبالفعل، فقد انطلق

المطارات المغربية : في قمة المعايير الدولية.

إقامة مركز لمراقبة العمليات مجهز بالوسائل الإعلاميائية بشكل كامل

المكتب منذ 2007 في نهج تدبير المعارف لتنظيم وتتبع واقتسا وتخزين المعارف. وهذه السياسة ترمي إلى تكوين شبكة من الخبراء وإنتاج معلومة مفيدة لأصحاب القرار وإلى تكوين مسلك للتعلم المستمر.

والمكتب الوطني للمطارات يسهر دائما للإستفادة من التجارب الأكثر نجاحا. وهكذا، فهو ينجز باستمرار دراسات للتعرف على التجارب مع أجود النماذج لتحديد أهداف التحسين.

وبخصوص مصادر المعلومات، فإن المكتب الوطني للمطارات يؤمن تتبعا منتظما لمختلف المعلومات الواردة من المؤسسات المهنية للطيران المدني: أي منظمة الطيران المدني والجمعية الدولية للنقل الجوي وأوروكنترول. وهو يشارك في مجموعة من المناسبات والمعارض المهنية والمنتديات العلمية، سواء على الصعيد الوطني أو على المستوى الدولي كـ طرق العالم (Routes Monde) الذي يجمع كل الفاعلين في المجال الجوي بالعالم. ويبقى المكتب مصغيا دوما لزبنائه عبر تحريات ارتياح الزبناء ومعالجة منهجية للشكايات.

إنجازات المكتب الوطني للمطارات

بفضل نظا اليقظة الذي يعتمده المكتب الوطني للمطارات، فإن مطاراتنا ومراكزنا للمراقبة في القمة من حيث التجهيزات والمعدات ذات التكنولوجيات العالية التي تستجيب لمعايير السلامة والجودة المعترف بها دوليا. والإنجازات متعددة في هذا الميدان، وعلى سبيل المثال، يمكن أن نذكر :

- المطارات الأولى في العالم التي تستعمل لتغطية جزء من استهلاكها الكهربائي طاقة نظيفة (ألواح شمسية) ؛
- بمطار محمد الخامس، إقامة مركز لمراقبة العمليات يستعمل آخر الإكتشافات في مجال تكنولوجيا المراقبة بالفيديو ؛
- سياج مقاو لكل تسرب أوتعدي في مختلف المطارات ؛
- مراقبة بيومترية للولوج ؛
- الإنضما إلى Global Compact التابعة للأمم المتحدة (التنمية المستدامة) ؛
- إعداد وتنمية نظا لتدبير المعارف للمكتب الوطني للمطارات (Airoport Knowledge Management).

مشروع قطب مطاري جديد

الذكاء الإقتصادي المطبق على المجالات الترابية واقع معقد

جيرار باردييني
رئيس إدارة السلامة الاقتصادية وتدبير الأزمات
المركز الوطني للدراسات العليا في السلامة

الكاتب رئيس إدارة السلامة الاقتصادية وتدبير الأزمات في المركز الوطني للدراسات العليا للسلامة، وهي مؤسسة عمومية تابعة لوزارة الداخلية الفرنسية. وقد شارك منذ سنة 1995 في التجارب الأولى لوضع البرامج الجهوية للذكاء الاقتصادي، ويتابع منذ سنة 2003 التجارب والسياسات العمومية التي تقودها وزارة الداخلية في ميدان الذكاء الترابي. وهذا المقال يعكس رأي الكاتب ووجهة نظره الشخصية حول الصلة بين الذكاء الاقتصادي الترابي والتنمية المحلية والسلامة.

إن التجارب التي تمت خاصة بفرنسا منذ عدة سنوات تجعل من الذكاء الترابي حقيقة لا مناص منها [1]. وقد اتضحت منفعة هذه التجارب في تحديد استراتيجيات مقنعة للتنمية ولوضع عمليات للسلامة في خدمة المجالات الترابية والتخصصات أو أقطاب الإمتياز.

وقد مكنت مختلف البرامج الرائدة التي تم القيا بها في الجهات من توضيح نقاش بدأ يحرف بالإستعمال المبالغ، على الأقل من طرف البعض، لمفهو الذكاء الاقتصادي. وهكذا بدأنا بالتخلص مما أسميه «العقبة التعزيمية» [2].

إن الذكاء الاقتصادي لا ينبغي أن ينحصر في مقاربة دفاعية، ولكي يكون ذو مصداقية، عليه أن يدمج عناصر التحكم في المعرفة ودعم الإبتداع وروح المقاولة. وهذا رهان حقيقي للسلطات العمومية التي تتمثل مهامها الأصلية والأزلية، في فرنسا على الأقل، في المراقبة وحماية وتجسيد المصلحة العامة.

وقد أصبح منطق الشبكات حقيقة، سواء كانت ترابية مقاولاتية أو مختلطة، سيما مع أقطاب التنافسية. وهذا المنطق يفرض تطورا يدفع بالسلطات العمومية إلى التحول نفسها إلى ثقافة الشبكة هذه، وتنظيم تسيير لامركزي ومنح الحياة لاستراتيجيات تحالفية وقبول مفهو المصلحة العامة المتبادلة. وعلى القطاع العمومي، في استراتيجيات نفوذه العامة، أن يأخذ بعين الاعتبار مصلحة المقاولات، خاصة الصغيرة منها التي تشكل صلب الثروة الوطنية [3] ويرافقها في نموها حينما تستحق ذلك وتطلبه. وينبغي البحث عن المسؤولية السياسية داخل استراتيجيات التحالفات الجديدة.

استراتيجيات جديدة، ثمرات مصلحة عامة مقتسمة.

وتميز بل وابتداع المنهج الفرنسي هو كونه جمع بين السلامة الوطنية والتنمية المحلية. وهذين البعدين للذكاء الاقتصادي هما أيضا «صميم مهنة» وزارة الداخلية. وتشكل شبكة العمالات والمستوى الجهوي «مصهرا فيما بين الوزارات» ملائم وشرعي اعتبارا للقرنين من المهارات التي يتوفر عليها. وهذا المستوى لا غنى عنه لكونه يدمج الكفاءات ولا يعيد النظر في المهام الكبرى التي تضطلع بها الإدارات الوزارية على الصعيد المركزي. وأفكر هنا بالخصوص بالأدوار الخاصة لكل من وزارات الاقتصاد، والمالية والتشغيل التي لا يقل دورها حسما [4].

ومن فوائد هذه المقاربة كونها تضع في مكانها المناسب الذكاء الاقتصادي الذي لا يعدو أن يكون «معرفة استعمال» أدوات لخدمة أصحاب القرار.

والعقبة التعزيمية التي ذكرتها فيما قبل تدمج أيضا عقبتين أخريين أكبر. الأولى تتعلق باستعمال متعسف ومتكرر لعبارة «استراتيجي» والذي إن لم نأخذ حيطتنا، سيعطي بعدا كاريكاتوريا للذكاء الاقتصادي ويؤدي إلى عكس النتيجة المتوخاة. علينا أن نجعل دوما صوب أعيننا بأن الغاية المركزية للذكاء الاقتصادي تكمن في قدرته على دعم السياسة العامة لمقاولة ولتخصص ولمجال ترابي أو لدولة. ومفهوم الدعم هذا هو الذي ينبغي تفضيله شريطة التوفر على هدف (أو أهداف) للتنمية والذي (والتي) وحده (وحدها) تكتسي طابع الإستراتيجية.

والعقبة الكبرى الثانية هي القرب الكبير، المفترض وليس الواقعي، بين الذكاء الاقتصادي والاستعلام. فإذا كان الذكاء الاقتصادي يجد في الاستعلام قرابته، فعليه لزاما أن يتحرر منه. فإزدهاره سيبنى في إطار التحرر. ويتعلق الأمر أكثر بالنسبة للسلطات العمومية في حشد الممارسات

الجمع بين السلامة الوطنية والتنمية المحلية

الجيدة على الصعيد الترابي، وتنسيق العمليات المشتركة خدمة للمقاولات وتنشيط (والمشاركة) شبكات عمومية خصوصية عوض أن ينصب نفسه كفاعل مباشر. وهكذا يجدر أن يفضل في هذا الميدان دور الدولة كمخطط استراتيجي عوض دورها كمراقب أو حارس. ويتعلق الأمر بالنسبة للدولة بإعطاء دفعات وبأن يطبق على نفسه الطرق المتوصل إليها لكي تصبح المقاولات ذات تنافسية. وهذا هو الثمن لكي يكون تفاعل القطاع العمومي والفاعلين الاقتصاديين مثمرا. وتكمن قوة الشبكة الترابية في الاقتراب من واقع حاجيات المقاولات وأيضا الإدارات والجماعات المحلية. لذا، فإن نجاح أقطاب التنافسية تبدو ضرورة لتعزيز هذه المقاربة البراغماتية للسياسة العمومية بشكل دائم.

(1) عمليات تم القيام بها بمبادرة من بعض الولاة ابتداء من سنة 1995، برنامج تجريبي أجري بـ 9 جهات سنة 2004 بتنسيق من وزارة الداخلية، برامج السلامة الإقتصادية الملائمة لأقطاب التنافسية ابتداء من سنة 2006.

(2) الفترة التي تلت نشر تقرير للوزير الأول حول وضع سياسة عمومية للذكاء الاقتصادي من طرف النائب برنار كرايون (Bernard Carayon) في يونيو 2003، تميزت بترويج إعلامي قوي لمفهوم يقترب من عمليات الإستعلام. فأغلبية المقالات المنشورة في الصحافة أحدثت خلطا بين التجسس الاقتصادي والذكاء الاقتصادي. فالتجسس والممارسات اللامشروعة والذكاء الاقتصادي مختلطة في عدد لا يستهان به من مقالات الصحافة (حوالي 20% من المقالات التي تعالج الذكاء الاقتصادي). استعمل عبارة «تعزيمي» لأن الذكاء الاقتصادي يدرك كمنتوج «موضة» يباع ويكيف مع عبارة استراتيجي.

(3) 2,7 مليون مقاولة منها 2000 فقط تتوفر على أزيد من 500 أجير. تشغل المقاولات 16 مليون شخص، منهم 89% من لدن المقاولات الصغرى والمتوسطة. وتمثل المقاولات الكبرى 0,1 % من المجموع وتشغل 11% من الأجراء (أرقام مجبرة).

(4) الكتاب الأبيض حول الدفاع والأمن الوطني المنشور في يونيو 2008 ورسائل المهام لرئيس الجمهورية لوزيري الاقتصاد والداخلية المحررة في 2007 بعد الانتخابات الرئاسية توضح جيدا هذا التوزيع للأدوار.

الذكاء الإقتصادي في خدمة المجالات الترابية

ميشال روسي
مبرز في القانون العام والعلوم السياسية بروفيسور
ورئيس شرفي لجامعة العلوم الإجتماعية لكرونوبل (فرنسا)

رجل قانون يتوفر على سعة نقدية وعلى حكمة مستندة على عقود عديدة من الخبرة، فميشال روسي يبرهن هنا بأن الذكاء الاقتصادي الترابي هو ملك يأتينا من بعيد. وأثناء حديثه، يركز الكاتب على المكان المخصص للحقوقيين في عمليات إعداد التراب، وهو مفهوم إرادوي يربط به الذكاء الاقتصادي الترابي الحالي.

حوار أجراه مكتب تحرير Oriental.ma.

هل الذكاء الإقتصادي مندمج في مسعى الحقوقي من أجل تنمية التراب ؟

خلال المؤتمر الذي ألقاه أمام الولاة المجتمعين بوزارة الداخلية بباريس، يوم 9 دجنبر 2004، قدم السيد برنارد كرايون (Bernard CARAYON) «*سياسة عمومية*» جديدة تعتبر رائدة وصفها «*بالذكاء الترابي وبالسلامة الإقتصادية*».

وحينما توجه إلى مسؤولي الإدارة الترابية المكلفين بإعداد تصاميم التهيئة والسلامة الإقتصادية الجهوية (Paser)، فقد صرح أنه بالنسبة إليه، تمثل هذه المخططات «*بالأساس سياسة عمومية جهوية للذكاء الإقتصادي*».

من جهتي، يبدو لي أنه حين نهتم بالمحتوى الذي تشمله هذه السياسة، فإننا نلاحظ أن موضوعها هو تقييم الإمكانات التنموية للمجالات الترابية والمجتمعات التي تقطن بها. وهذا يفترض طبعا جردا لـ «الموارد» المتنوعة لهذه المجالات: الطبيعية، البشرية، البنيوية، الثقافية، الفكرية، إلخ. وهذا في مختلف المستويات الفضائية التي يمثلها التراب المعتبر. وعلى أساس هذا الجرد، فقط، يتسنى التفعيل العقلاني لسياسة مندمجة للتنمية والتي على مشاريعها المحددة بالتشارك مع مختلف المتدخلين أن تعتبر البعد الزمني الذي على كل سياسة أن تأخذه بعين الإعتبار على المدى المتوسط والطويل.

ولا يمكن للحقوقي أن يبقى بعيدا عن هذا النهج فقط لأن القانون علم اجتماعي، علم للإنسان والمجتمع، فلا شيء يتعلق بالإنسان وبالمجتمع ينبغي أن يظل غريبا عليه.

إلا أن الأمر يهم بشدة أكبر ربما حقوقيي القانون العام لأنهم أول المهتمين بالمشاكل التي يطرحها دور الدولة اتجاه التنمية وبمشاكل التنمية الترابية، وبتأطير التنمية الإقتصادية، والتنمية القروية والحضرية، وإعداد التراب وبالخصوص بمستقبل المجموعات البشرية والأفراد التي تخفيها هذه المفاهيم والتي هي أهم المعنيين بها.

إن الحقوقي ليس عالم اجتماع أو عالم اقتصاد أو مختص في التاريخ، إلخ... لكنه لا ينبغي أن يجهل أي من العلوم الإجتماعية هذه لأنه مرهون بها وإن تحديد هياكل كفاءات الجماعات الترابية الداخلية يفرض ليس فقط تحكما في التقنيات القانونية، بل أيضا تفهما عميقا للميكانيزمات الإقتصادية، والسوسيولوجية وللأصول الثقافية للمجموعات البشرية ولخصوصيات المجالات الترابية التي تحتلها.

كما أن على الحقوقي أن يقترح إحداث مؤسسات مكلفة بتنفيذ السياسات العمومية للتنمية، وبتحديد ميكانيزمات التنسيق التي تمكن من تأمين انسجام العمليات العمومية أو الخاصة سواء على المستوى

الوطني أو على المستويات الترابية حيث يعمل فاعلو التنمية العموميون والخواص، وهو السبب الذي يفرض على الحقوقي أن يعمل باتصال وثيق مع الجميع ونحن دائما بالنسبة لفرنسا، فإني أود أن أشير أنه ابتداء من الخمسينيات عندما انطلقت فكرة إعداد التراب، انخرط العديد من الحقوقيين في الأبحاث المتعلقة بإعداد التراب وبالجهوية، أي حسب الصيغة الشهيرة: «*البحث في الإطار الجغرافي لفرنسا لتوزيع البشر حسب الموارد الطبيعية والأنشطة الإقتصادية*».

وهذه «الجغرافية الإرادية للتجمعات البشرية» عرفت تسريعا هاما تحت تأثير البناء الأوروبي الذي فرض على الحقوقيين توسيع أفقهم لإدماج، في نظرتهم، هذا البعد الجهوي الأوروبي الذي يُعتبر آخر مولوده المجموعة الأوروبية للتعاون ما بين الحدود(GECT).

وعلينا أن نأمل بأن يهتم الحقوقيين المغاربيون، وخاصة حقوقيو الجهة الشرقية، قريبا، بهذا النوع من المشاكل.

لقد كتم أجيالا متعددة من الحقوقيين ومن معدي التراب بفرنسا وبالمغرب، فهل الذكاء الإقتصادي الجهوي مفهوم ابتداعي نافع في سياق يتميز أكثر فأكثر بالمنافسة الإقتصادية للمجالات الترابية ؟ ما هي أبعاده وتقدِمَته بالنسبة للمغرب ؟

بصراحة تامة، لا أظن بأنني، بالمعنى القوي للكلمة، قمت بإعداد مُعِدين للتراب أو معمرين. لكن، مع بعض مسؤولي مديرية التعمير والسكنى التي تحولت بعد ذلك إلى مديرية إعداد التراب، كنت أحد الرواد في تحسيس الأطر المغربية المستقبلية، في مختلف الأماكن التي درست فيها، بالضرورة القصوى لاعتبار التراب وبالتالي المجموعات البشرية المعنية عند إعداد وتنفيذ السياسات العمومية، وذلك منذ 1969.

ففي هذه الحقبة، في الأوساط المسيرة بالإدارة، كان يعتبر أن الأهم هو مردودية الإستثمار بينما كان إعداد التراب يعتبر من جملة الكماليات المخصصة للدول الغنية.

بين الكتاب والحاسوب، الحقوقي يشارك في التنمية.

إن عبارة «الذكاء الترابي» عبارة جديدة، لكنها لا تبدو لي أنها تشمل مضمونا مختلفا أساسا عن مفهوم إعداد التراب.

بالمغرب، نكتشف هذا المفهوم وضرورته في نهاية الستينيات حينما تعثر مسؤولو التخطيط في مشكل انعدام التوازن الترابي الناتج عن اعتبار المردودية الاقتصادية والمالية للاستثمار. وهكذا، رأت النور سنة 1971 الجهات الإقتصادية السبع الهادفة إلى تكييف السياسات العمومية مع خصوصيات مختلف جهات التراب.

ودون شك، فإن التجربة لم تعطي النتائج المرجوة لأن لعبة الجهوية لم تلعب بجدية. لكن الحصيلة لم تكن سلبية تماما لأن الفكرة أصبحت مقبولة بأنه من الضروري بناء التنمية على تحريك مجموع التراب الوطني بطريقة يمكن معها لكل المواطنين أن يستفيدوا مما يمكن أن نسميه الحد الأدنى من الرفاهية الإقتصادية والإجتماعية. وقد صرح أحد الأطر العليا لوزارة الداخلية في هذا الصدد : «*كل السكان لهم الحق في الماء، وفي الصحة، وفي المدرسة...*» وهو ما يمثل في الواقع الحقوق الإقتصادية والإجتماعية التي أعلن عنها الدستور.

وفي هذا الصدد، فإن دور الدولة يظل حاسما لأنها هي التي تعطي الدفعة وتسهر على الحفاظ على توجهات التنمية الترابية. فنهاية الدولة المقاولة لا تعني نهاية تدخلها، فالدولة الآن ضابط وضامن للتوازن الترابي والاجتماعي للمجموعة الوطنية. وهذا الدور هو حاسم أيضا بالنسبة للانفتاح الدولي، لا سيما في اتجاه محيطها القريب، المغرب العربي، وأوروبا والبحر الأبيض المتوسط، والتي عليها أن تطور مكانتها معها كشريك ليس فقط اقتصادي بل أيضا سياسي، وكذا حضوره الثقافي.

كيف يمكن تبني مناهج الذكاء الاقتصادي على صعيد المجالات الترابية ؟ وما هو المستوى المناسب للمغرب، الجهة، الإقليم أو الجماعة ؟

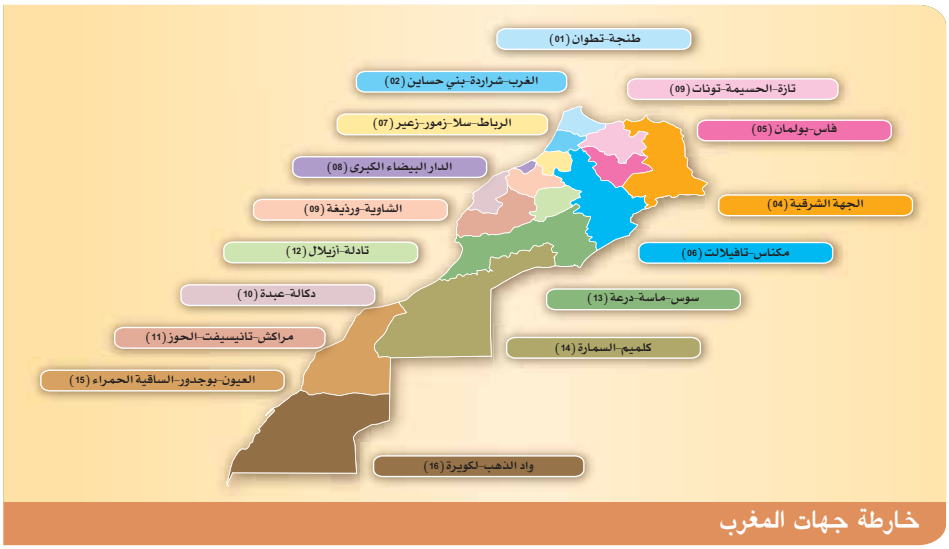
أظن أن المستوى الجهوي هو أنسب مستوى للذكاء الترابي لتحديد وتفعيل السياسات التنموية الترابية، في إطار التوجهات المسطرة على الصعيد الوطني طبعا. وهذا التأكيد يأخذ بعين الإعتبار متطلبات مبادئ الحيطة والحكامة الجيدة. لكنه يُثير مجموعة من الملاحظات :

أولا، يجدر تفضيل المستوى الجهوي، حيث يبدو أن الجهة تشكل فضاءا ذو معنى بين الدولة والجماعات القاعدية، الجماعات والتجمعات الحضرية. إنه فضاء ذو معنى لما نحن بصدده لأنه فقط في هذا المستوى يمكننا أن نبني فضاءا للنمو مبني على موارد مهمة وساكنة لها حجم كافي لإبراز المؤهلات التي يحتاجها النمو، والتجهيزات المتعددة القادرة على تحمل المتطلبات المزدوجة «للإنصاف الإجتماعي والفعالية الإقتصادية» [1].

لكن اختيار الجهة كإطار أفضل لتنفيذ سياسة الذكاء الإقتصادي الجهوي لا ينفي، بل بالعكس، اعتبارالفضاءات ما تحت الجهوية،

لا سيما التجمعات الكبرى التي تشكل شبكية الفضاء الجهوي وتعطيه تماسكه.

غير أنه ينبغي وضع حد للتردد فيما يخص التقطيع الجهوي: فتقطيع 1971 أثار تحفظات وتقطيع 1997 يعاد النظر فيه من طرف مسؤولي إعداد التراب. وقد أعلن صاحل الجلالة الملك محمد السادس، نصره الله، بنفسه عن تقطيع جديد حتى تتم بلورة المقاربة الترابية في إطار جهوي. ولذلك، فإن تثبيت هذا التقطيع هو مسبق لكل سياسة للتنمية الترابية ضرورية لتدارك «*الخصاص الترابي*» الذي يتمثل في كون «*العديد من مناطق البلاد لم تدمج بعد في مسلسل التنمية... وبعض المناطق تظل بعيدة عن الدفقات الإقتصادية الوطنية مما يلحق الضرر بساكنتها وأيضا بالأمة بأجمعها*» [2].



خارطة جهات المغرب

والجهة تفرض نفسها لأنها إطار لتمركز مصالح الدولة، إطار للمركزية ليس فقط الإدارية بل أيضا السياسية كما نرى ذلك مع مشروع الإستقلال الذاتي للأقاليم الجنوبية. وهي في الأخير فضاء يستقطب نشاط الرجال والذي، اعتبارا لكل هذه الأسباب، ينبغي أن يشكل فضاءا استراتيجيا للتنمية.

وأخيرا، فإن تثبيت الإطارالجهوي ينبغي أن يصاحب التثبيت المؤسساتي للجهة وهي ضرورة سياسية. وبالفعل، فإذا أردنا إشراك الساكنة الجهوية في تحديد مصيرها، فعلى المؤسسة الجهوية أن تتكيف مع هذا المبتغى، ويوجد إصلاح لقانون 1997 قيد الدرس. في أي اتجاه وإلى أي مدى؟ يمكن ان نفكر بأن هذا الإصلاح سوف يتأثر بمشروع قانون الإستقلال الذاتي لأقاليم الجنوب، لكن دون أن نصل إلى هذا الإنتقال الكامل، فإن هذا المشروع قد يلهم إصلاحين اثنين ينبغي القيام بهما على أفضل وجه :

- إصلاح نظام الإقتراع بالمجلس الجهوي والذي ينبغي أن يكون اقتراعا مباشرا ؛
- نقل كامل الصلاحيات التنفيذية والوسائل الضرورية لممارستها إلى رئيس المجلس.

ويجب إذا أن يلبى هذين الشرطين المسبقين الترابي والمؤسساتي لكي يُشرع بشكل فعال في سياسة للتنمية يفترض فيها تأمين أكبر انسجام بين متمنيات السكان وعمل أصحاب القرار العموميين والفاعلين الخواص في مجال التنمية الذين يعملون كل واحد من موقعه لحل المشاكل المطروحة.

(1) التصميم الوطني لإعداد الترابي، ملخص ص 65.

(2) مغرب الممكن ص 237

الذكاء الـتـرابـي
فـي خـدمـة نـظـرة مـتـجـددة لـلـتـنـمـيـة

محمد شفيقي
مدير الدراسات والتوقعات
وزارة الإقتصاد والمالية

الذكاء الترابي، والتنمية الجهوية، سؤالين مرتبطين بمسبق: اعتماد حكامة ملائمة، لا سيما على الصعيد المالي. فاللاتمركز، واللامركزية، والتفويض... كلها مفاهيم تتطلب تدابير مناسبة في مجال المالية العامة من التفكير إلى التفعيل. وهو مفتاح حاسم لاستقلال القرار والمبادرة الجهوية.

إن التفكير في الصبغة الإقتصادية والإجتماعية للجهة قد يبدو تمرينا سهلا إذا ركبنا التوجه المريح للخطابات المهيمنة حول فضائل اللامركزية الزاحفة بالمغرب وغيره. وحواجز المقاربات الوظيفية للدولة ومؤسساتها تقف بسرعة للتحكم في كل نزعة تحليلية قد تُسائل كل أنواع المنطق الجديدة للتنمية والذي بدأت تشكلاتها الأولى، هنا وهناك، تتضح مع ذلك يوما عن يوم، وعلى وشك أن تبرز بعدها التعبيري.

غير أنه وحسب بعض الآراء، فإن الجهة ككيان ترابي تجد نفسها في صميم النقاشات حول هذه الأنواع المنطقية الجديدة، ولكن هذه المرة كعنصر مهيكل لنظرة جديدة للتنمية وليس كبديل متبقي ينحصر تدخله في مهام الإعمال المحلي للبرامج التنموية الوطنية.

ومن احدى وجهات النظر، فإن الأمر يتعلق بنظرة جديدة لتدبير التنمية في غاياتها، وحكامتها، وأدواتها وآلياتها المفاهمية والتي ستسمح لها من النهل، على مقربة من حاجيات السكان، من مكتسبات ما اتفق على تسميته الذكاء الترابي.

وهكذا، فإن وظائف التخطيط الإقتصادي وإعداد التراب في إطار التوجيهات الوطنية الكبرى، ينبغي أن تُكتسب عبر امتلاك أدوات هذا الذكاء الترابي للتكفل بمختلف أوجه التنمية الجهوية. وبالفعل، فإن هذه المقاربة الجديدة للتعامل مع التراب تقترح ربط اليقظة مع العمل العمومي في خدمة التنمية الإقتصادية والإجتماعية للتراب مع امتداد الذكاء الترابي نحو التسويقيات الترابية.

ومن جهة أخرى، فإن التشبع بهذه الثقافة الجديدة تفرض مسبقات في مجال الحكامة تتماشى مع أوراش التحديث بالبلاد.

ويبرز نوعان من الحكامة لقيادة هذه المقاربة للتدبير الترابي، الأولى تستقطب السلطة وتعالج بشكل متماثل مختلف أنواع المجالات الترابية ومختلف مستويات تنظيم الفضاء. والثانية التي تتهيكل على عدة مستويات لكي تتكيف مع مختلف المقاييس الترابية.

وهكذا، فإن المغرب شرع في مسلسل واسع لتحديث وتأهيل حكامته الترابية. والتأهيل المذكور لا يأخذ مرجعيته عن نموذج دولي، بل عن مستوى تطور المجتمع. ومع ذلك، فإن التطور المرغوب هو التطور الذي انطلق منذ فترة والذي يعطي الإمتياز للاتمركز على الصعيد الجهوي واللامركزية على صعيد المدن. وهذه الصيغة منسجمة جدا، لكن الزوجي اللامركزي/لاتمركز لا يمكن أن يعمل بشكل مقبول بدون «حزام توصيل» ملائم لهذا النوع من المشاكل، إنه النهج التعاقدي المتظافر مع تكييف المسار المالي مع متطلبات اللاتمركز.

ويشكل اعتماد سياسة تعاقدية تحولا ثقافيا بالنسبة للإدارات، وينص على الإنتقال من علاقات مؤسساتية ترابية إلى علاقات تفاوضية وتعاقدية. وبعيدا عن أن تكون فقدانا للسلطة من طرف الإدارة، فإن النهج التعاقدي ينظر إليه كطريقة جديدة لممارسة السلطة مفيدة للدول من الناحية السياسية والمالية.

ونجاح السياسة التعاقدية تنتج عن قدرة الدولة والجهة على التحدث بصوت واحد

في شخص ممثليها الذي ينبغي أن يتوفر على الوسائل الضرورية لتحقيق انسجا المشاريع المعدة من طرف مختلف الإدارات.

وتظل مسألة المالية العمومية محورية بالنسبة للحكامة الإقتصادية والترابية وبالنسبة للديمقراطية. وبالنسبة للإصلاح في هذا المجال، فهناك نهجين متبعين حاليا عبر العالم. النهج الذي يحدد مسبقا استراتيجية للإصلاح مرتكزة على إطار مؤسساتي، وقانوني واتفاقي تحدده قوانين، والتي يتم تفعيلها عموما على المدى القصير. وهو الحال بالنسبة لإصلاح القانون التنظيمي لقوانين المالية بفرنسا.

أما النهج الثاني الذي يعتمده المغرب، ويتمثل في إدراج بشكل برغماتي وتدريجي لديناميكية لإصلاح المسلسل المالي دون إصلاح القانون التنظيمي للمالية المعمول به.

وحين تفعيل هذا الإصلاح بالمغرب، فقد تقدمت كثيرا إمكانيات تعديل المسلسل المالي بإدراج المبادئ الكبرى للشمولية، وللاتمركز وللشراكة. مما دفع بتعديلات على صعيد سلسلة النفقات العمومية، لا سيما تجميع الخزينة العامة للمملكة مع المراقبة العامة للإلتزا والنفقات بغاية الإتجاه نحو تدبير يرتكز على النتائج.

وفي إطار هذا المسلسل، فهناك طبعا مكتسبات، لكنه من حيث الوقع، فإن الوضعية تفرض علينا اليو أن نطرح الإشكالية القانونية والمؤسساتية للقانون التنظيمي للمالية. وقد اندرجت هذه المسألة كالتزا واضح في التصريح الحكومي عبر تحقيق شروط أولية تقنية وقانونية ومؤسساتية التي وحدها يمكن أن تعطي معنى للتدبير المرتكز على النتائج.
وتدبير حقيقي مرتكز على النتائج، ومبني على مؤشرات المردودية، مسألة أساسية، لان الأمر يتعلق بتقييم السياسات العمومية بالمقارنة مع الأهداف المعلن عنها والوسائل الموضوعة لبلوغها وخاصة بالنسبة للآثار التي كانت منتظرة منها على الساكنة المستهدفة على الصعيدين المحلي والجهوي.

وإن تكييف المسار المالي مع متطلبات اللاتمركز سوف تمكن المصالح اللامتمركزة من تحمل أعباء مسؤولياتها الجديدة بشكل مناسب ومن توسيع هوامش التحرك الممنوحة للمسؤولين المحليين في استعمال الإعتمادات المفوضة لهم. وينتج عن نقل المسؤوليات إلى المصالح اللامتمركزة عكس الإنشغالات المتعلقة بالمردودية والشفافية وتقديم الحسابات.

كما أن تعزيز اللامركزية المالية ينتج عنه إدخال البعد الجهوي في تقديم الميزانية، وإعداد التصاميم المديرية للامركزية ولتعاقدية العلاقات بين الإدارات المركزية ومصالحها اللامتمركزة.

وبشكل موازي، لتدابير شمولية الإعتمادات، فالإدارة وبالخصوص مصالحها اللامتمركزة، مدفوعة إلى تعزيز علاقاتها التشاركية مع الفاعلين المحليين (الجماعات المحلية، القطاعين الجمعوي والخاص). وهذا النهج سيسمح من تحسين أقصى للخدمات ومن تقديم إجابة قرب للحاجيات المعبر عنها من طرف الساكنة.

وقد خولت مجموعة من الأهداف لهذا المسار التشاو ري، لاسيما وضع إدارة قرب، وتحديد إطار جديد مطابق لمبادئ الحكامة الجيدة بين الإدارات اللامتمركزة والمتدخلين المحليين وكذا ازدياد قدرات عمل الدولة وشركائها من أجل تعبئة أكبر للموارد المتوفرة.

وكذلك، فإن هذه الشراكة توصي بتدعيم التنسيق وتساوي العلاقات بين الشركاء عبر إطار اتفاقي مناسب يتمحور حول تقييم النتائج.

وهذا يعني أن هناك إعادة بناء حقيقية للحكامة العمومية موجهة نحو تدبير القرب للتنمية وإشراك السكان المعنيين في إعداد وتقييم البرامج والمشاريع التي قد تستجيب أفضل لانشغالاتهم وطموحاتهم، وبصيغة أخرى دفعة جديدة لتفتق الديمقراطية المغربية بنزعتها الثلاثية كقيمة أخلاقية أساسية للمساواة والإنصاف، وأساس للفعالية وللشفافية وكعنصر لا غنى عنه للمواطنة المسؤولة والمتضامنة.

جامعة الأخوين، نموذج للامركزية الفكرية.

نـظـام الـيـقـظـة بـالـصـنـاعـة بـالـمـغـرب

محسن السمار
مدير الدراسات والتخطيط الصناعي
وزارة الصناعة والتجارة والتكنولوجيات الجديدة

لقد انخرط المغرب باكرا في نهج الذكاء الإقتصادي على الصعيد الوطني، بشكل منطقي نتيجة انخراطه في العولمة. وإن اعتماد مخطط « Emergence » لا يعدو كونه حفز هذا المجهود، وكان طبيعيا أن تقام خلية لليقظة ترقبية بوزارة القيادة والوصاية للإستماع المتواصل للتوجهات الكبرى ولإشارات تطور الأسواق الدولية.

بالتزامه

التام على الإنفتاح على محيط عالمي يخضع لتحولات عميقة ومتواصلة، فإن المغرب يواجه عددا من التحديات يتوجب عليه رفعها من أجل اندماج فعلي في الإقتصاد العالمي.

وهذه التحديات هي ثمرة العولمة، من جهة، والتقدم الكبير الذي عرفته التكنولوجيات الجديدة للإعلام والتواصل، من جهة أخرى، والتي أفضت إلى نمو متسارع لدفق المعلومات والمعارف.

وأما هذه التحديات، لم يعد ضروريا التأكيد على أهمية اليقظة الإستراتيجية التي، اعتبارا لكونها تسمح بالتحكم في هذه التدفقات، تشكل أداة لا غنى عنها لتحسين المردودية الإقتصادية وعاملا قائم الذات لتنافسية المقاولات. وبالفعل، فإن وضع آليات للحراسة التي تقدم معلومات موثوقة تمكن من تفحص المنافسين، وفرص الأعمال، والتكنولوجيات والطرق الجديدة، ليس صرعة ما تلبث أن تتلاشى، بل ضرورة قصوى لكل القطاعات المعرضة للمنافسة الدولية.

وبحكم موقعها كفاعل رئيسي مكلف بتنمية وتشجيع القطاعات الصناعية والتجارية، وكمشرف على التأهيل على الصعيد الوطني، فإن وزارة الصناعة والتجارة والتكنولوجيات الجديدة تجعل كل هذه الإنشغالات ضمن اهتماماتها وتضع اليقظة ضمن محاور تدخلها ذات الأسبقية.

وقد تجسد ذلك عبر وضع خلية لليقظة الإستراتيجية داخل الوزارة والتي أخذت على عاتقها جمع المعلومات ذات طابع استباقي تمكن من تقييم دائم لإمكانات القطاعات الصناعية والتجارية. وبشكل ملموس أكثر، فإن دور الخلية هو تفحص متواصل للمحيط الدولي للحصول على معلومات بواسطة برنامج Emergence، سيما في ميدان توجهات الطلب العالمي، اندماج–اقتناء، وتوجهات الإستثمار، وكلفة العناصر وتطور الأسعار.

وعلى مدى أطول، فإن غاية وزارة الصناعة والتجارة والتكنولوجيات الجديدة عبر خلية اليقظة هذه، هو المساهمة بشكل فعال في نشر اليقظة الإستراتيجية وثقافة اليقظة لدى المقاولات لكي تتمكن هذه الأخيرة من إدماج هذه الثقافة ضمن انشغالاتها الأولى.

الذكاء الإقـتـصـادي والـديـنـامـيـة الـتـرابـيـة، أي دروس بـالـنـسـبـة لـلـمـغـرب ؟

ادريس الكراوي
نائب رئيس الجمعية المغربية للذكاء الإقتصادي

حرصا على توسيع نظرته وتصور كل الجوانب الحاسمة لإنجاح تنمية البلاد ومشروعها المجتمعي، فإن الكاتب يشير إلى المراحل وإلى تطور مفهوم الذكاء الإقتصادي في تفكير وممارسة الحاكمين والمؤسسات بالمملكة، بما فيها المؤسسات العمومية والخاصة.

إن التعريف المستعمل عموما لإعطاء معنى ومضمون لمفهوم الذكاء الإقتصادي هو تعريف هنري مارتر (Henri Marte) :

«الذكاء الإقتصادي هو مجموعة من العمليات المتناسقة للأبحاث، ومعالجة وتوزيع المعلومة النافعة للفاعلين الإقتصاديين من أجل استغلالها لأهداف إستراتيجية وعملياتية».

ومع ذلك، فإن هذا التعريف تقليصي في نفس الوقت على صعيد الفاعلين المستعملين للذكاء الإقتصادي والدوائر المتعلقة به. وبالفعل، وفضلا عن أن البحث عن المعلومة ومعالجتها وتوزيعها لغايات عملياتية لا تتعلق اليوم فقط بالمقاولة، بل أيضا بالدولة وبالجماعات المحلية وبالجامعات، وبالأحزاب السياسية، وبالمؤسسات النقابية، وبالفاعلين في المجتمع المدني، ولا تأخذ بعين الاعتبار الأبعاد الأخرى للذكاء الإقتصادي التي تنتج عن التعقيد المتزايد للسياق الإقتصادي، والسياسي والإجتماعي، والجيوستراتيجي والحربي العالمي، وهي أبعاد: الإستشارة، الخبرة، البحث، التنمية، التدبير واليقظة الإستراتيجية.

لأنه، نظرا لهذا التعقيد، فكل الفاعلين مطالبون أكثر فأكثر في أداء أربع مهام بصورة منسجمة :

- فهم وتحليل المحيط الذي يعملون فيه لتقوية قدراتهم على التكييف مع متغيرات هذا المحيط ؛
- توقع واستباق التطورات المستقبلية لأوضاعهم ؛
- تجريب الحلول المبدعة الملائمة والمناسبة لخصوصياتهم ومواردهم وإكراهاتهم ؛
- الخلق والإبتداع للرفع من تنافسيتهم ومن النتائج الإجمالية لتنظيماتهم.

وهذه المهام تساهم في الواقع في إشراك كل فاعلي المجتمع الوطني في وضع استقبالية تخدم حكامة ذكية للتنمية الإقتصادية والإجتماعية لترابها. وفي هذا الاتجاه بالذات، تكمن أساسا نفعية وفائدة وإسهامات الذكاء الإقتصادي.

ومن هذا المنطلق، فإن رهانات الذكاء الإقتصادي لدينامية المجالات الترابية، رهانات ضخمة. وبالفعل، ورغم ما قد يبدو في الأمر من مفارقة، فإن عولمة الإقتصاديات وشمولية المبادلات تصاحبها زيادة اهتمام بالتراب وبتدبير القرب.

واليوم، فإن حركات التنقيل الصناعية وما بعد الصناعية التي تضبطها الشبكات الكبرى العابرة للجنسيات، كإحداث أنشطة اقتصادية جديدة، تتم أكثر فأكثر على أساس قدرة المجالات الترابية على جمع شروط الجاذبية القصوى للمستمرين الكامنين.

وعليه، فإن الذكاء الإقتصادي واليقظة الإستراتيجية للفاعلين المحليين وكذا التعريف بالعبقرية المحلية والجهوية، مدعوان لخدمة تدعيم هذه الجاذبية وبالتالي لخدمة التنافسية الترابية.

وبالإستعانة بالليبرالية والإنفتاح، فإن الدول الناشئة المستعدة أكثر تجد نفسها أمام نوافذ حقيقية من الفرص. وعليها مع ذلك تقييم الفوائد التي يمنحها إياها تطورها التكنولوجي المتأخر من أجل تحويل التفاوتات التكنولوجية الحالية إلى تفاوتات إنتاجية وذلك بخلق محيط مساعد على التنافسية الإقتصادية، والبحث–تنمية، والإبتداع التكنولوجي وتطوير المورد

البشري. وهذا المسلك يفرض مع ذلك وجود استراتيجية وطنية على المستوى المحلي تجعل من الذكاء الإستراتيجي مفاتيح الولوج لإنجاز اختصارات على الصعيد التكنولوجي والتنمية الإقتصادية.

وبلدان كالبرازيل، والمكسيك، والصين، والهند، وماليزيا أو أندونيسيا قطعت شوطا طويلا في تحقيق هذا الهدف وآمال حقيقية مباحة بالنسبة لدول ناشئة كالمغرب، لكن في المقابل على هذه الدول أن تتابع وتسرع وتيرة الإصلاحات الإقتصادية والإجتماعية والسياسية الجارية.

وبالنسبة للحالة الخاصة للمغرب، فإن اليقظة الإستراتيجية لم تكن غائبة عن انشغالات المسؤولين. وينبغي الإشارة هنا، للتاريخ، بأن المرحوم صاحب الجلالة الحسن الثاني، هو من أحدث، منذ التسعينيات، خلية للتفكير الإستراتيجي متكونة من 14 شخصية سامية مغربية عهد إليها القيام بتفكير استراتيجي وطني حول الإشكاليات الكبرى للإقتصاد وللمجتمع وفق نهج استقبالي يناسب خطورة التحديات المختلفة التي كانت قد بدأت تهدد الإستقرار والأمن الشامل للأمة وذلك في محيط دولي أصبح أكثر فأكثر تقلبا
وهذا البعد المرتبط بإنتاج فكر استراتيجي وطني هي قيد التعزيز في ظل حكم صاحب الجلالة الملك محمد السادس، لكن في ظل أفق مرتبط بخصوصيات نموذج التنمية والمشروع المجتمعي واللتان تبنى أسسهما حسب نهج تدريجي منذ خطاب العرش لـ 30 يوليوز 1999.

وفي هذا الإطار بالذات، يندرج إعلان صاحب الجلالة محمد السادس في خطاب العرش لسنة 2003 قرار إحداث المعهد الملكي للدراسات الإستراتيجية.
«ولأن بلدنا – يقول صاحب الجلالة – يعرف انتقالا شموليا يتطلب تعزيز قدرات الرصد والتدبر والتوقع، فقد قررنا إحداث معهد ملكي للدراسات الإستراتيجية ينكب على هذه المهام الحيوية للتحكم والتفاعل مع التحولات العميقة الداخلية والخارجية».

وفي المقابل، فإن إعمال الذكاء الإقتصادي واليقظة التكنولوجية في خدمة الإستراتيجية الإقتصادية للمغرب ما زال جنينيا، سواء على مستوى الدولة، والجماعات المحلية أو المقاولات. ولم يتم إنشاء مركز لليقظة الإستراتيجية تابع للوزير الأول ويقوده الوزير المنتدب المكلف بالشؤون العامة والإقتصادية والموجود مقره بمديرية الإستثمارات الخارجية، إلا في يناير 2005. وهو يتكفل أساسا باليقظة في ميادين التكنولوجيات الجديدة للإعلام والإتصال، والنسيج والبترول، والملاحة الجوية، وصناعة السيارات، والإلكترونيكا،والخدمات عن بعد واليقظة–البلاد.

وعلى مستوى اقتصادي أكثر دقة، فقد طورت مؤسسات أخرى (مقاولات، أبناك، جامعات، مدارس كبرى، مراكز بحث ووكالات تنمية) هياكل من أجل الذكاء الإقتصادي، واليقظة التكنولوجية والإستراتيجية. ونذكر من بين هذه المؤسسات :

- وزارة الشؤون الخارجية والتعاون ؛
- وزارة المالية والخوصصة ؛
- وزارة التجارة والصناعة والتكنولوجيات الجديدة ؛
- المكتب الشريف للفوسفاط ؛
- المندوبية السامية للتخطيط ؛
- المركز الوطني للبحث العلمي والتقني ؛
- امنيوم شمال افريقيا ؛
- المكتب الوطني للكهرباء ؛
- المكتب الوطني للمطارات ؛
- الخطوط الملكية الجوية ؛
- البنك المغربي للتجارة الخارجية ؛
- الجمعية المغربية لصناعة النسيج والألبسة ؛
- الجمعية المغربية للمصدرين ؛

الذكاء الاقتصادي من أجل اختراع المستقبل (المنطقة الحرة للدار البيضاء)

- المركز المغربي لإنعاش الصادرات ؛
- مؤسسة بحث–تنمية.

لكن لنطمئن، فإن الذكاء الإقتصادي مسألة معقدة جدا ويصعب وضعها. ففرنسا التي نستعملها غالبا كمرجع نظرا للقرب الجغرافي ولعمق الأواصر التاريخية ولأهمية المبادلات الإقتصادية احتاجت إلى 10 سنوات لتحدث في يناير 2004 هياكل مخصصة للذكاء الإقتصادي.

ومهما كان الحال، فيمكن القول أن الساسة، والفاعلون الإقتصاديون ومؤسسات التكوين والبحث بالمغرب، قد فهموا رهان هذا البعد الرهيب لحكامة الإقتصاد والمجتمع ومن الأكيد أن هناك اختصارات ستتم في هذا الميدان.
لأن هذا المنظور هو الوحيد الكفيل بأن يسمح للمغرب ولجهاته من تطوير العبقرية الوطنية والمحلية، وتدبير كل أشكال الندرة التي يتعرض لها في مختلف الميادين (الماء، الطاقة...)، والتحكم أفضل في المخاطر وبالخصوص خلق ثروات جديدة ضرورية للإستثمار في الإنسان وهو جوهر الذكاء الإقتصادي والدينامية الترابية.

(1) La Documentation Française, 1994

الذكاء الإقتصادي والتنمية الترابية،
نموذج المنطقة الصناعية-المينائية لفوس

هرفي موان – الميناء المستقل لمرسيليا
فيليب كلير – مدير الذكاء الإقتصادي بجمعية غرف التجارة والصناعة الفرنسية
هنري درو – ESCEM (Tours) et CIWORLDWIDE organisation

لقد عايش المؤلفون نقل الذكاء الاقتصادي من المقاولات إلى المجالات الترابية، حيث اتخذ شكل سياسة حكومية. وقد نتج عن ذلك تسييرات متشاورة جديدة، وشراكات غير مسبوقة ونقاشات وخبرات مجندة من أجل هدف التنمية. وقد جسدت القرارات المتخذة والإنجازات والتوجهات عملا منهجيا، وهناك حالة معبرة تبين هذا النهج القوي.

استعمل «الذكاء الاقتصادي» في الثمانينات ليمكن المسؤولين في ميدان إستراتيجية المقاولات أن يقرروا وهم يتوفرون على أفضل المعلومات الممكنة والمحللة من طرف مختصين (أي مفهومة عموما بمعنى تحليل كـ Matrice Swot، تتقاطع فيها مواقف القوة والضعف والامتيازات والتهديدات). ثم وجدت امتداداتها المختلفة حسب البلدان، في شكل سياسة عمومية للعناقيد[1] أو وضع أقطاب تنافسية بفرنسا لاستئناف مسار التنافسية[2] والنمو خاصة عبر تنمية شراكات عمومية–خاصة[3] ولتنمية الصناعات الصغرى والمتوسطة والمقاولات الصغرى والمتوسطة.

ونريد هنا أن نظهر جانبا آخرا من الذكاء الإقتصادي المطبق على التنمية الترابية. وبالفعل، فإذا كانت سياسة العناقيد بإمكانها أن تنمو إذا وجدت شراكات «منسجمة» من حيث أنشطتها، فمن المسلم أن هذه الوضعية لا توجد في كل الحالات : ففي العديد من الحالات، فإن المنطقة الإقتصادية المخصصة للتنمية لا يمكن أن تؤدي إلى وضع سياسة العنقود لغياب الإمكانات الضرورية في نشاط واحد [4] لإقامة قطب. غير أنه من اللازم رغم ذلك وضع نظام مترابط يشجع التنمية بفضل الذكاء الإقتصادي داخل أنظمة متنافرة.

وسوف نوضح ذلك هنا عبر حالة جد واقعية غنى مساهمة نهج الذكاء الإقتصادي الترابي في تدبير مشروع ترابي طويل المدى معقد لأنه يشرك فاعلين وأطراف معنية ذات مصالح غالبا ما تكون متعارضة، بل وأجنبية. والذكاء الترابي سوف يلجأ إذا إلى الذكاء الإجتماعي، والذكاء التكنولوجي، والاستقبالية وإلى الذكاء التنظيمي من أجل تسيير مراجع للمشاريع الكبرى المعقدة. ويتم توضيح هذا النهج هنا عبر حالة تهيئة المنطقة الصناعية المينائية لفوص[5] (جزء من الميناء المستقل لمرسيليا). ففي هذه المنطقة تتجاور الرهانات الاجتماعية

اللوجستيكا الصغيرة إلى جانب الصناعة الكبرى، مرافقة ضرورية

والرهانات الصناعية ورهانات التنمية المستدامة. وبالفعل، فإن مختلف الصناعات المتواجدة عليها أن تواجه ضغط المنافسة وعولمة الأسواق مع المحافظة في آن واحد على المناطق الطبيعية المحمية. وهكذا، فإن الميناء المستقل يوجد في مفترق الطرق.

تحديات التنمية الصناعية

«40 سنة بعد إحداثها بمرسوم وزاري، هل ستستطيع المنطقة الصناعية المينائية لميناء مرسيليا–فوص من تحقيق آمالها؟ فبعد أكثر من عشر سنوات دون قيام أي منشأة صناعية، فهي اليوم تمتلك أكثر من 3,5 مليون أورو من الاستثمارات على شكل استثمارات في قطاعات مختلفة كالصلب والحديد، والطاقة، واللوجستيكا، والبيئة» (مجلة المصنع الجديد، نونبر 2004).

إمكانات هامة

يتوفر ميناء مرسيليا أول ميناء بفرنسا ورابع ميناء أوروبي على منطقة صناعية مينائية تفوق 10.000 هكتار، منها 20% مستغلة. وبذلك، فإن هذه المنطقة تتوفر على إمكانات نمو وتبقى الموقع الوحيد في أوروبا القادر على توفير فضاءات برية وبحرية قابلة للتهيئة بسهولة. ويتضافر فيها الأمان وانفتاح مباشر على الحوض المتوسطي الذي يمتلك هو أيضا إمكانات قوية للتنمية.

رهانات اقتصادية وبيئية

تواجه المنطقة المينائية عدة مشاكل اقتصادية. فالميناء المستقل ينبغي أن يسهل :

- استمرار الأنشطة المتواجدة رغم تنقيل الصناعات الثقيلة، واستقبال أنشطة جديدة تحدث الرواج أو تنتج سلعا ذات قيمة مضافة قوية ؛
- رفع الرواج البحري ؛
- تكثيف وتنويع الأنشطة.

إن ديمومة الأنشطة المتواجدة يتم تأمينها على المدى المتوسط، لأن المقاولات الموجودة في فوص (Fos) تنتج منتجات ذات تقنية عالية وأنواع من الصلب ذات جودة عالية أو خاصة، ومواد ذات أهمية حاسمة بالنسبة للسياسة الطاقية الوطنية (إسو) (ESSO)، غاز فرنسا (GDF) مصفاة، مطراف غاز الميطان، أو المترتبة عن هذه الأنشطة.

وتوجد إذا مهارات هامة جدا بهذه المنطقة رغم كونها تواجه أيضا مشاكل إيكولوجية (المحافظة على الموقع الطبيعي) وبيئية كبيرة. فهناك تلوث عميق بالمنطقة ناتج عن الأنشطة الاقتصادية الحالية. فكل تنمية إذا يجب أن يصاحبها تقليص في التلوث وفي المخاطر الصناعية الناتجة عن الأنشطة القائمة. وفي آن واحد، ينبغي تطوير مشاريع من شاكلة المشاريع الإيكوصناعية المقبولة من لدن البلديات والساكنة القاطنة بالمنطقة وبمحيطها.

نحو خلية للذكاء الاقتصادي الترابي

من أجل الاستجابة بشكل أفضل لرهانات تنمية هذه المنطقة، أي لتحليل وفهم واستباق التهديدات والأزمات والفرص، ومن أجل وضع سبل التشاور والذكاء الاجتماعي، وآليات الإعلام وتأمين جاذبية إزاء المستثمرين المحتملين، ينبغي إحداث خلية للذكاء الترابي. وستستفيد هذه الخلية من العمل الذي قام به وأنجزه مسيرو المشروع الذي كان موضوع عدة مؤتمرات ونشرات. ومن الأهداف التي ينبغي لهذه الخلية إنجازها، سنميز ما بين :

- عمليات إخبار الجمهور وفهم انتظاراته[6] ؛
- عمليات إخبار الجماعات المجاورة، والتي سوف يدعمها توقيع شراكات ؛
- معرفة التكنولوجيات والمهارات والمنتجات؛
- الحصائل الطاقية ؛
- المعرفة المعمقة لطرق المواصلات المادية، وإكراهات وإمكانات تطورها ؛
- خلق بوابة لإبراز (بمستويات مختلفة حسب المبحرين) الميزات، والسياسات، والوقائع والمعطيات الحقيقية ؛
- المساعي التكاملية التي تمكن من تنمية صناعية مع تكوين موقع إيكولوجي.

وبدون جدال، فإنه في الغالب بمناطق التنمية كمنطقة فوص، والتي تتعرض لإكراهات مختلفة: تلوث موجود، القرب من منتزه الكامارك الوطني (CAMARGUE)...، فلا توجد مرجعية مقبولة من لدن الجميع لتدبير متزامن لضوابط، ومعطيات حول بيئة، وإكراهات اجتماعية وميزات صناعية

أنواع الفولاذ الخاصة أو أنواع الفولاذ ذات الجودة العالية، أسواق معولمة

وابتداعية. إن الذكاء الإقتصادي الترابي مهيكل ومرن بصورة كافية للإستجابة لهذا الرهان غير المسبوق. وهي تضع في مركز مسار الذكاء–فك الرموز، والتحاليل، والخبرات، وتشخيصات الحقول المعنية (الإجتماعية، والتكنولوجية، وإعداد التراب، واقتصاد النقل – والمسارات التنظيمية المرتبطة (الشبكات، الجماعات، آليات الذكاء الإقتصادية، أنظمة الإعلا).

وتوجد خلية الذكاء الترابي لمنطقة فوص حاليا قيد الإنجاز، والأمثلة التي تلي تبرز التوجهات التي أخذتها هذه المنطقة.

تحسيس وإخبار

التحسيس والتكوين والتدريب والمواكبة ضمن منهجية ذكاء اقتصادي ترابي هي اتجاهات انطلق فيها مسيرو الميناء والمشروع. بعض المسالك :

- تنظيم مؤتمرات وعمليات بيداغوجية وتواصلية ترتكز على المشروع الشمولي XL I ؛
- تنظيم حدث سنوي عمومي واستدامة مناظرة «صناعة فوص» على شكل ندوات صناعية ؛
- وضع بوابة للمنطقة الصناعية المينائية كموقع حقيقي للتكنولوجيات والمهارات والموارد.

وأخيرا، يجدر الإقناع بضرورة إقامة خلية دائمة للاستقبال الاقتصادي الترابي لتصاحب مختلف الفاعلين في هذا النهج المتواصل.

بوابة المنطقة الصناعية المينائية

أصبحت بوابة المنطقة الصناعية المينائية ضرورة لتجسيد الدفعة الجديدة، وهذا النفس الجديد، بعد أربعين سنة من إحداث الميناء المستقل لمرسيليا. وهذا الموقع العمومي الافتراضي سيكون عنصرا طبعا موحدا لكنه أيضا واجهة مهنية تظهر على الصعيد العالمي الطابع المندمج لهذا المجال.

أدوات النمدجة والمحاكاة

تعتبر أدوات النمدجة والمحاكاة جزءا لا يتجزأ من مراحل ما قبل الإنجاز وتحليل

أنواع الفولاذ الخاصة أو أنواع الفولاذ ذات الجودة العالية، أسواق معولمة

مشاريع التنمية والتهيئة لميناء مارسيليا–فوص. وإضافة إلى ذلك، فهي تصلح كواجهة بيداغوجية مع الجمهور. وقد كان الأمر هكذا خلال النقاش العمومي لمشروع فوص2XL. سيما حول تفسير اشتغال محطة الحاويات المتعددة الطرائق. وقد ظهرت المنفعة الكبيرة لهذه الأدوات في معاينة الاندماج في المحيط للحقول الريحية الجديدة أو لنمدجة ثلاثية الأبعاد للمنشآت الصناعية المستقبلية. وتسمح المحاكات الكمية (الدفق الطرقي، والبحري، والسككي، التلوثات الجوية أو البحرية، الضجيج وكل نمدجة رقمية على الأرض) من التعرف بشكل أدق على وقع تهيئة جديدة.

وهذه الأدوات تمكن هكذا من توضيح التدابير المرتقبة للمحافظة على المعايير المعتمدة أو للتخلي عن السيناريو المقترح.

مرصد تشاركي للبيئة

لقد تمت الموافقة على خلق مرصد للبيئة من طرف مجلس إدارة الميناء المستقل لمرسيليا للتمكين من تتبع ومراقبة، بشكل شامل، مجموع النظا الإنتاجي. وسوف يتحمل الميناء في البداية أعباء هذا المرصد. ولكي يستطيع أن يضطلع بدوره كاملا، فإن مجموع الفاعلين ينبغي أن يشتركوا في تسييره. ويمكن ان نتصور تدخل هذه الأداة ذات المضمون البيئي والعملي، في البداية، في مجالات أخرى وأن تصبح طرفا كاملا في سياسة الذكاء الإقتصادي الترابي بإنتاج دراسات ذات طابع استراتيجي. ومن المنتظر أن تتم الإنطلاقة الرسمية لهذا المرصد في الأسدس الأول من سنة 2008.

أنشطة تكميلية للخلية

هناك أنشطة أخرى، كاستقبال الجمهور والنقاشات حول تنمية بيئة الموقع، والوظائف التكنولوجية التي سنصفها فيما يلي تكمل مها الخلية.

تعرف على الوظائف التكنولوجية للمنطقة الصناعية المينائية لفوص

إن هذا التعرف مرحلة لا غنى عنها في استراتيجية الذكاء الترابي من أجل تسريع مسار التنمية المحلية. وإذا كان الأمر هينا بالنسبة لأقطاب التنافسية حيث أن الصناعات والأطراف مرتكزة على نشاط واحد، فالأمر ليس كذلك في حالتنا هذه. فالمعرفة العميقة للأنشطة أصبحت ضرورة. وقد تم القيا بعمل بحث وتحليل حقيقيين من طرف عدة فرق، كل منها في اطار اختصاصها. ثم تلى هذه المرحلة تصحيح مع خبراء في مجال الذكاء الإقتصادي والتكنولوجي.

إنتاج ثروات في نظام معقد

لإنتاج الثروة في منظومة معقدة كالمنطقة الصناعية الميناءية للميناء المستقل لمرسيليا–فوص، يتوجب إنجاز تحليل قبلي ومستقبلي للتراب قبل تعبئة نهج الذكاء الاقتصادي الترابي للحصول على النتائج القياسية للنظام. وبالفعل، ينبغي اقتسام نظرة مشتركة حول مشروع ترابي: ويتعلق الأمر هنا بالتصميم المديري فوس 2020 الذي اقترحه الميناء المستقل لمرسيليا، والذي ناقشه وتوافق عليه الفاعلون المعنيون. وبعد ذلك، مكنت الإنجازات على أرض الواقع ونقاش عمومي، مثالي، غني بالأدوات البيداغوجية من استعادة الثقة المتبادلة الضرورية لبلوغ الأهداف. وقد كان العمل القبلي لسنوات ثلاثة (2002، 2003، 2004) ضروريا لوضع أسس لتنفيذ منهج للذكاء الاقتصادي الترابي.

ما سوف يأتي

لاستباق أفضل وبناء مستقبل نموه، سوف يتابع الميناء المستقل لمرسيليا تنمية ووضع وسائل وأدوات اليقظة الإستراتيجية الملائمة لمهامه كمنمي للرواج البحري وكمعد للتراب. وفي هذا الاتجاه، فهو يعمل جادا من أجل خلق بنية مستقلة للذكاء الاقتصادي الترابي للمنطقة الصناعية الميناءية لفوص. وهذا الكيان ينبغي أن يشكل «اللاقط الذكي» للمنظومة الإنتاجية للمنطقة.والمعلومات التي يوفرها هذا اللاقط سوف تمكن من ضبط النظام باستباق الظواهر الداخلية أو المحلية والخارجية أو الشمولية.

نحو قراءة جديدة للتراب

هذه القراءة الجديدة للتراب ولديناميكياته (أزماته، وتطوراته، إكراهاته...) يغديها مشروع فوص 2020 الذي قدم للفاعلين بالمنطقة الذين قبلوه. ومن البديهي أن مشروعا موحدا ضروري، إلا أن الأمر لا يعفي من تحليل الإشكاليات الاجتماعية والسياسية.

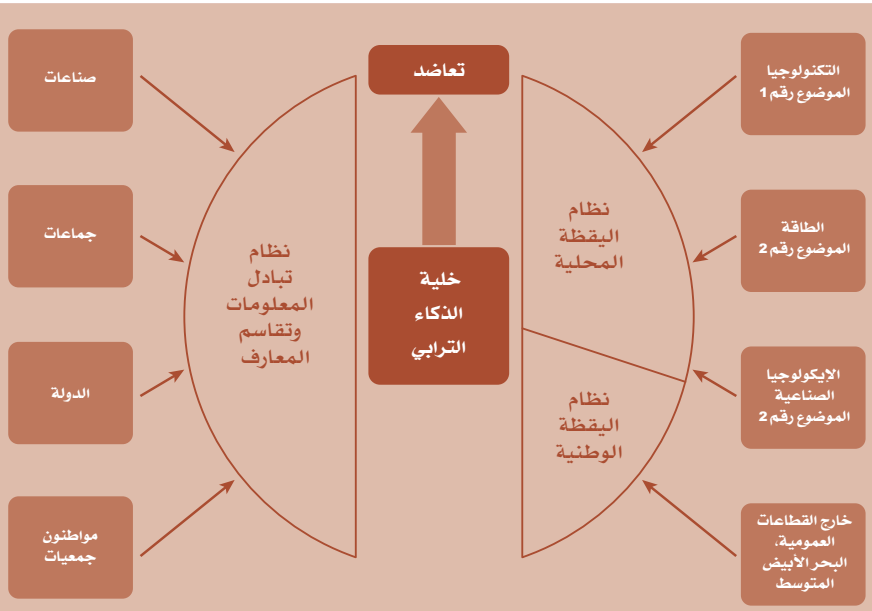
وانطلاقا من الدروس المستخلصة من وضع هذا المشروع، فإن الميناء المستقل لمرسيليا اهتم بقراءة للتراب بواسطة الذكاء الاقتصادي الترابي. والذكاء الاقتصادي الترابي يقترح أن تربط اليقظة والعمل العمومي لخدمة التنمية الإقتصادية والصناعية والمحلية لتراب ما. وهكذا، فإن امتداد هذا الذكاء المباشر يوجد في الاستقبالية الترابية. فالأهداف الرئيسية لمنهج الذكاء الاقتصادي الترابي هي إذا التالية :

- معرفة التراب من أجل التحكم في الموارد ؛
- قدرة التعبئة السريعة للقدرات والكفاءات لمواجهة وضعيات أزمة أو فرص ؛
- المعرفة والتحكم في البنيات التحتية، بما فيها الاستقبالية (الطرق، الشبكات) والتراثية ؛
- جرد الممارسات الجيدة على مستوى مناطق أخرى للاستفادة منها ؛
- إستراتيجية النفوذ التي تعتمد بالخصوص على معرفة مهارات ومنتوجات المنطقة من أجل الترويج لها واستكشافها بشكل فعال.

كما أنه يؤدي بفضل تطبيق طرقه وأدواته المبتكرة إلى تحليل شمولي وبدون مجاملة للحالة الراهنة لمشروع ما ولوضعيته، وهو أساس استراتيجية التنمية. وتزامنا مع ذلك، وبالأخذ بعين الإعتبار الإكراهات البيئية والتساؤلات الواردة من المدينة ومن الساكنة المعنية، فهو يدمج أيضا منهج الذكاء الاجتماعي الذي يُهمش في غالب الأحيان مما يعطي للمشروع ميزات إضافية [8].

غير أنه من أجل إعطاء فعالية أكبر، فلا يجب أن يرتجل الذكاء الاقتصادي الترابي. فينبغي أن نعلم كيف نستثمر على الصعيد المالي، بل وأيضا في الرجال وفي العقود التي سوف تمكن هؤلاء الرجال من التحليل ومن العمل بشكل استقبالي. فهو إذا مفهوم استمرارية وجهود متواصلة تصاحب تنمية التراب، حيث تعتبر الخلية أو الأشخاص الذين سينشطون الذكاء الاقتصادي الترابي بمثابة حافز يمكن قوى متعددة من العمل بصورة متكاملة.

وهذه الخلية، وهي نقطة مهمة، ينبغي أن تخبر بشكل جيد، سواء على الصعيد السياسي، والاجتماعي، والعلمي، والتكنولوجي أو الاقتصادي. فعليها إذا أن تربط بخلية للإعلام متطورة (إنه ليس توثيقا)،



مخطط بنية الذكاء الاقتصادي الترابي الذي ينبغي أن يدعم القرارات وتحليل الميناء المستقل لمرسيليا [7]

خلاصة

يقع الذكاء الاقتصادي الترابي في إطار تفكير شامل للتنمية كمسار يتيح فهما أفضل للتعقيد والتفاعلات المتواجدة بين الفاعلين والأطراف المعنية والأحداث (الأزمات، النزاعات الشراكات، التحالفات، التوافقات).

بسرعة، إنشاءات جديدة.

ستتوفر على أدوات ضرورية[9] وبخبراء، بعلمهم بأهمية المعلومة على إستراتيجية الميناء المستقل لمرسيليا، سوف يقدمون للخلية إضافة أو إضافات كفيلة بتوجيه التوصيات التي سوف تقدمها هذه الخلية لأصحاب القرار.

(1) اشتغال العنقود يتفق مع « Diamant de Michael Porter» والذي تتمثل عناصره الأساسية على الشركات (firms) المشاركة في انجاز منتوجات وخدمات تعرف بالعنقود، « Related » هي الشركات التي تقدم منتوجات وخدمات أخرى لكن لزبناء (Demand) مماثلين، وبوسع هذه الشركات أن تتفاعل سواء مع الزبون أو مع شركات (firms) العنقود، « Factors » هي عناصر البيئة الهيكلية (المؤسسات، التجهيزات الأساسية، الجامعات...) « Demand » هي الطلبات النوعية التي تمكن نشاطاتها من التخصص وأيضا من النمو الخارجي.

(2) يوجد موقع رسمي على الشبكة حول أقطاب التنافسية بفرنسا : *www.competitivite.gouv.fr*

(3) انظر في هذا الصدد :

Les travaux effectués sur la triple hélice : Pôles de compétitivité Français- une réflexion générale sur leur développement, Henri Dou, Sri Damayanti Manullang, Jean-Marie Dou Jr et Pierre Larrat (AMIE, Casablanca, Maroc, 2007) ; La Intelligencia Competitiva, Hoy Henri Dou Conférence Internationale, Intelligence Compétitive, Madrid, Université Carlos III, 28-29 novembre 2007 (conférence inaugurale) ; Working paper 2020. 11 The Triple Helix of University-Industry-Government implications for Policy and Evaluation, Henry Etzkowitz, Science Policy Institute ; The Triple Helix University-Industry- Govrnment innovation in Action, Henry Etzkowitz, Taylor & Francis Ltd, 2008.

Stratinc, Interreg III, European Community (4) www.r020.com.ar/paperlandia/detalle.php?id-handler=7870

(5) جعل مرسيليا روتردام الفرنسي المقبل ؟ Introduction Amiral Lacoste, article Hervé Moine, Bulletin d'Etudes de la Marine, p.42, avril 2008.

Philippe Clerc, Yves Michel Marti « intelligence et développement ou la créativité de Stevan Dedijer », Hommage à Stevan Dedijer, Cahier de l'Afdien n° 2, in Regard sur l'IE, Septembre/octobre 2004. Voir www.afdie.org.

(7) 2 ابريل 2007، جامعة مارن لفالي، المناقشة بمرسيليا سان جيروم.

Intelligence Economique Territoriale de l'Aire d'Influence du Port de Marseille-Fos, Fos Territorial Economic Intelligence of the Port of Marseille-Fos.

(8) مقالات مختلفة تتعلق بالذكاء الإقتصادي وتطوراته على الصعيد الفرنسي والدولي Alain Juillet, Philippe Clerc, Henri Dou

(9) انظر في هذا الصدد .www.matheo-software.com et www.imcsline.com

اختيار نوعي، انواع الفولاذ ذات الجودة العالية.

الذكاء الإقتصادي في خدمة التنمية : أمثلة طورتها وكالة الجهة الشرقية

توفيق بودشيش
خبير إقتصادي
مدير التعاون الدولي – وكالة الجهة الشرقية

لأداء مهمتها الشاملة في التنمية الجهوية، تتبع الوكالة توجيهات المبادرة الملكية وخاصة القراءة الجديدة لمكانة الجهة في محيطها الأورو متوسطي. فإستراتيجية أقطاب التنافسية التي تم اعتمادها في هذا الإطار تحيل بسرعة للحاجة الاجتماعية للمقاربة بواسطة الذكاء الاقتصادي الجهوي كمفهوم، وممارسة وكيفية للتفكير وكذا للقرار.

إن وكالة الجهة الشرقية، وفقا لمهامها في مواكبة التنمية الجهوية، انطلقت بشكل حازم في نهج الذكاء الاقتصادي تناغما مع المحيط الجديد لتنمية الجهة: نظرة جديدة للتنمية الجهوية وديناميكية جديدة للتنمية الجهوية بفضل المبادرة الملكية لتنمية الجهة الشرقية، وتقييم الإختلاف الجغرافي والسوسيوثقافي الذي يميز الجهة، والإجابة الملائمة للإنتظارات القوية وحاجيات التنمية للسكان، ومرافقة الفاعلين المحليين، إلخ.

ما هي العمليات التي قامت بها الوكالة، وما هي طرق العمل التي تدعمها لوضع أنظمة للذكاء الاقتصادي لصالح التنمية الجهوية؟ إن الإجابة عن هذه التساؤلات تقودنا أولا إلى التعرف على أهم الرهانات التنموية ونهج الذكاء الاقتصادي الكفيل بإضاءة عمل التنمية الجهوية. إن الجهة الشرقية، التي تمتد في شرق المملكة على مساحة 82.000 كيلومتر، تتوفر على واجهة بحرية في الشمال، وعلى حدود مع الجزائر في الشرق (على طول 500 كيلومتر)، وفي الشمال مع جنوب أوروبا. وهذه الجهة تعيش حاليا تغيرات اقتصادية هامة بفضل المبادرة الملكية لتنمية الجهة الشرقية التي مكنت من انطلاقة الأوراش الكبرى للبنيات التحتية ولمشاريع قطاعية مهيكلة (طرق سيارة جديدة، تجهيزات أساسية، إعادة تأهيل حضري، محاربة الفقر، تحديث قطاعي في مجال السياحة، والفلاحة، والتكنولوجيات الجديدة والتكوين، إلخ).

وهكذا، فإن المبادرة الملكية كانت الانطلاقة لمسلسل فاضل للتنمية، هادف إلى تمكين الجهة من أن تنجح في انتقالها من اقتصاد مرتكز على قطاعات تقليدية راكدة أو في أفول (فلاحة، معادن، مبادلات حدودية محدودة، إلخ)، نحو اقتصاد جهوي عصري ومنافس (سياحة، صناعة فلاحية، تكنولوجيات جديدة، إلخ). وفي هذا المحيط، فإن الرهانات المتعرف عليها من لدن الوكالة، والتي بدى فيها استعمال نهج الذكاء الاقتصادي أمرا أولويا ، هي كالتالي :

- المساهمة في بروز قطب للتنمية الجهوية يضم كل المناطق ؛
- تنمية نماذج للتدخل الاقتصادي مناسبة للتنوع وللخصوصيات الجغرافية والسوسيو ثقافية التي تميز الجهة ؛
- تشجيع ترسيخ الجهة في الفضاء الأورو متوسطي ؛
- دعم عمل الفاعلين المحليين

1- الذكاء الإقتصادي الجهوي وبروز الجهة الشرقية كقطب جديد للتنمية الجهوية بالمملكة

يعتبر الذكاء الاقتصادي المطبق على التنمية الجهوية ذو فائدة كبيرة بالنسبة لعَالِم الاقتصاد، وعالِم الاجتماع، ورجل السياسة، والمهندس، إلخ.، وذلك «للتوضيح من أجل العمل» لمختلف أبعاد التراب وخصوصياته وتنوعه، وتلك المتعلقة بالفاعلين الذين يعملون ويتفاعلون على هذا التراب.

والمنطقة الشرقية التي ظلت تعتبر لفترة طويلة منطقة هامشية تعرف ديناميكية جديدة اقتصادية واجتماعية بفضل الاستثمار العمومي بالجهة والمشاريع

القوى المحركة للجهة الشرقية

الكبرى المشار إليها أعلاه. وهذه الديناميكية تمس مجموع الأقاليم. وقد خلقت محيطا سوسيو اقتصاديا ومؤسساتيا ملائما للتنمية الجهوية على الصعيد الوطني، متكاملة، سيما، مع قطب طنجة المتوسط (انظر Oriental.ma عدد 1).

وقد أعادت المبادرة الملكية لتنمية الجهة الشرقية موقعة الجهة في الفضاء الأورو متوسطي. وقد أعطت دفعة لقراءة جديدة للتراب تمنح للجهة وضع البوابة المتوسطية للمغرب. وهذه القراء الجديدة تمكن من تجاوز المقاربة الجغرافية التقليدية (التي كانت تتمثل في ربط تنمية الجهة الشرقية حصريا بالبعد المغاربي) لكنها تشملها.

وهكذا، فإن الذكاء الاقتصادي الجهوي، كمقاربة وكيفية لمعرفة تراب ما، وضع في خدمة نظرة جديدة ترابية بالنسبة للجهة الشرقية، (نظرة ترسخها في المجموعة الأوروبية) واستراتيجية ابتداعية للتنمية، تنمية أقطاب ترابية متكاملة ومنافسة تتقاطع فيها قطاعات وإمكانات اقتصادية لكل منطقة من الجهة. ومثل هذه المقاربة ترمي إلى تشجيع المشروع الشامل للجهة الشرقية المتوفر على «نظرة» واضحة المعالم مبنية على المبادرة الملكية.

وقد انطلقت لهذه الغاية مثلا دراسات استراتيجية مستلهمة من الذكاء الإقتصادي الترابي، لتفعيل تحليلات SWOT للتعرف على مكامن القوة والضعف للتراب. فبرنامج التنمية الصناعية شرق المتوسط الذي يُفعل من أجل التعرف وتشجيع المناطق الصناعية والصناعية الفلاحية (سلوان، مداغ ووجدة)، تأثر بهذا النهج وكذا العديد من الدراسات القطاعية الجارية الأخرى. وهي ستمكن من رسملة مناهج الذكاء الاقتصادي سواء على الصعيد القطاعي أو الترابي. وهذه الدراسات سمحت من الآن بالتعرف على تخصصات تنموية واعدة و«أقطاب تنموية جهوية فرعية».

ومن جهة أخرى، وعلى الصعيد المؤسساتي، فإن السياسات العمومية ذات الصبغة الجهوية ينبغي أن تبحث على تأمين التناسق الضروري للتنمية الجهوية مع المستوى الوطني من جهة، ومع المستويات الإقليمية والجماعية، من جهة أخرى. لهذه الغاية، من اللاز تفعيل آليات لدعم ومصاحبة التنمية الجهوية لتعزيز الروابط بين مختلف المستويات الترابية، والتكاملات بين الفاعلين المحليين والتقاطع بين التنمية القطاعية والترابية.

وفي نفس الوقت، من المشروط السهر على المحافظة على تنوع الخصوصيات الثقافية والسوسيو اقتصادية المحلية في مجال ترابي واحد. وهذه الأبعاد المختلفة تستلز بالتالي تفعيل نظرة للتنمية الجهوية تجد قبولا لدى السكان. ولهذه الغاية، فنهج الذكاء الاقتصادي الجهوي بوسعه أن يكشف رهانات التنمية على الصعيد المحلي ويستجيب لها بشكل ملائم. وهذا النهج يتم اتباعه لتفعيل التنمية بالجهة كما يتضح فيما يلي.

2- تفعيل نماذج سوسيو اقتصادية ملائمة للتنوع الجهوي والخصوصيات الجهوية

الجهة الشرقية، من الشمال إلى الجنوب، ومن الشرق إلى الغرب، تعرف أوضاعا سوسيو

الصناعة الفلاحية ، ممر نحو اقتصاد جهوي عصري.

اقتصادية متنوعة تمثل فرصا للجهة وأيضا تحديات فيما يخص إشكالية التنمية وطرق التدخل على المجالات المعنية. وهذا التنوع في الوضعيات يدعو الفاعلين المحليين للتفكير في طريقة التدخل الاقتصادي للاستجابة لحاجيات وانتظارات السكان.
والذكاء الاقتصادي الجهوي يمكن من كشف وتثمين الخصوصيات المتصلة بهذا التنوع للاستجابة بكيفية مناسبة لانتظارات وحاجيات السكان. ومن بين نماذج تدخل الوكالة، نشير على سبيل المثال إلى حالة تدخلين : الأول بالجنوب، والثاني بشمال المملكة.

2-1- الذكاء الإقتصادي الجهوي ومخطط التدخل في جنوب الجهة، إقليم فكيك

تعريف وتحليل الرهانات السوسيو اقتصادية في جهة الجنوب : اقتصاد تقليدي في أفول، منطقة حساسة مع روابط حدودية قوية جدا، ونفسية جماعية مبنية على شعور بالتخلي والإهمال، مع مجتمع مدني معبأ ومُطالب.

البرامج التنموية المفعلة
على المدى القصير: تعبئة المجتمع المدني حول مشاريع تنموية جماعية، مع إدخال أنشطة مدرة للدخل وإدماج مناطق منعزلة ومحرومة في المشروع الجماعي الجهوي ومعالجة الشرخ الاقتصادي والاجتماعي.
على المدى المتوسط: بناء أنظمة للإنتاج مستدامة على أساس مشاريع صغرى محلية للتنمية، دعم الجمعيات الوسيطة، تحميل المسؤولية للساكنة المحلية، إبراز تخصصات إنتاجية ذات قيمة مضافة عالية.
على المدى الطويل : خلق أقطاب تنموية بالمناطق المحرومة تتقاطع فيها التنمية القطاعية والإمكانات الترابية (برنامج التنمية الصناعية للجهة الشرقية) بتناسق مع المشروع الترابي الشامل.
ويبرز الجنوب هكذا كقطب لاقتصاد الواحات، والطاقات المتجددة، والسياحة المستدامة والمنتوجات المحلية.

2-2- الذكاء الإقتصادي الجهوي ومخطط التدخل بشمال المنطقة

تعريف وتحليل الرهانات السوسيواقتصادية:
يحدث القرب الحميمي من مدينة مليلية (ثغر محتل في شمال المنطقة الشرقية) نداءا قويا للهجرة وللرغبة في أوروبا، وشرخ سوسيو ثقافي مبني على هوية قوية، واقتصاد غير مهيكل كمصدر للثروة مع عواقب واضحة على أمن الحدود وشبكات الإجرا.

استراتيجية تدخل للوكالة مبنية على الاندماج الإقتصادي والإجتماعي والثقافي مع أهداف على المدى القصير والمتوسط، وعمليات تنموية تعالج الرمزية الحدودية مع، مثلا، كأولوية :

- إعادة التأهيل الحضري مع نظرة تشاركية متجددة تُموقع الناظور كحاضرة متوسطية ؛
- تأهيل للمركز الحدودي لمعالجة رمزية العبور بين عالمين سوسيواقتصاديين وثقافيين ؛
- الخط الجديد للسكة الحديدية الذي يربط الناظور بالشبكة الوطنية، رافعة ثقافية قوية لإدماج إقليم الناظور في النسيج الإقتصادي الوطني ؛
- دعم العمليات الثقافية كمهرجات إمرقان الذي يعترف للناظور بهويته الثقافية، إلخ.

ميناء الناظور، انفتاح على الفضاء الأورومتوسطي.

فكيك، قطب لاقتصاد الواحات

3- الذكاء الإقتصادي الجهوي وترسيخ الجهة في الفضاء الأورو مغاربي

وفقا للتوجهات الإستراتيجية (الإنفتاح الإقتصادي على فضاءات اقتصادية جديدة، خاصة الفضاء الأورو متوسطي)، فإن للجهة الشرقية، بالنظر لموقعها الجغرافي، مكانة متميزة لتنمية علاقات اقتصادية واجتماعية ذات المنفعة المتبادلة مع فضاءات أخرى شمال وجنوب المتوسط. وبالفعل، وبفضل 200 كيلومتر من الواجهة البحرية في الشمال، وقربها من جنوب إسبانيا، وجوارها مع البلاد المغاربية الأخرى، فإن الجهة الشرقية تتوفر على ميزات هامة لتنمية مقاربة إرادوية لفتح أسواق جديدة خارج البلاد.

وقد عقدت الوكالة شراكة توأمة مؤسساتية، مدعومة من الإتحاد الأوروبي مع مؤسسات مماثلة إسبانية (بإقليم الأندلس) والتي تهدف إلى تعزيز القدرات المؤسساتية للجهة من أجل أحسن استفادة اقتصادية واجتماعية من اتفاقية الشراكة القائمة بين بلادنا والإتحاد الأوروبي.

وهذه القدرات سوف تدعم، لاسيما، بإحداث مركز الموارد والخدمات الأورو متوسطي، المقرر في اتفاقية التوأمة. وسيشكل هذا المركز أرضية للإخبار، ولتعبئة الخبرات، ولرسملة مسارات التبادل بين ضفتي المتوسط، وذلك لتشجيع التعاون مع الجهة الشرقية. والمركز يختزن في طياته إطار سياسة للذكاء الاقتصادي الجهوي ترمي إلى تشجيع إرساء الجهة في الفضاء التنموي الأورو متوسطي.

4- الذكاء الإقتصادي الجهوي ودعم حكامة التنمية الجهوية

للإستجابة لمهامها في دعم ومساعدة الفاعلين المحليين، بنت وكالة الجهة الشرقية إستراتيجية تدخلها على مبدأين :

- العرضية قصد إدماج الأبعاد القطاعية للتنمية وتخصيب الإمكانات الترابية وتنمية القطاعات ؛
- الشراكة من أجل تعبئة موارد بشرية ومالية، من جهة، وأيضا للتعاون بين مختلف الفاعلين بالتراب، من جهة أخرى.

وهذا النوع من تدخل الوكالة يفرض قدرة كبيرة للتنسيق (مع مختلف المتدخلين بالتراب) من جهة، وتعبئة للخبرة، من جهة أخرى. وعليه، فمن واجب الوكالة أن تكون على معرفة بعمل الفاعلين الترابيين، مما يبرز أهمية وضع « تخريط للفاعلين» حيث يمثل عنصرا هاما للذكاء الاقتصادي الجهوي : وهذا التخريط للفاعلين هو قيد الدراسة.

وطريقة التدخل هذه تسمح كذلك من إدراج إشكالية جديدة للاشتغال المؤسساتي كوضع شبكات، والشراكة وتنمية أقطاب الكفاءات والامتياز، وهي طرق تدخُل تسمح بتجميع المعارف والوسائل.

وفي الختا، فإن نهج الذكاء الإقتصادي الجهوي المستعمل في مختلف أشكال تدخل الوكالة تُعِد هذه الأخيرة لكي تصبح مركزا لتوحيد موارد الذكاء الاقتصادي الجهوي، خاصة، بواسطة جهود رسملة خبرتها، وشبكة شراكاتها الموضوعة تدريجيا على الصعيد الوطني والدولي، وتموقعها كأداة للمساعدة في خدمة الفاعلين المحليين، ودورها كوجيهة (interface) فيما بين المستويات (الوطني، الجهوي والدولي).

سياحة شاطئية في أوج ازدهارها

شـامـبـان-أردیـــن
نـسـیـج اقـتـصـادي مـتـنـــوع

جاك لاروش
مدير التنمية والوكالة الجهوية للإخبار العلمي والتقني –الغرفة الجهوية لشامبان–أردين

جهة شامبان–أردين (فرنسا) طرف في مشروع مشترك مع الجهة الشرقية، وهو مشروع مندمج بدوره في برنامج أطلق عليه إسم «مرافقة مسلسل اللامركزية بالمغرب». والشراكة تسمح بتبادل الخبرة وجهة شامبان–آردين تقدم خبرة مرتبطة بخصوصياتها، لاسيما اقتصادا جهويا متنوعا معتمد على نسيج من المقاولات الصغرى والمتوسطة والصناعات الصغرى والمتوسطة، حيوي وتكنولوجي في آن واحد. وبالتالي، فإن الذكاء الاقتصادي الجهوي يلعب فيه دورا أساسيا.

اقتصاد يعتمد على تنوعه

موارد طبيعية متعددة ومهارات معترف بها وقدرة كبيرة على التأقلم مع المهن الجديدة: الصناعة بشامبان–أردين اختارت التنوع.

جهة شامبان–أردين هي ضمن المناطق الفرنسية التي تجتذب أكثر المستثمرين الأجانب، مما يدل جيدا على الاهتمام والثقة الممنوحة لإمكانات وديناميكية هذا التراب.

وإذا كانت شامبان–أردين مصدرة، فهي أيضا الجهة الرابعة في فرنسا من حيث نسبة المأجورين والمؤسسات التي تتحكم فيها رساميل أجنبية (بالتتابع 35% و23,4%). وهناك اليوم، أكثر من 200 منشأة صناعية أجنبية تمثل 30.000 منصب شغل تجسد هذه الظاهرة.

ومن حيث الجنسية، فتأتي ألمانيا في المقدمة بـ 41 منشأة أمام بلدان أخرى أوروبية كبريطانيا العظمى، وإيطاليا وبلجيكا. لكن باقي العالم يستثمر أيضا في اقتصاد شامبان–أردين، وخاصة الولايات المتحدة الأمريكية (33 وحدة) وأيضا اليابان (9 وحدة). ويأتي المستثمرون لهذه الجهة نظرا لوجود كفاءات بشرية مؤهلة ونسيج للمقاولات الباطنية ذات مردودية مرتفعة.

وحرصا منها دوما على الانفتاح على الخارج، فإن جهة شامبان–أردين تباشر منذ عدة سنوات سياسة إرادية في مجال العلاقات الدولية عبر تعاونات لامركزية. وتندرج السياسة الجهوية في روح التضامن بين الشعوب، وتعبئة مُواطِنة وتكامل بين مختلف الفاعلين في ميدان التنمية.

وفي إطار وضع المشروع المتعلق بـ «دعم

رانس تتمتع بموقع متميز في شمال– شرق الحوض الباريسي

التعزيز المستدا لقدرات صاحب المشروع للمجلس الجهوي للجهة الشرقية في مجال التنمية الفلاحية» والذي يمول بصورة مشتركة في إطار مشروع مرافقة مسلسل اللامركزية بالمغرب، قا رئيس جهة شامبان–أردين، السيد جون بول باشي (Jean-Paul BACHY) بتوقيع البروتوكول المتعلق بهذا المشروع مع السيد الطيب غافس، رئيس الجهة الشرقية، ومحمد إبراهيمي، والي الجهة الشرقية وسعادة جون فرانسوا تيبو (Jean-François THIBAULT)، سفير فرنسا بالمغرب. وقد تم هذا التوقيع يو 16 يونيو بوجدة بحضور عدد من المنتخبين والشخصيات المحلية.

اليو جهة شامبان–أردين تتوفر على صورة

إنها دائما مشهورة عالميا بمشروب الشامبانيا، لكنها اليو مشهورة أيضا بديناميكيتها التكنولوجية وبالخصوص بالإستعمالات الجديدة للموارد الفلاحية.
وقد مكن قطب الموارد الفلاحية من تنمية البحث والتطبيقات الجديدة للموارد المتجددة النابعة من الأرض، ولكن أيضا من تنمية الشعب التقليدية.

من اليقظة إلى التحليل و إلى التسيير

من اليقظة إلى التحليل وتفسير التوجهات حسب القطاعات، فإن غرف التجارة والصناعة تنتج وتوزع المعلومة الإستراتيجية وتضع نصب أعينها أن تجعل من الإبتداع محرك تنمية المقاولات الصغرى والمتوسطة والصناعات الصغرى والمتوسطة.
وتعتبر اليقظة والذكاء الاقتصادي النواة الصلبة للخدمات المقدمة في مجال اليقظة في الموقع البوابة للغرفة الجهوية للتجارة والصناعة.(champagne-ardenne.cci.fr)
وهذه البوابة التي افتتحت سنة 2004 تقترح على المبحرين في الأنترنيت زهاء عشر رسائل قطاعية حول القطاعات الرئيسية

أدوات لتدبير المعارف في خدمة اصحاب القرار

بالجهة: الصناعات الفلاحية، التلفيف، الطاقة، المقاولة الباطنية، السيارات، الآلات الفلاحية، الخشب، إلخ. وبوسع المبحر أن يكتشف في كل رسالة بطاقات تقنية لخبراء مرتبطة بمواضيع ابتداعية.
وبشكل موا، تتوفر الغرفة الجهوية للتجارة والصناعة على مصلحة للخبرة وللإستقبالية حول اقتصاد جهة شامبان–أردين. إنها مهمة المرصد الإقتصادي الجهوي الذي يعمل مع مراصد غرف التجارة والصناعة لإنتاج عدد من الأعمال بشكل متعاضد.
ونقل في المؤطر بعض مقتطفات أداة اليقظة بالصحافة، وهي اداة متعاضدة على الصعيد الجهوي لكي يتم تطعيم قاعدة معطيات يتم إنجازها بصورة مشتركة ويمكن ولوجها بشكل فوري. والهدف هو مساعدة المقاولات على تنمية القدرة على التسيير الإستراتيجي عبر المعلومة والمعرفة.
والرهان بالنسبة للمقاولة هو تقليص دورة: المعرفة، الإبتداع، المنتوج، السوق.

مثالين للذكاء الترابي ب شامبان–أردين

لقد أصبحت المقاولات أكثر هشاشة نتيجة طابع الإنتاج غير المحسوس والمقاولة الباطنية المعممة التي تدمج أنظمة المعلومات. وكل القطاعات تواجه منافسة حادة وتحكما في الكلفة ومطالبة بالابتداع. ولذلك، فإن الذكاء الاقتصادي أضحى قضية مصالح الدولة والجماعات المحلية :

- على صعيد تراب وجهة، فإن الأمن الاقتصادي يرمي إلى الحفاظ على التشغيل وعلى مستوى تنافسية المقاولات ؛
- على صعيد الدولة، فإن الأمن الاقتصادي يرمي إلى ضمان حماية وتنمية القطاعات التي تعتبر استراتيجية.

اقتسا المعلومة المشبكة

في منطقة ذات ساكنة قليلة، حيث 30 مقاولة تراكم 65% من المأجورين، تجرب الغرفة الجهوية للتجارة والصناعة وغرفة التجارة والصناعة لمارن العليا (Haute-Marne) نظا إنذار ومرافقة للمقاولات في نهجها في ميدان الذكاء الإستراتيجي بارتباط مع الجماعات الترابية. وهذا النظا يرمي ربط علاقات شراكة لكي يتم :

- وضع يقظة على المقاولة ومحيطها (مراقبة الصحافة المحلية والوطنية ومقابلات منتظمة مع مسيري هذه المقاولات) ؛

• اقتسا نتائج اليقظة مع المقاولات وجماعتها و/او مجموعة التجمع ؛
• استغلال اللقاءات مع المسير من أجل تتبع تطور الحاجيات والتفكير في حلول مع الفاعلين المحليين.

تحسيس المقاولات بمسائل الأمن

المقاولات معرضة اليو بشكل خاص للمخاطر الاقتصادية، أولا لأنه يتم إخبارها بشكل سيء حول هذه المخاطر، ولكونها تقلل كثيرا من مدى خطورتها.

ووعيا منها بأن الأمن الاقتصادي للمقاولات يشكل رهانا ترابيا هاما، فقد قررت الغرفة الجهوية للتجارة والصناعة لـ شامبان–أردين والدرك الوطني إحداث شراكة للوقاية من المخاطر الصناعية.
وهذه الشراكة يتم تفعيلها في اتجاهين :

• في ميدان تحسيس الفاعلين الاقتصاديين، مثلا عبر مؤتمرات، وتنشيط نوادي لـ «الممارسات الجيدة،...» ؛
• في مجال اكتشاف المخاطر، بفضل إنجاز تشخيصات للمخاطر التي قد تتعرض لها المقاولات، وللملكية الصناعية، تجريها الغرف الجهوية للتجارة والصناعة والدرك الوطني.
وهذه الخدمات تقترح على المقاولات بجهة شامبان–أردين بدون مقابل.

مقتطفات صحفية حول أداة اليقظة

المواد من أصل فلاحي: العودة إلى المنابع بالنسبة لمجال البناء

الحطب والكتان والقنب والتبن، هي الرباعي الرابح (ليس بالضرورة بالترتيب) للمواد من أصل فلاحي لجهة شامبان–أردين. وهي لائحة يُمكن أن نضيف إليها الشمندر ومواد أخرى. والجهة تحلم ببناء منازلها بالنباتات المحلية كما كانت تفعل ذلك في السابق بواسطة اللبن (Torchis). ما ضوية ؟ بالعكس هذا المشروع يسعى أن يكون جد عصري يتجاوب مع متطلبات التنمية المستدامة. والإنتاج لا ينتظر إلا الخروج من المستوى التقليدي ليتحول إلى امتياز اقتصادي.

CHAMP'ECO

الغاز العضوي : منفذ في الأفق

بعد مشروع تحويل التبن إلى عجين ورق الذي سيرى النور بمنطقة لوازي– سور– مارن (Loisy-sur-Marne) في 2008، فقد جاء دور مجموعة جماعات سواحل شامبان وجيفري– أون–أركون (Givry-en-Argonne) أن تتموقع في ميدان مبتدع بفرنسا: الغاز العضوي. وهي فرصة ينبغي استغلالها في منطقة غير صناعية حيث تحتل الفلاحة وتربية الماشية المجال. وبعد الدراسة، اتضح أن مشروع إنتاج غاز الميطان والأسمدة التي لا تنبعث منها أية رائحة ممكن بالتراب الأرضواني. وتقدر تكلفة وحدة صغيرة للتحويل بـ 4 مليون أورو وسوف تحدث 3 مناصب شغل مباشرة. ولا توجد إلا ثلاثة مشاريع من هذا النوع بفرنسا ولا واحد بهذه الأهمية.

L'UNION VITRY-LE FRANCOIS ليو 23 شتنبر 2008، ص 4

هرميس تحدث 100 منصب شغل

إن الصناعة الجلدية من الأردين إلى بوبيني–سور–موز (Bobigny-sur-Meuse) تنوي استثمار 6,45 مليون أورو إلى غاية 2010. وينجز الموقع حاليا أربعة نماذج من الحقائب (بركين، لندي، شولدرز وسوكيلي) بـ 230 مأجور، ومن المنتظر أن يشغل حوالي 100 مأجور إضافي إلى حدود 2012. وسوف تتوفر هذه الصناعة على مصنع للتقطيع انطلاقا من الجلود مساحته 2000 متر². وفي إطار هذا المشروع، فإن هذه الوحدة المتفرعة عن مجموعة هرميس للمنتوجات الثمينة، ستستفيد من منحة لإعداد التراب قيمتها 200.000 أورو، وهي وسيلة من طرف الدولة لـ «المحافظة والتقوية التدريجية لدعمها لحوض التشغيل بوادي لا موز (La Meuse)».

L'USINE NOUVELLE ليو 18 شتنبر 2008 ص 55

الثياب على الموضة التقنية

دو، مقاومة ميكانيكية عالية، لامنفدية، تنفسية، مقاومة للحرارة، وللتأثيرات الكيماوية، دون المساس بالجمالية والراحة...، فالثياب التقنية هي بشكلها شيئا ما سحرية. وبالجهة، فإن هذه الثياب تمنح تنويعا لأرباب صناعة الثياب وبدائل ينبغي استغلالها بكل القطاعات.
«علينا أن تكون لنا دوما مسافة تقد» يصرح بصوت واحد الصناعيون الذين اختاروا هذه الطريق بشامبان–أردين. والجوارب تظهر بوضوح هذا القول. فبشركة تسمايل (Tismail) بـ تروا (Troyes)، فقد أصبحت مقاومة للنفاطات بفضل حياكة مزدوجة تمتص الإحتكاكات. وعند أولمبيا، بروميلي–سور–سان (Romily-sur-seine)، فهي تصبح مقاومة للرهق بفضل الكابسولات الدقيقة (الزيوت الأساسية) التي تختزنها. أو هي رياضية بإدماج ألياف الكاربون. واللبد، بموزون (Mouzon) بالأردين، وجد طرقا للتنمية في الترفيه الإبداعي في اللبد المقوى، وكذا في الملابس الجاهزة حيث يستعمل في ياقة السترات. واللبد المصنوع من ألياف نباتية طبيعية وإيكولوجية (صوف) أو من ألياف اصطناعية، فهو قماش غير منسوج. هذا اللبد هو دائما مجمع بطريقة ميكانيكية إضافة إلى الحرارة. وهو يندمج تماما مع المواد الأخرى المعقدة الموعودة بمستقبل جميل.

PERFORMANCE مارس 2008

الجالية المهاجرة والذكاء الإقتصادي الجهوي
رهانات، تحديات وآفاق

فوزي لخضر غزال
رئيس جمعية معرفة وتنمية وعضو مجلس الجالية المغربية بالخارج

إن الجالية المهاجرة العلمية، والتقنية والاقتصادية تشكل مصدر ثروة كامنة، وهي في وضع يسمح لها بالمساهمة بقوة في التنمية المستدامة للمغرب. وبعد عدة محاولات لتعبئتها، فشلت العديد من المحاولات وغابت ردات الفعل. وعلى هذا الأساس، يجرب الكاتب تحليل هذه الجالية بعلاقتها المحتملة المتجددة مع جهتها الأصلية، وهو في الواقع ينتابه قلق حول قابلية الإنجاز وحظوظ هذا الإشراك.

لكوني غير متخصص في مجال الذكاء الإقتصادي، فإن مساهمتي هي بالأحرى استفادة من تجربتي كعضو في جمعية معرفة وتنمية التي أحدثت منذ حوالي عشر سنوات بفرنسا من طرف أساتذة باحثين من أصل مغربي لتعبئة الجالية المهاجرة العلمية، والتقنية والإقتصادية لفائدة التنمية المستدامة بالمغرب. في المجتمع الحالي الذي تواجهه شمولية المبادلات وآنية المعلومات بفضل نمو تكنولوجيات الإعلا والتواصل، فإن الحصول على المعلومة ونشرها وترجمتها في أشكال اقتصادية توفر لا شك فوائد للكيانات التي تمتلكها حسب درجة كفاءة هذه السيرورات.

وفي هذا الصدد، فإن بلدانا ناشئة كالصين أو أيضا الهند، قد وضعت سياسات متناسقة لتعبئة جالياتها العلمية والتقنية والاقتصادية، من أجل تشجيع نقل المعارف والمعلومات نحو المؤسسات والمقاولات، إلخ[1].

أما بالمغرب، فتعود المبادرة الأولى لتعبئة الكفاءات إلى 1993 مع برنامج TOKTEN لبرنامج الأمم المتحدة للتنمية [2] والذي شهد مشاركة زهاء 180 باحثا مغربيا مقيما بالخارج. ولم تنتج عن توصيات هذا الملتقى الأول آثار ملموسة، وقد حصل لقاء ثان وثالث في 1994 1996 دون نتائج أفضل. لكن ذلك من حسن الحظ لم يثني من عز المبادرات الشخصية، سواء بالمغرب أو بالخارج، ومن ربط تعاونات وشراكات مثمرة تبقى محدودة ككل عمل فردي، والتي قد يكون مفيدا التعرف عليها ودراستها من حيث وقعها الاقتصادي والاجتماعي.

في سنة 2004، تم إعداد برنامج FINCOME وتنفيذه من طرف الحكومة بمساعدة برنامج الأمم المتحدة للتنمية، وهو يهدف إلى تشجيع مشاركة الكفاءات ذات التأهيل العالي عن طريق تحمل مها.

واليو، فهناك إرادة واضحة من أجل

الكيمياء والصحة، مجال للمعارف والمهارات بالنسبة للجالية المغربية بالخارج.

تعبئة الجالية عبر الوزارة المكلفة بالجالية المغربية المقيمة بالخارج، بل أكثر من ذلك بواسطة إحداث مجلس للجالية المغربية بالخارج تابع لقائد البلاد.

ومن بين مهام هذا المجلس، يَرد تقديم الرأي حول السياسات العمومية المتعلقة من قريب أو بعيد بالجالية المغربية بالخارج، وأيضا اقتراحات لتعبئة هذه الجالية من أجل التنمية المحلية، الاقتصادية والبشرية للمغرب.
وهكذا نلتحق بالذكاء الاقتصادي الجهوي الذي ينبغي أن تكون من انشغالاته تعبئة أفراد الجالية للمساهمة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية للجهة التي ينحدرون منها. وفي هذا الصدد، نحيي مبادرة وكالة الجهة الشرقية لإحداث ركن حول الجالية على موقعها بالإنترنيت.
إن سؤال السياسة العمومية المعلن عنه في اقتراح تعريف للذكاء الجهوي يبدو حاسما في تعبئة الجالية من أجل التنمية بالمغرب سواء على الصعيد الجهوي أو الوطني.
فمن المهم أن يتم إعداد هذه السياسة على الصعيد الجهوي؛ لكن كما هو الأمر بالنسبة للمستوى الوطني، فهذا يفترض :

- وجود نموذج للتنمية الاقتصادية، ونموذج للتنمية الاجتماعية، ونموذج للتنمية البشرية؛
- انخراط الجالية من أجل مساهمة فعالة، وبالتالي أن تجد نفسها في النماذج الثلاثة؛
- إصلاح عميق لطرق الحكامة على كل مستويات التسيير بشكل يحفظ الملكية الفكرية ويتجنب كل الممارسات المؤدية إلى انحراف المشاريع (خلق مناخ من الثقة ضروري لتعبئة الكفاءات لصالح التنمية).

وهناك ثلاثة أمثلة لعمليات قامت بها جمعية معرفة وتنمية توضح الصعوبات التي تعترض نجاح مشاريع للنقل العملي، والتكنولوجي والإقتصادي.

أول مثال ذو مستوى جهوي: فبمبادرة من جمعية معرفة وتنمية، تم اقتراح محطة لتصفية المياه العادمة لجماعة، تستعمل طريقة بسيطة تجمع بين معالجة الماء وإنتاج الكتلة الحية الذي يمكن تثمينها، إما في مجال تغذية الماشية أو كسماد، وأيضا كغاز عضوي. وقد وجه هذا الاقتراح سنة 2003. ونحن في سنة 2008 والمشروع لم يكتمل بعد وشروط استغلال المحطة لم تحدد. والمسؤول: التتبع، التمويل، الكفاءات المحلية (مكتب الدراسات الغير قادر على إتباع التصاميم المسلمة، الخ)، غياب مؤسسة التعاون.

والمثال الثاني ذو مستوى وطني: بمبادرة من الجمعية المذكورة تبعا لطلب من التجمع السكاني (Communauté d'Agglomération) لتولوز بفرنسا، انطلق مشروع شراكة المغرب في برنامج كاليليو (Galileo) للملاحة اللاسلكية عبر الأقمار الصناعية في 2002. وفي ذلك الحين، كان المغرب البلد الوحيد من بين الدول المحيطة بالبحر الأبيض المتوسط على الصف. وقد كان الهدف من خلال هذا

إشراك المغرب في برنامج الملاحة الإشعاعية عبر الأقمار الصناعية كاليليو، هدف واقعي.

موقع الجهة الشرقية www.oriental.ma

المشروع ثلاثيا: تنمية شراكة التكوين، الشراكة الصناعية، والبحث والتنمية بين المغرب وقطب التنافسية العالمي للملاحة الجوية، مجالات وأنظمة محمولة. وبالواضح، يتعلق الأمر بنَسخ هذا القطب على صعيد المغرب، حسب الحاجيات النوعية للمغرب. ونحن في 2008 والحصيلة هي التالية: تعيين منسق وطني من طرف الوزير الأول السابق، تعيين لجنة وزارية مختلطة، ترشيح المغرب بواسطة وزير التجهيز والنقل لدى الإتحاد الأوروبي، خلق مجموعة ذات اهتما اقتصادي وتعيين مديرها، وعد برصد 10 مليون أورو لتنمية المشروع، وهو وعد لم يحتر لحد اليو.

وفي هذه الفترة، فقد تموقع جيراننا وحددوا اسبقياتهم وخصصوا الميزانيات الضرورية. والنتيجة: المغرب في الطريق لكي يضيع هذه الفرصة الهائلة من حيث العلم والتكنولوجيا وعلى صعيد الاستفادة من هذا القطاع الإنتاجي المحدث لمناصب الشغل.

والمثال الأخير يتعلق بإحداث مختبر دولي مشترك مع المركز الوطني للبحث العلمي والتقني الفرنسي. وقد تم الحديث عن هذا المشروع وأدى إلى إشراك كميائيين تابعين للجامعات الأربعة للرباط، ومراكش، وفاس وإفران، والمركز الوطني للبحث العلمي والتقني المغربي، والبنية الاتحادية لتولوز في مجال الكيمياء الجزئية المكونة من أربعة مختبرات وجامعتين. وفي المجموع، تكَون زهاء 100 أستاذ–باحث وباحث في 25 فريق حول 3 مواضيع: الكيمياء والصحة، الكيمياء والكيمياء الدقيقة، الكيمياء والتنمية المستدامة. وقد تم التوقيع على الإحداث في 2006، بفضل التزا مجموعة من الأشخاص ودعم من المركز الوطني للبحث العلمي والتقني المغربي. لكن هنا أيضا، فالوسائل ليست في مستوى الرهانات وإذا كانت الطموحات لم تتغير، فهناك خشية أن نضيع فرصة هائلة أخرى لتزويد المغرب ببحث من مستوى عالي في مجال الكيمياء والذي بوسعه أن يطرح أسس صناعة كيميائية عصرية وإيكولوجية محدثة للآلاف من مناصب الشغل.

وعلى ضوء هذه الأمثلة الثلاثة، يمكن أن نتصور بأن اللوحة قاتمة بشكل مبالغ فيه. لكن في الواقع، فهذه الإخفاقات تعتبر بمثابة اختراقات هامة وفرص لا ينقصها إلا القليل لكي تعرف النجاح ولكي تتجسد في صورة امتيازات علمية وتقنية واقتصادية حقيقية، مُساهمة بذلك في ارتقاء بلادنا إلى مصاف الدول المنتجة للعلو والتكنولوجيات، على غرار دول ناشئة وبلدان متطورة اقتصاديا واجتماعيا.

ولهذه الغاية، من الضروري أن يقتنع أصحاب القرار في القطاع العمومي كما في القطاع الخاص، بأن تعبئة الجالية المغربية وإشراكها في التنمية الجهوية والوطنية هي ضرورة ولا يمكنها إلا أن تكون مفيدة اقتصاديا واجتماعيا.

إن الذكاء الإقتصادي الجهوي بمنظور وضع سياسة عمومية عليه أن يدمج الجالية المغربية كفاعل لا مناص منه في المشاريع الجهوية عن طريق تحديد حاجيات التراب، والاختيار الواضح للتوجهات السياسية والاقتصادية للتنمية الجهوية، ثم تحديد الوسائل والآليات لإشراك الجالية المغربية (معرفة واعتراف متبادل لمغاربة الداخل والخارج). فلا شيء يحل محل الرغبة السياسية في هذا المجال واستعمال تكنولوجيات الإعلا والتواصل بوسعها أن تستجيب لبعض الحاجيات التي تم من الآن تحديدها: الإخبار والتوجيه لفائدة الإستثمار. وفي هذا الاتجاه، يمكن لركن الجالية بموقع وكالة الجهة الشرقية أن يشمل أركانا فرعية للمعلومات القانونية، والإقتصادية والمالية لتسهيل الاستثمار المنتج مع روابط بمواقع الجامعات وغرف التجارة والصناعة، إلخ.

ولإنجاح هذه المبادرة، يبدو لي أن توفير ثلاث شروط مسألة لا غنى عنها: لزومية توفر الوسائل، ولزومية النتائج، وأنظمة للتقييم ذات فعالية والتي تعتبر جمعية الجالية العلمية والتقنية والإقتصادية مصدرا إضافيا لنجاحها.

(1) *www.adb.org/documents/books/Converting-Migrations-Drains-Gains*

(2) *TOTKEN : Transfer of Knowledge through Expatriate Nationals*

الذي أعطى انطلاقته برنامج الأمم المتحدة للتنمية سنة 1977

(3) *المنتدى العالمي للمغاربة بالخارج*

(4) *L'intelligence régionale ou l'urgence innovatrice, note de cadrage, Philippe Clerc, 2008*

(5) *المركز الوطني للبحث العلمي والتقني*

بحث من مستوى عالي بالمغرب، نقطة انطلاق صناعة كيماوية عصرية.

ريمي بيلكر

ألكسندر كولمب

الإبتداع والذكاء الإقتصادي
المـقـاربـة الإسـتـراتـيـجـيـة لـغـرف الـتـجـارة والـصـنـاعـة

ريمي بيلكر – المدير العام، الغرفة الجهوية لتجارة والصناعة لبريطانيا
ألكسندر كولمب – مسؤول قطب الإبتداع، الغرفة الجهوية للتجارة والصناعة لبريطانيا

عبر نموذج جهة بريطانيا (فرنسا)، يركز الكاتبان على الروابط بين الابتداع والذكاء الاقتصادي: وأَخْذُ هذه المسألة بعين الاعتبار ينتج عنه اعتماد هياكل عملياتية ملائمة للتفكير ولتوفير المعلومة، وكذا للاستشارة والتحفيز، داخل غرف التجارة والصناعة. والتراب هو السلم الذي اختير لذلك؛ والقطاعات المنتقاة تحدد حقول التدخل.

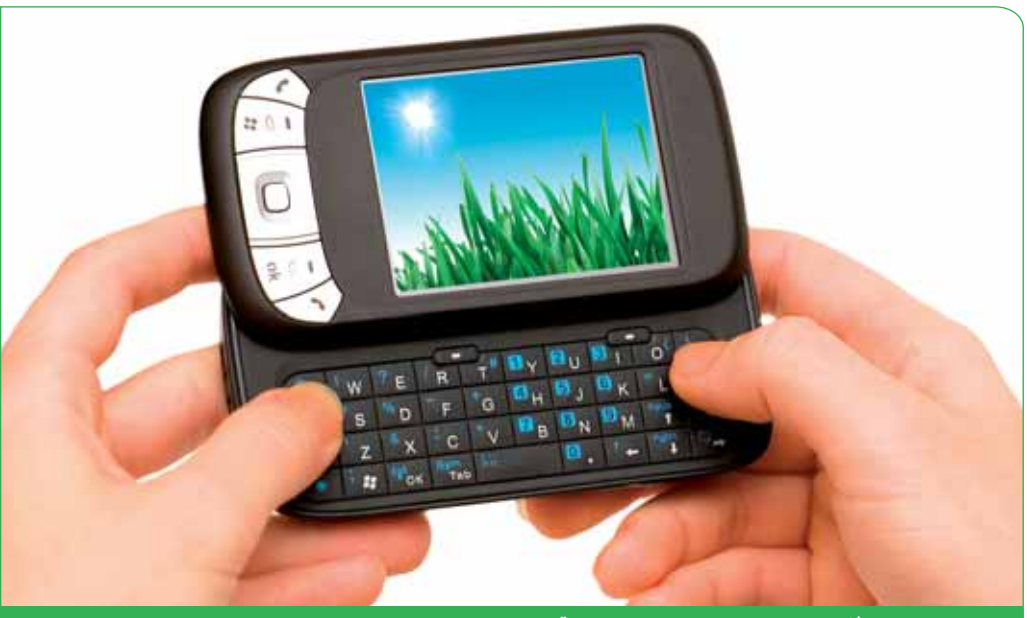
شبكة غرف للتجارة والصناعة في تحول جدري

إن غرف التجارة والصناعة مؤسسات عمومية تمثل مصالح المقاولات. وهي تتدخل في إطار أربع مهام كبيرة: الاستشارة، الإخبار ودعم المقاولات، والتكوين وتنمية المجالات الترابية. ويغطي دعم المقاولات الرهانات الكبرى التي ينبغي أن يواجهها المقاولون كالإحداث والنقل، والابتداع والتدويل.

وقد تم اختيار الذكاء الاقتصادي والابتداع كمهام إستراتيجية في انتداب 2004-2009. وقد تم تحديد مخطط وطني من لدن جمعية الغرف الفرنسية للتجارة والصناعة بتشاور مع مجموعات الخبراء والممارسين: وهو يشمل مرجعية للكفاءات لصالح مستشاري المقاولات في ميدان اليقظة، وتنشيط المجموعات والمناهج. وقد مكن هذا المخطط من الاشتغال في إعداد قواعد معارف موجهة للأسواق والتكنولوجيات، وكذا حول التنظيمات الضرورية لتنمية قدرات ذكاء محيط المقاولة.

ومنذ قانون 2005 لفائدة المقاولات الصغرى والمتوسطة، تم الشروع في إصلاح هام لغرف التجارة والصناعة. وينص هذا القانون أن الغرف الجهوية للتجارة والصناعة تحددها في جهتها «تصاميم مديرية جهوية» من أجل أمثلة تنظيم المصالح والبنيات التي تدبرها (تحديد استراتيجيات التنمية). وهكذا، فإن الإبتداع والذكاء الاقتصادي كانا موضوع تصميم قطاعي خاص في زهاء عشر جهات فرنسية. ونطور هنا تقديما قصيرا لحالة شبكة غرفة التجارة والصناعة لبريطانيا (Bretagne).

والتصاميم القطاعية هي تعبير عن أسبقيات إستراتيجية الغرف الجهوية للتجارة والصناعة لبريطانيا التي تم تحديدها في 2005.



تكنولوجيات الإتصال كعامل للنتائج القياسية

وقد تم إعدادها من طرف لجن ومجموعات عمل من المنتخبين والمساعدين. وقد تم اعتماد إستراتيجيتها الجهوية في مجال الإبتداع والذكاء الاقتصادي من طرف الجمعية العامة للغرفة الجهوية للتجارة والصناعة في دجنبر 2006.

سياق دولي يعرف تحولات عميقة

أخذت هذه الإستراتيجية بعين الإعتبار الإصلاحات العميقة التي باشرتها الدولة والجماعات المحلية منذ عدة سنوات لتحديد مضمون سياسة محلية صناعية جديدة وقيادتها. فإحداث OSEO، هو ثمرة اندماج BDPME (تمويل الإبتداع)/ الوكالة الوطنية لتقييم البحث، وإحداث الوكالة الوطنية للبحث أو/وإعطاء الانطلاقة لأقطاب التنافسية بعض من تجلياتها.

وعلى الصعيد الجهوي، فإن القانون المتعلق بالحريات والمسؤوليات المحلية يجعل الجهات كفاعل لا مناص منه لسياسة الإبتداع التي تتضمن التصاميمُ الجهوية للتنمية الاقتصادية برامِجها.

ويركز التصميم الجهوي للتنمية الاقتصادية الذي تم اعتماده في أكتوبر 2006 على النقط التالية :

- ضرورة المحافظة وتنمية نشاط منتج وصناعي؛
- أهمية قيا بحث ذي نتائج قياسية ؛
- إرادة جعل الإبتداع محركا للنمو المستقبلي، بتفعيل إستراتيجية جهوية للابتداع؛
- ضرورة النجاح في إدماج تكنولوجيات التواصل كعامل أساسي للرفع الأقصى من كفاءة المقاولات؛
- دور السلطات العمومية والجهة في التنمية الاقتصادية.

ومن جهتها، نشرت الدولة دورية للوزير الأول في شتنبر 2005 تحدد إطار تنمية سياسة للذكاء الاقتصادي على صعيد الجهة تحت سلطة الوالي (Préfet).
وتتضمن هذه الوثيقة كيفية الحكامة وتنظيم إستراتيجية الذكاء الترابي. ومن المطلوب بالخصوص إحداث لجنة قيادة جهوية مكلفة باعتماد وتأمين إتباع التصميم الجهوي للذكاء الاقتصادي، هذه اللجنة التي أُشركت فيها الغرفة الجهوية للتجارة والصناعة.

نشر إستراتيجية لدعم الإبتداع والذكاء الاقتصادي

في هذا السياق، واستجابة للانتظارات ذات الأولوية للمقاولات، فقد لعبت غرف التجارة والصناعة دورا مركزيا : تعبئة موارد القرب التي تتوفر عليها لتحفيز المقاولات ومصاحبتها في تأقلمها الضروري مع متطلبات الإبتداع. ولذلك، فقد أعدت مخططا جهويا للعمليات (مخططا قطاعيا) «الذكاء الاقتصادي والابتداع» تحتل فيه المقاولة مكانة مركزية. وهذا المخطط يحدد التوجه ويقترح على غرف التجارة والصناعة أن :

- تسير عملها في الشبكات بشكل احترافي ؛
- تعبأ مستشاريها ؛
- تُجمع قدرات الخبرة، الداخلية والخارجية.

وتشكل غرف التجارة والصناعة لبريطانيا إحدى الشبكات النادرة التي قررت إشراك قضايا الإبتداع والذكاء الاقتصادي في تصميم قطاعي واحد، فالعديد من الغرف وضعتهما في تصميمين.
وبالفعل، فإن الذكاء الاقتصادي هي نهج لتنظيم قدرات المعرفة، والاستباق عن طريق اليقظة، والمحافظة وسلامة الممتلكات خدمة لتنافسية المقاولة ولتنافسية الجهات؛ وهو يساهم أيضا في فعالية سيرورة الإبتداع وفي إعطاء الإنطلاقة لمنتجات وخدمات أخرى. وهكذا، فإن العمليات المحددة تغطي ثلاثة حقول :

- الاستباق لإعطاء المقاولات وسائل فهم تطورات محيطها التنافسي والقانوني والتكنولوجي وتطور الأسواق وتوجهات الاستهلاك...) ؛
- التحفيز (تحسيس وحث المقاولين على تملك ثقافة الإبتداع وللذكاء الإقتصادي) ؛
- المرافقة (دعم المقاولين في تفعيل مشاريعهم).

لهذه الغاية، فإن شبكة غرف التجارة والصناعة لبريطانيا تعتمد على :

- 45 مستشارا للمقاولات داخل 8 غرف

ثقافة الإبتداع وترسخ في التقاليد (رين)

اليقظة الإستراتيجية ، المغرب أيضا.

للتجارة والصناعة محلية باتصال مباشر مع نسيج المقاولات ؛

• 5 مصالح مختصة في مجال الإبتداع والذكاء الاقتصادي تجند في المجموع 24 إطارا ومهندسا، والوكالة الجهوية للإعلا العلمي والتقني (ARIST)، والمقاولة أوروبا–غرب، و Un monde d'Avance (استعمال تقنيات الإعلا والتواصل)، المركز التكنولوجي للموارد لمورلي (Morlaix).

ومن جهة أخرى، وفي مجال الذكاء التنظيمي، فإن الإستراتيجية تنبني على غرف للتجارة والصناعة مرجعية كل منها تفعل ثلاثة حقول نشاط، حسب أنواع الأنشطة أو المواضيع (السياحة، الكرانيت، الترفيه، السيارات، التغذية، اللوجيستيكا، الصيد...). وتؤمن على الصعيد الجهوي عمليات لإنتاج المعلومات الإستراتيجية لتزويد قواعد المعلومات المقتبسة بين المستشارين.

بعض أمثلة التفعيل

في مجال تحسيس المقاولات، يقدا مطوي «أيتها المقاولات الصغرى والمتوسطة، استبقوا وابتدعوا لتتواجدوا غدا» شهادات واتصالات مفيدة لـ «شبكة الإبتداع لغرف التجارة والصناعة». وهذه الوثيقة توزع خلال التظاهرات لاسيما خلال الورشات العديدة والمؤتمرات المنظمة أثناء أسبوع الإبتداع (innovons.fr).

والأنترنيت هو أيضا أداة إعلا رئيسية لتحفيز المقاولات. وقد شاركت الشبكة بنشاط في إعداد بوابتين جهويتين :

• بوابة للابتداع (bretagne-innovation.fr)
• وبوابة للذكاء الاقتصادي (bretagne-intelligence-economique.fr)

وهذه الأدوات تبرز الممارسات الجيدة للمقاولات وتمكن من الاتصال بالشبكات وبالمستشارين المختصين. وفي مجال التحفيز واليقظة، فإن مثال قطب التنافسية Mer Bretagne جد معبر. وهذا القطب ذو الصبغة العالمية يعتمد على غرفة التجارة والصناعة لمدينة بريست (Brest) والوكالة الجهوية للإخبار العلمي والتقني – الغرب لتفعيل عمليات لليقظة كنشرة اليقظة Balises (poles-mer-bretagne.com/balises.php).

وأخيرا، فإن المصاحبة تكتسي أشكالا متعددة. وكمثال، فإن آلية INNOVACTIV التي تقودها غرفة التجارة والصناعة لمدينة رين (Rennes) والتي هيأها مركزها للموارد CREATIV (المركز الأوروبي للمقاولات والابتداع)، تمكن المقاولات من تأهيل أو رفع قدرة الاستباق والابتداع إلى أقصى حد. كما أن شبكة خبراء «مقاولة أوروبا» المحدثة من طرف اللجنة الأوروبية ترافق المقاولات الصغرى والمتوسطة في بحثها عن شركاء تكنولوجيين وتجاريين.

المستقبل :
التصميم الجهوي للإبتداع

بمبادرة من المجلس الجهوي، تجند مجموع الفاعلين في الإبتداع ببريطانيا لتزويد هذه الجهة بتصميم استراتيجي وعملياتي مع نهاية 2008. و«شبكة ابتداع» لغرف التجارة والصناعة لبريطانيا تشارك بهمة في أشغال إعداد هذا التصميم الذي يجب أن يسمح بتنظيم البرامج والعمل التعاوني لمختلف الشبكات لجهة بريطانيا للدعم والابتداع. ويلعب الذكاء الإقتصادي الترابي دورا مركزيا في هذا التصميم.

الذكاء الثقافي : كيفية الإستعمال

جون فيليب مونيي
خبير في الذكاء الاقتصادي وفي التنمية المستدامة

عند مروره بفاس في يوليوز 2008، يلخص الكاتب مقاربته حول الذكاء الثقافي. وهو يعود هنا إلى المحاور الرئيسية للماجيستير الذي يأطره بباريس «الذكاء الثقافي: إستراتيجية التنمية الثقافية والسياحية». والكاتب عضو في لجنة AFAQ-AFNOR حول التجارة المنصفة وخبير مقيم للجنة التصديق لمؤسسات الصحة.

الذكاء الثقافي هل هو حقا مفهوم جديد ؟

إذا كانت عبارات ذكاء، ذكاء اقتصادي، ذكاء استراتيجي وثقافة، وسياحة توجد منفردة، فإن تقريبها يُمَكن من جمع منهجيات ومعارف مختلفة، أو بشكل أدق أكثر، من نقل المهارات وكل خبرة الذكاء الاقتصادي في رهانات التنمية الفنية والثقافية والسياحية.
ينبغي أن نفهم أن الأمر يتعلق بخلق حقيقي لمفهوم مبتدع بمقدوره نمدجة وإعادة تصور ميدان جديد.

والذكاء ليس إنتاج علوم ومعارف جديدة، لكن القدرة على التعرف وتقييم مختلف مصادر المعرفة الموجودة لربطها ووصلها بعضها البعض.
والثقافة هي هذه «القدرة على فهم العالم الذي نعيش فيه» وعلى تقريب الذاكرة الساهرة على التقاليد الموروثة عن كل ما سبقنا والحداثة، والمستقبل والبناء التجريبي لنظرة الغد. والثقافة شكل من أشكال النظرة والتفكير فيما يحيط بنا، أكثر انفتاحا وأكثر سخاءا، وأكثر غنى؛ إنها الجسر والمعبر الذي يمكن من ربط السياسات والمشاريع، هذه المستقبلات الممكنة من أجل غد مقتسم بتاريخ الرجال والأماكن، وحضاراتهم، ولغتهم، وعاداتهم، وتراثهم المادي أو اللامادي، والتي ستمكن من تفعيلها وتنشيطها وترسيخها. فليس هناك مستقبل بدون جذور ولا ينبغي أن تكون هناك جذور دون إرث مقتسم.
إن الثقافة عالم بالغ الحركة، وهي تغطي حقلا شاسعا من التراث المادي (المتاحف، الأعمال الفنية، مآثر، كتابات...) إلى المعمار، والسياحة، والملكية الفكرية وثورة الإنترنيت. وهناك حاجة حقيقية لمزيد من توضيح هذا العالم المركب والمتنوع ومن

قصر فرساي، موروث ثقافي وفني وسياحي.

صومعة حسان، إرث ثقافي ينبغي الحفاظ عليه.

مواجهته بالتحولات الكبرى الاقتصادية والاجتماعية لمجتمعنا. إن الذكاء الثقافي مفهوم جديد ضبط مؤخرا في أعمال فيليب كلير (Philipe CLERC) حول الميادين الجديدة للذكاء الإقتصادي [1].

وقد كانت الفكرة موجودة كما سبق أن استعملت الكلمة عدة مرات، لكن دون أن تأخذ بَعد مفهوما حقيقيا بحقل تحليله وفرضياته في البحث ونهجه وأدواته. إنها قلب هذا النهج الإبتداعي الذي لا زال تجريبيا: نقل أدوات ومفاهيم الذكاء الاقتصادي لتوفير أدوات لمختلف الميادين في عالم الثقافة. وبدون استثمار منهجي، فإن محاولة الحصول على نظرة شمولية قد تغرق في اختيارات تعسفية أو شديدة الإيديولوجية.

إن الذكاء الثقافي يعبر عن هذا التكامل بين هذين الشكلين من الربط. إنها هذه القدرة على الربط بين معارف ومناهج مختلف مجالات الفن، والتاريخ، والسياحة لإبراز رهاناتها وإشكالياتها المشتركة الأفقية؛ وتشكل إضافة الثقافة على السياحة، ووقع السياحة على التنمية المحلية لجهة ما أو تقييم التراث المادي واللامادي لمدينة أو لدولة، حقلا جديدا للمعرفة المندمجة أو القابلة للاندماج تحتل فيها الخبرات والإبتداعات كل مكانها لكي تنتظم معا في نظرة جديدة ومقتسمة للمجال المشترك.

إن الذكاء الثقافي سيقوم في فترة أولى بإحصاء وتجميع الفاعلين ومختلف المشاريع في تراب محدد لمسائلتهم حول الغاية المزدوجة للمغزى وللمردودية. وهذه المواجهة للرهانات الجماعية وللمبادرات الفردية ترسم إطارا مرجعيا جديدا سيمكن من تقييم واضح لكل حامل لمشروع وكل عملية خاصة أو عمودية حسب نفس المنهجية : منطق التنمية الترابية.

والنتائج الاقتصادية للاستثمارات الخاصة والتقييم الاجتماعي للسياسات العمومية تتحاور وتتفاوض. ومن السهل إذا تعبئة كل الموارد التربوية، والمهنية، والمالية، وأيضا بطبيعة الحال الثقافية والفنية، وإعادة تحديد محيط المشروع المعماري أو السياحي بارتباط مع أثره على التنمية الاقتصادية للجهة بأكملها. إن الذكاء الثقافي يرغب في تسهيل ضرورة بناء وتقاسم هذه النظرة الشمولية، النظامية (systémique) التي تقرب ما هو متفرق، بغض النظر عن الأزمات والتوجهات والموضات التي تحيط بنا.

عمل خبير عالمي أم اختصاصي ؟

هنا تكمن صعوبة الذكاء الثقافي، نحن نعيش في عالم مختصين وخبراء، حيث الخبرة الدقيقة وحدها معترف بها ومُثمنة. الذكاء الثقافي في المقابل يدخل في خانة ليس خبيرا في أي شيء وعموميا في كل شيء : وهناك تكمن صعوبة الحصول على الاعتراف به كميدان قائم الذات. فليست له معرفة خاصة غير المعرفة المنهجية، ولا مجالا مخصصا، لكنه يعمل على معرفة وحقل الميادين الأخرى كمنظم، وجامع ومعماري. إذا فالكل يمكن أن يفكر «هذا ما أقوم به منذ عشرين سنة». ومع ذلك !!!

إن إسهام الذكاء الثقافي مجهز ومفكر فيه: التمكين من التفكير بروية بالنسبة لتراب محدد، أو مدينة، أو إقليم، أو بلد بأسره، للاهتمام بظاهرة إنتاج المعرفة نفسها، ومنطق مسائلة الخبرات والتجارب وبروز النماذج الجديدة أو التفكير. وتأخذ أساسيات الذكاء الاقتصادي كل معناها كمفاهيم وأدوات أفقية: خلق قيمة، ملكية لامادية، شبكات وتأثير، وأخلاقيات وجودة المعلومة، ويصبح نموذجنا التقليدي القديم للوكالة الفرنسية لتنمية الذكاء الاقتصادي (AFDIE) إطارا مرجعيا يساعد على تكوين متطلب جديد: ضبط نموذج جديد للقرار والتفكير الإستراتيجي القادر على الاستجابة في آن معا لتحديات التنمية الترابية على المدى الطويل، والانتظارات قريبة المدى لساكنة التراب من حيث التربية والرفاه الاقتصادي، وأيضا اعتبار الإكراهات البيئية والمجتمعية للتنمية المستدامة (تعبئة الجهات المعنية كفاعلة بصفة كاملة، والتزام في مسؤولية اجتماعية موسعة تحترم الطاقات والطاقات غير المتجددة، والمخلفات، وكل أنواع التدوير(recyclage) وإعادة معالجة نهايات دورات الحياة لمكونات المشروع المستقبلي، واختيار طريقة للتنمية المنصفة التي تعيد مكانتها للساكنة الهشة، والمقصية والمحرومة؛ لم يعد بإمكاننا اليوم، في هذا المغرب المسؤول والعصري الذي أراده صاحب الجلالة الملك محمد السادس، أن نصنع اقتصادا فندقيا فاخرا أيام الاثنين والثلاثاء، وتنمية متضامنة يوم الخميس. لا يمكن أن تكون هناك إلا إستراتيجية واحدة لتراب محدد، ويعود لهذه الإستراتيجية

الترابية ولضامنيها ومنشطيها (ولاة، عمداء، مديرو الوكالات،...) أن يعيدوا تحديد رهاناتها.

السياحة المسؤولة بشكل ملموس

إن إدماج مشروع سياحي أو ثقافي كبير (متحف، منتزه طبيعي، موقع مصنف، تراث مبني...) في نهج للذكاء الثقافي أمر مدهش: تجميع مختلف الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية لكل مشروع في تراب ما، يظهر فورا ما تم نسيانه وما ينقص، وكذا المخاطر وخطوط القوة الواعدة والتي غالبا ما تكون أفقية.

والجوانب الاقتصادية لم يعد بالإمكان عزلها عن الاجتماعي والتربوي وأيضا الثقافي؛ والاستثمار الثقافي عليه أن يكون ذا مردودية اقتصادية، والتقييم الإقتصادي لتراب ما أو علامة يستفيد من بعده الثقافي المعترف بها يوما عن يو.

فمدينة بلباو (Bilbao) بإسبانيا لا تعرف إلا بوجود متحف كوكنهايم (Guggenheim) الذي يضخ سنويا 50 مرة رقم معاملاته الذاتي في الاقتصاد المحلي. وهذا الشكل المبتدع من «منطق الأعمال» يندرج في هذه الإستراتيجية الترابية الجديدة، وهذه الشراكات الجديدة العمومية والخاصة، وهذه الطرق الجديدة للاقتصاد التعاوني. نحن حقا أما نموذج جديد للتفكير وللحكامة الترابية.

حينما قدمت سنة 2006 مشروعا سياحيا وثقافيا بسلطنة عمان، لم تضع علي وزيرة السياحة إلا ثلاثة أسئلة توضح درجة النضج والمسؤولية لهذه الدولة النموذجية :

- *«أن تحققوا الربح بهذا المشروع لا أشك في ذلك لحظة واحدة، وإلا لما كنتم هنا، لكن ماذا سيقدمه ها المشروع لبلادنا على الصعيد الاقتصادي طبعا، لكن أيضا على الأصعدة التربوية والبيئية والاجتماعية ؟*
- *إن المشروع سوف يتطلب استقدا 800 إلى 1000 عامل يعيشون في نفس المكان خلال الثلاث سنوات التي تتطلبها الأشغال، وإني لا أرى أثرا للكيفية التي سوف تستقبلونهم بها وتؤمنون لهم حياة اجتماعية وعائلية معقولة ومحترمة ؟*
- *إن مشروعكم ينص على تشغيل 600 عماني، يجب التفكير في مدينة تجعل من هؤلاء العمانيين مفخرة لبلادنا، مدينة تمثل كل جهات الوطن، كل المهن التي أنتم في حاجة إليها، يجب أن يكون مشروعكم واجهة لنمو وطني!»*

الأمثلة عديدة

الأبسط هو التقييم الاقتصادي لـ «منتوج» ثقافي: فإذا كان متحفا، أو مسجدا، أو قصرا، أو موقعا أثريا أو مدرسة عتيقة تكلف الكثير من أجل صيانتها وترميمها، فهي تدر أيضا بشكل آخر، كثيرا من المال للمدينة، وللجهة وللموقع الذي تحتله من حيث جاذبيته السياحية الوطنية أو العالمية. صورة المكان، وصيته، وشهرته هي عوامل للتميز السياحي التي ستجلب زوارا بامتياز عن باقي الاختيارات.

وهذا المورد مباشر سهل التقويم، يعتبر رافعة اقتصادية وسواقياتية (marketing) ذات وزن بالنسبة لكل المستثمرين الخواص والعموميين الذين يأتون للبناء في نفس هذا الموقع. وإذا كانوا يستفيدون كلهم من هذه الصورة ومن القيمة المضافة التي يحدثها التراث الثقافي ومن الصناعة التقليدية، فمن الأكيد أنهم سيساهمون وفق شروط واضحة، معروفة ومفروضة، في صيانة وتقييم هذه المآثر. ومن المفارقة أن هناك أماكن حيث بناء متحف من الحجم الدولي سيجلب الرساميل الخاصة الفندقية والسياحية أكثر مما لو تم خلق منطقة حرة.

ويقترح الذكاء الاقتصادي فورا أداة لتشخيص[2] مختلف الدفقات (flux) التي تمكن من تقييم دقيق جدا لمجموع الفاعلين، والرهانات واستراتيجيات التحالف والمعارضة. وسيظهر التخريط الإستراتيجي للتراب ويفرض نفسه على مختلف الفاعلين. وسيكون أسهل حينها جمعهم حول طاولة لتحديد الحاجيات والأرباح الكامنة، والاستثمارات الضرورية. وهناك مجالات جديدة للتفاوض وللشراكة الممكنة تفتح محليا وجهويا. كما أن هناك طرقا للتعاون وللعمل داخل شبكة واستراتيجيات «رابح–رابح» أصبحت ممكنة وتسمح بحل مشاكل لم يكن لها حل فيما قبل. والعنصر الرئيسي هو مفهو التراب : عبا تجميع «تجهيزات ثقافية» لكن التفكير فيها مجتمعة ضمن منظور شامل لتنمية ترابية تدمج الثقافة والاقتصاد، تجمع استثمارات عمومية وخاصة في مطلب واحد من المردودية والتراث. والإجابات عن الأسئلة الأكثر حساسية ليست ممكنة حاليا إلا عبر أخذ

متحف كوكنهايم ببلباو

واحة فيكيك

تداخل وتعقيد المصالح الفردية في هذا البعد الجماعي للتراب بعين الإعتبار ! يمكن لمتحف أن يشتغل على نفس مخطط الأعمال (Business Plan) الذي يشتغل فيه فندق ممتاز أو محطة ساحلية.

التراب، عنصر أساسي للذكاء الثقافي

التراب هو المفهوم الرئيسي للتنمية الثقافية والسياحية. فلكل مشروع عمومي أو خاص بعد ترابي أسيء جدا أخذه بعين الاعتبار ليومنا هذا، سواء بفرنسا أو بالمغرب، وهذا البعد بالضبط أحد الرهانات الأساسية للتنمية الناجعة. فبناء مركب فندقي كبير قد يصبح رافعة للتنمية الاقتصادية المحلية الذي سيوزع أكثر من 25% من الثروة المحدثة، أو بالعكس سيحول بعمق التوازن الاقتصادي لجهة بأكملها بفرض وتسهيل مصادر دخل مخصصة التي لن تستفيد منها إلا بعض «العائلات، المهن، الخدمات» على حساب كل الآخرين.

ومثال كورسيكا أو مراكش ينبغي أن يجعلنا نفكر: بتغيير التوزيع السوسيو–مهني للثروات على تراب محدد، فنحن نقضي على معارف وعلى مهارات قديمة لكي نبرر كفاءات جديدة. ولكن وراء الكفاءات والمعارف، هناك مجموع ثقافة وتاريخ وهوية مكان يمكن أن تُمس، في نفس الوقت الذي ستتمكن أجيال جديدة من ولوج سوق الشغل بواسطة هذه المهن الجديدة.

ما أريد أن أقوله هو أننا في مواجهة إشكالية معقدة التي لا يمكن تقليصها في بعد واحد، إما اقتصادي أو اجتماعي. وما يقدمه الذكاء الثقافي هو ضرورة واستعجالية هذه النظرة الشمولية لكل الآثار المحتملة لمشروع ثقافي أو سياحي كيفما كانت جاذبيته بعد 5 أو 10 أو 15 سنة على تنمية جهة ما. وقد حان الوقت أن تطبق على التراب نفس استراتيجيات الوقاية والاحتياط التي تطبق على المقاولة. ووراء الإسهامات الإيجابية التي لا تنكر للتنمية السياحية الدولية، هناك الأحداث الغير مرغوبة الخطيرة، التي كان بالإمكان توقعها لو كنا توقفنا لمشاهدتها. والتنمية المستدامة هي ضرورة ممتازة التي ترغمنا بأن نوفق بين هذه التنمية السياحية المرغوبة وعدم إتلاف البيئة الطبيعية التي تعد ثروة هذه التنمية نفسها.
إن الذكاء الاقتصادي يأخذ هنا كل قيمته: فهو يقدم لنا أدوات موثوقة ومعترف بها لتعلم كيفية تقييم هذا الامتياز التنافسي السياحي بشكل شامل ومنفتح ومنظوماتي (Systémique). والذي يدمج في نفس الوقت الفرص وآثار الرافعة المنتظرة، و المخاطر والتهديدات والأحداث الغير مرغوب فيها، الخطيرة على الأمدين القصير والمتوسط.

ونموذج التسيير بالذكاء الاقتصادي للجمعية الفرنسية لتنمية الذكاء الاقتصادي (AFDIE). أو المرشد الممتاز «ذكاء المخاطر» لصديقنا برنار بيسون[3] (Bernard BESSON) هي مساعدات لازمة لإعداد تشخيص ترابي حقيقي.
وما يقدمه الذكاء الثقافي، هو هذا النهج المتبع للتشخيص الترابي لإبراز رهان تحمل أحسن للبعد الثقافي لكل مشروع تنموي. فالموضوع الثقافي يصبح في آن واحد مصدرا (تراث مبني، متحف، صناعة تقليدية،...) وصورة (ثقافة، تاريخ، تقاليد،...) ورهانا (صورة، معارف، إبداع فني،...).

تقريب التراب من المزدرع (Terroir)

من أجل فهم أحسن لأهمية هذه النظرة الجديدة حول التراب، أرى من المفيد جدا تقريب مفهوم التراب والطريقة التي تشتغل بها لتقييم المزدرع، عبر علامة أو تسمية مصدر مراقبة (A.O.C) أو تصديق فلاحي. والعمل الجيد لطالبة مغربية[4] يمكننا من تصور ما قد يعطيه النقل البسيط للتعريفات «الفلاحية» للمزدرع في الحقل الثقافي أو السياحي : «*إن التراب وحده (...)لا يشكل مزدرعا. يجب على الأقل أن تضاف إليه نبتة. ويجب على هذه النبتة أن يكون بإمكانها أن تعبر بوضوح عن المزدرع، أي أن تجسد جيدا الاختلافات التي قد توجد بين مزدرعين. ونجد أنفسنا هنا أمام مشكل تمييز : فالمزدرع شاهد على اختلاف قد تود نبتة إظهاره*».

وتقترح مجموعة مزدرع للمعهد الوطني للبحث الزراعي (2005) تعريفا جديدا للمزدرع كـ «*مجال جغرافي محدد بنت فيه مجموعة بشرية خلال الحقب التاريخية معرفة فكرية جماعية للإنتاج. وهذا الفضاء الجغرافي مبني على منظومة من التفاعلات بين وسط فيزيائي وجيولوجي، ومجموعة من العوامل البشرية تظهر فيها المسارات السوسيو تقنية المستعملة*

أصالة وتمنحها نوعية وتنتج عنها سمعة لمنتوج مزدرع».

«يمنح الفكر الإستراتيجي العصري أهمية كبرى ليس فقط إلى تاريخ المقاولة وإلى وسط انتماءها، لكن أيضا إلى رغبة المقاولين وإلى روح المقاولة لديهم. ولذلك، فقد تم إبراز مفهوم جديد إلى جانب مفهوم «جيوستراتيجيا» وهو مفهوم «كليوستراتيجيا» (cliostratégie) المبنية على البيئة المحيطة بالمقاولة وحقلها الفضائي والمجتمعي».

«ومن جهة أخرى، ولكي تصل المنتوجات التي تتم تنميتها إلى كفاءة متميزة حقيقية مرتبطة بوضع المزدرع ينبغي أخذ ثلاث عناصر رئيسية بعين الاعتبار : تاريخ (Clio) وتربة (Géo) ورغبة جماعية (Entrepreneuriale).

إن مقاولة مزدرع هي مقاولة تستمد خصوصياتها من روابط قوية جدا مع مزدرع محدد بواسطة خاصيات فيزيائية (جغرافية وطقسية فلاحية)، وتاريخية واجتماعية أي ثقافية». وهذا التعريف يبرز مختلف المقاربات والإمتدادات الفرعية للمفهوم».

«أما الجغرافيون، فيعتمدون فهما موسعا للتراب المرجعي حول مفهوم «الترسخ الترابي»، ويطور هذا المفهوم علماء السوسيولوجيا وخاصة تسيمرمان (Zimmerman). ومفاده أن المنتوج وكذا مقاولة المزدرع مدمجة في نسيج من العلاقات الإجتماعية، مما يؤدي إلى ذكر الموارد والكفاءات الذاتية للوسط وللفاعلين. وفي هذا الإتجاه، فقد وسع العديد من الكتاب كبيرار (Bérard) ومارشوني (Marcheny) مجال البحث لجوانب اثنوسنترية (Ethnocentrique) للمزدرع، التي تشمل البعد الثقافي من أجل طريقة تكوين المزدرع، كمصدر للامتياز التنافسي مبني على موارد أو كفاءات متميزة».

... وماذا لو طرحنا أخيرا مشروعا للخلق السياحي أو الفني أو الثقافي بنفس الطريقة !!!

هل بوسع التنمية المستدامة وتطور حساسية المجتمع المدني أن يشكل فرصا للبحث عن تمويلات جديدة ؟

تمويلات جديدة بفضل السواقيات طبعا، ولكن أيضا فهو الالتزام المفروض علينا لإعادة التفكير في مفهوم السياحة نفسه. فالوكالات تفرط اليوم في النعوت: مستدام، أخلاقي، مسؤول، مواطن. كيف يمكن أن نعرف مفاهيميا بطريقة جدية «السياحة الأخلاقية». ليس بمضمونها بدون شك بعكس ما نقرأه غالبا، لكن عن طريق المناهج ! إنها ليست إزالة قصر لاستبداله بخيمة، بل التفكير بشكل آخر «للمسافة» التي تفصل بين السائح العابر و«الساكن» الذي يعيش في عين المكان. إنه ليس فقط احترام، بل لقاء، ليس فقط التسامح بل الاقتسام، والرغبة! فالسياحة الأخلاقية أو المسؤولة تبحث وتقترح طريقة لعيش العلاقة مع الآخر، مع ثقافته، وطريقة حياته، ومهاراته. النظر إلى الآخر كما هو فعلا، هو أيضا الذهاب لاكتشاف النفس. وهو أيضا تعلم الإبتعاد عن استثنائي شديد الاصطناع للنظر بشكل آخر بساطة يوم بسيط، هو مغادرة مراكش أو الصويرة للاقتراب من فاس أو وجدة !!! لكن لا ينبغي أن نُخطأ المصير !!!

إنه أيضا نقاش أساسي : إننا لا نؤمن بمعارضة سهلة بين السياحة الشعبية التي تتلف (التي بنيت واستعملت طوال سنوات)، وسياحة فاخرة، وإيكولوجية وفئوية تحمي وتسهم في التنمية المحلية لحفنة من الفئات والصناع المنتقين بشكل مريب. لا إن السياحة المستدامة، والأخلاقية، والثقافية سوف تكون ما نريد أن نفعل بها: لنرى ما يجري مع التجارة المنصفة أو الاستثمار المسؤول اجتماعيا.

يتعلق الأمر بتحديد التفكير في العرض السياحي لجهة وبلد، ومقصد لرؤية من «المستفيد». والحلول آنذاك واضحة ! ينبغي إيجاد رافعة «لفتح» الولوج والأرباح لكل الجهات المعنية المحلية. أي بجلاء، عدم ترك فاعلين أو ثلاثة دوليين خواص ينهبون موقعا في بضع سنوات قبل أن يذهبوا للاستقرار بمكان آخر ! نحن حقيقة أمام قضية مجتمع، وتربية، ونفوذ وتأثيرات متعددة، وطنية ومحلية، خاصة وعمومية، شفافة ومستترة. واستراتيجية السياحة المسؤولة يمكن أن تحتاج لعدة سنوات لتقف على أرجلها.

إن مفهوم الذكاء الثقافي يأخذ هنا كل معناه ويتضح أنه عامل ثمين لتعلم كيفية

نحت صخري (فكيك)

تحليل تحويلات الثروة بشكل آخر في 3 و6 و10 سنوات: من سيفتقر ومن سيغتني، من سيُجتذب ومن عليه أن يذهب! وكيف نُدخل كل هؤلاء الفاعلين في تصميم ترابي واحد يركز المبادرات الخاصة ويضعها تنسجم مع حاجيات السياسات العمومية. إن السياحة الجيدة هي رافعة استثنائية ولا مناص منها للتنمية الجهوية.

إن السياحة ثقافية بطبعها

من المستعجل أن نتوقف عن جعل كل شيء متعارضا وأن نبسط كل شيء، فنفس العائلات التي تتجنب المتاحف تتوجه إلى حدائق الألعاب حيث تنفق في ساعتين ما تكسبه خلال أسبوعين من العمل !

فإذا استطاعت المتاحف أن تصبح أكثر جاذبية، وأكثر انفتاحا، وأكثر تواصلا، فبمقدورها أن تجلب جماهير جديدة ومتنوعة مترددة والتي قد تقضي ساعات من العطلة في فضاء ثقافي أو فني. لكن ينبغي أن نعيد التفكير في السينوغرافيا، والفضاء المتحفي... فهناك طلب حقيقي التي يجب إبرازها مع احترا التردددات ومختلف أنواع الجهل والخجل.

ومستقبل الثلاث أو خمس سنوات المقبلة هو التوفيق في نفس التراب بين مشاريع تنمية مندمجة مع الاقتصاد المحلي ومشروع ثقافي كبير (أو سياحي)، لكننا

باب سيدي عبد الواحد بوجدة

نفضل الثقافي أو الفني) ذو بعد دولي الذي بإمكانه أن يجتذب للموقع سياحا يوفرون العيش لكل شبكات القرب هذه، فالواحد دون الآخر هو اليو انتحاري وآيل للفشل سواء على المستوى الاقتصادي (المنافسة الدولية بالنسبة للمقاصد وقوة نسبة الثمن/جودة العرض/الإندهاش) أو الثقافي (تفاقم الفوارق بين الأغنياء والفقراء من حيث الآثار التي يخلفها الموقع السياحي). ولم يعد مقبولا اليو أن نهتم بواحد بمعزل عن الآخر، وهذا على ما يبدو لي هو الامتياز الكبير للمغرب على جيرانه المباشرين (الجزائر، تونس والسينغال) والمتمثل في التموقع بشكل قوي في هذا المجال الذي ما زال علينا أن نتخيل جزءا كبيرا منه : وهذا الأمر يمر عبر التكوين والتربية، وهو أمر مختلف و ا لإ نتا ج مشترك...

إن الفعل الثقافي له دور أساسي ينبغي أن يلعبه في إنتاج القيم والقواعد التي سترسم هذا المجتمع القا الذي سيأخذ فيه أطفالنا مكانهم.

ينبغي أن نشرع في عمل كبير لجمع مختلف مقاربات الثقافة في الأماكن التي يمكنها فيها أن تتواجه وأن تُغْني بعضها البعض وإبراز منطق، ورهانات، ومعارف، وحساسيات، أو التجارب الأفقية، وخلق قنطرة ومعابر، والتركيز أكثر على التأثيرات والاستعارات، والإختلاطات عوض التعمق في هذا الحقل أو ذاك. وهذا الخيار الموسوعي قليل اليو وهو ما نقو به في إطار الماجيستير «الذكاء الثقافي» بالنسبة للدخول الجديد.

برج الحراسة بالصويرة

(1) Ouvrage collectif : «Les nouveaux territoires de l'intelligence économique », éditions IFIE, 2008.
(2) Le modèle d'intelligence économique, ouvrage collectif sous la direction de l'Association Française d'intelligence Economique, AFDIE, Paris, éditions Economica 2002.
(3) Bernard BESSON et Jacques POSSIN, L'intelligence des risques, éditions IFIE, Paris 2007.
(4) Imane FAYZ, l'importance des labels dans le développement d'une agriculture marocaine de qualité : exemple de la région de Souss-Massa-Draâ, octobre 2008, soutenance non encore effectuée.

إستراتيجية الذكاء الترابي
رهانات وممارسات بالمملكة المتحدة وبالصين

فيليب كلير
مدير الذكاء الاقتصادي بجمعية الغرف الفرنسية للتجارة والصناعة

بصفته مديرا للذكاء الاقتصادي بجمعية الغرف الفرنسية للتجارة والصناعة أو انطلاقا من رئاسته للجمعية الفرنكفونية الدولية للذكاء الاقتصادي، فإن الكاتب يتوفر على خبرة تكونت في العمل وعلى مرصد ثمين لقيادة بروز الذكاء الترابي كأداة إستراتيجية للتنمية الجهوية. وإذا كانت مبادئ اليقظة الدائمة والخبرة الموضوعة في خدمة التحليل محترمة، فهناك تطبيقات مختلفة وطرق للقيادة والحكامة متنوعة. أمثلة

إذا كان الذكاء الاقتصادي ومختلف مفاهيمه (الذكاء التنافسي، ذكاء الأعمال...) يفرض نفسه في العالم وكسياسة عمومية ذات طابع استراتيجي وكمنهج لتدبير المقاولات والمنظمات، فإن الذكاء الترابي يظل إلى حد الساعة تجريبيا. وجمعية غرف التجارة والصناعة والجمعية الدولية للفرنكفونية للذكاء الاقتصادي المرتبطة بالوكالة الجامعية للفرنكفونية تقود وتعد مشاريع–مختبرات حول الموضوع بالمغرب، لكن أيضا بآسيا، وبالكرايبي الكبرى، وبالشرق الأوسط وأوروبا.

والذكاء الترابي مدعو حسب رأينا للنمو بسرعة كجواب سريع ومرن وغني للتعقيد المتزايد لحكامة الجهات والرهانات التنافسية بين الدول والمجالات الترابية. وقبل أن نعرض نموذجي المملكة المتحدة والصين، نود أن نبرز الوضعية الجديدة لصاحب القرار الجهوي وثغراته.

الذكاء الترابي وأصحاب القرار على الصعيد المحلي

في الوقت الذي يتوسع فيه حقل مهامهم واختصاصاتهم، فعلى أصحاب القرار بالجهات أن يعززوا قدراتهم الإستراتيجية لضمان تنمية أقطاب التنافسية والأمن الاقتصادي، والتماسك الاجتماعي لجهتهم، مع المحافظة على امتيازاتها التنافسية والتعاونية على النطاق الدولي. وهكذا، تدريجيا، يمتلك أصحاب القرار المحليون نهج الذكاء الاقتصادي من أجل تحسين اختياراتهم الإستراتيجية في الميدان الاقتصادي، والتجاري، والصناعي، وأيضا الثقافي والاجتماعي.

لهذه الغاية، فهم مدعوون لإقامة يقظات تنافسية اتجاه الجهات الأخرى حسب مقاربة متعددة المواد تدمج إلى جانب تحليلات اقتصادية ومالية، إسقاطات ذات طابع تاريخي، سوسيولوجي وثقافي. ويتوجب بالفعل أن نحيط أفضل بالإستراتيجية الاقتصادية–السياسية لأهم الجهات الشريكة أو المنافسة والوسائل المختلفة النوعية التي تفعلها في تنميتها للتميز والتحالف وهي على علم تا، وللمواجهة بأسلحة متكافئة أو ضمن الشروط الأقل سوءا.

وهذه اليقظات هي أيضا قطاعية، وعبر الأسواق، وعبر قطاعات نشيطة من أجل الوقاية من الأزمات أو من التهديدات التي تمس القطاعات الحساسة والأساسية والإستراتيجية للجهة. ويتوجب بعد ذلك تنمية التنظيمات والأدوات التي تمكن من ري المقاولات بمنتوجات مختلف أنواع الذكاء وإيصال المقاولات وشبكاتها لأسواق العالم. وأخيرا، فإن الذكاء المجتمعي[1] سوف يفرض نفسه تدريجيا ليشمل القدرات البشرية «الهندسة الاجتماعية» والثقافية ويحاول إيجاد إجابات للتقصفات الاجتماعية المتوالية.

لكن قبل كل شيء، فإن نهج الذكاء الترابي يتطلب من أصحاب القرار أن يكونوا على بينة

من الأنظمة المحلية للابتداع (مواطن القوة والضعف، الأنشطة الأساسية والحساسة، السوسيولوجيا. شبكات العلم والمعرفة، شبكات السلطة...)، إلا أن هناك نقطة ضعف في العديد من الدول. فجل الجهات تستعمل أدوات للتحليل الإستراتيجي، سيما لإعداد سياسات ابتداعية وتنموية، غير أن تحكمها في تقنيات بناء وقيادة الإستراتيجية ضعيفة. وفي الأساس، فثقافة الإستراتيجية هي التي تنقص. لذا، فإن الخبراء [2] يشيرون بأن الحلقة الضعيفة بأوروبا تكمن في سوء معرفة الأنظمة المحلية للابتداع.

وبالتالي، فإن المقولة الشهيرة الضرورية «اعرف نفسك بنفسك» ترتكز في غالبية الأحيان على «دراسات محدودة في مؤشرات إحصائية عامة»، والسواقيات في خطواتها الأولى، واستراتيجيات النفوذ مجهولة. ما هو الحال إذا بالنسبة للأدوات والطرق المحسوبة على الذكاء الإستراتيجي ؟

نموذجان للفهم

عبر نموذجين– الملكة المتحدة والصين– سوف نبحث كيف بني أو يبنى الذكاء الترابي في صلب السياسات الصناعية.

فالمملكة المتحدة التي تمتلك ثقافة تاريخية للذكاء التنافسي مدعومة بإرادة سياسة واضحة منذ سنة 1995، يبدو أنها تشهد «تدهورا» في قدرات الذكاء لأجهزتها. في سنة 1995، وضعت الحكومة البريطانية تنظيما متحذلقا لدعم الابتداع والتصدير: الـ «Business Links»، وهي شبكات حقيقة ترابية لدعم ونشر ممارسات ومعلومات نحو المقاولات. وهذا التنظيم الذي يتوفر على 45 نقطة محلية يتوفر على موقع حكومي[3] يعطي عينة عن الثقافة البريطانية في مجال الذكاء الاقتصادي. كما يتوفر على عدة بطاقات منهجية، تضم شهادات لمسيري مقاولات متوسطة وصغيرة، تشير إلى تقنيات التسيير الهجومي للمنافسة :

- حول مُنافِسي، كيف يفكر ؟

بالمملكة المتحدة، رغبة سياسية حكومية

- ما هي مواطن قوته وضعفه ؟
- كيف يمكن الحصول على معلومات حوله
- أين يمكن الهجو عليه ؟
- أين تكمن أكبر مخاطر الهجو ؟...».

وقد تعزز هذا التنظيم منذ 2004 بواسطة نَسَاج دولي لليقظة أصبح مقروءا بواسطة بوابة «Global Watch» والذي قررت حكومة براون إقفالها في 31 مارس 2007.

وقد كان هذا التنظيم المهم مكونا من شبكة لليقظة وللضغط، وهي رأس جسر دولية بالنسبة للمقاولات البريطانية مدعومة من قبل إدارة التجارة والصناعة (Innovation Group) ووزارة الشؤون الخارجية.

وقد عهد التنشيط والتدبير إلى Pera Innovation (قطاع خاص) الذي يستفيد من ميزانية تبلغ حوالي 8 مليون أورو.

وآليات اليقظة حول التكنولوجيات المتقدمة كانت تتوفر على 15 منشأة عالمية منها 9 بآسيا، متكئة على شبكة دولية للضغط والتأثير مكونة من خبراء أطلق عليهم إسم «International Technology Promoters». وتقود المجموع آلية للإستقبال (Forsight) وللتوجيه تتكفل بتحديد الأولويات.

وكانت أسباب إقفال البوابة وتنظيمها موضوع نقاش طويل، لما كان لهذه الآلية من أهمية. فبغض النظر عن الأسباب المالية وضرورة عقلنة سياسة دعم المقاولات، تم الحديث عن تصور مختلف للسياسة الصناعية لحكومة براون، وبنقص في الذكاء التنظيمي (أي نقص في التعاون بين سلطتي الوصاية، الصناعة والشؤون الخارجية) ومشكل في الأمن الاقتصادي. فالمقاولات المُتكَفل بها كانت تبدو جد معرضة. وقد تم وضع تنظيم جديد : Knowledge Transfer Network. وقد تمت إعادة نشر الخبراء في الوكالة البريطانية للتجارة والإستثمار (UK Trade and Investment Agency). وقد تمت إعادة تركيز الإستراتيجية على منطق «القطاع الخاص» الذي يشجع دعم المقاولات المتوسطة والصغرى من لدن مجموعات كبرى.

وبالعكس، فإن المثال الصيني يبرز صعودا قويا لآلية الذكاء الاقتصادي وتمثلها على صعيد الأقاليم، مبرزا بشكل مثير للإعجاب ما سميته «مفارقة بورتر»[4] (Paradoxe de Porter) : كلما تعولمت الأسواق، كلما أصبح لزاما على الأنظمة المحلية للابتداع التوفر على شبكات قوية للمعرفة. ومع انفتاح العالم (دخول الصين إلى منظمة التجارة العالمية)، فإن المقاولات الصينية تتعلم كيف تتحرك في الرقع التنافسية الجديدة. وبدأت تنمو روح المقاولة والمخاطرة، محررة بذلك قوى إنتاجية جديدة

في الصين، أنظمة محلية قوية

تزحزح الامتيازات التنافسية للاقتصاديات المتقدمة وأيضا الناشئة. والابتداع أصبح الإستراتيجية الرئيسية للسياسة الوطنية. ويعتمد النموذج التنموي الصيني الجديد على القرية التي أصبحت أرضية للإبتداع، وعناقيد حقيقية تُروى عن طريق المراكز التقنية الجديدة التي تشكل قلبها النابض[5]. وهذا التوجد يؤكده البروفيسور كيياوو مياهو[6] (Qiao Miaho) الذي يقدّ تنمية الـ «Competitive Technological Intelligence» كنتيجة لنموذج التنمية الذي أرادته الصين، أي نموذج يعتمد على الإبتداع والخلق. ولوضع حد لصورة «المقلدين الأبديين» وإيجاد مختصرات تكنولوجية.

كيف تتوجه اليو القدرات الوطنية للذكاء الاقتصادي بالصين؟ بالنسبة لكيياوو مياهو، فإن نظ الدولة ما زال ضعيف الهيكلة باستثناء بعض القطاعات الأكثر حراسة، خاصة قطاع الطاقة والمواصلات. وهو يعتبر أن الحكومة يمكن أن تقو «بأكثر لمساعدة المقاولات الخاصة على تحسين تنافسيتها، سواء تعلق الأمر بالإنذار المبكر في المجال التجاري، وتعضيد تتبع السياسات التجارية والتنظيمية بالنسبة للشركات المصدرة». وهذا الحكم تؤيده دراسات خبراء[7] في تنمية العناقيد وشبكات المراكز التقنية، وهي «العمود الفقري لسياسة الابتداع بالصين».

وشبكات المراكز التقنية التي هي جزء من «الذكاء الترابي» تصلح كواسطة لإدخال الإعلاميات للمقاولات الصغرى والمتوسطة، ولدعم التصنيع واليقظة والتكنولوجية. والإعلا التكنولوجي وإعلا السوق في قلب انشغالات المقاولات، لكن غياب خبرة مرجعية لا يمكن الخبراء في الهياكل المحلية من الاستجابة لهذه الحاجيات الضخمة. وتعتبر مقاربة إقليم هونان (Hunan) مثالية في هذا الصدد. وقد تعرف أصحاب القرار بالإقليم على 14 قطاعا أساسيا: الصناعات الحديدية، المعدات الكهربائية، السككية، الكيمياء، السيارات، المواد الجديدة، المواد البيوطبية، الخدمات للمقاولات، الخشب والورق والصناعة الغذائية. ويقع معهد الإعلا العلمي والتكنولوجي ومركَزُه للمبادلات الدولية بالمنطقة الوطنية للتنمية الصناعية ذات التكنولوجية العالية لشانكشا (Changsha). وهي تقود قيا مركز للذكاء التنافسي.

وقد تم تحديد الأهداف من طرف السلطات : الابتداع والذكاء التنافسي يخدمان تنمية المقاولات. لهذه الغاية، ينبغي تفعيل سياسة عمومية للذكاء الاقتصادي والترابي. وتكمن إحدى العمليات في تحفيز وتكوين المقاولات والموظفين في مجال الذكاء التنافسي.

وقد أعطيت الانطلاقة لثلاثة منتديات :

- منتدى مؤسساتي للعمل على طرق الدعم والحكامة ؛
- منتدى المقاولات لمناقشة كيفية وضع مركز للذكاء التنافسي للمقاولة ؛
- منتدى للخبراء في مجال الذكاء التكنولوجي والتنافسي لمناقشة كيفية تنمية استعمالات في مجال الذكاء التنافسي.

وهذه بعض الأسئلة الناتجة عن المنتدى الذي حضرته :

- ما هي كيفية وضع أرضيات افتراضية لخدمات الذكاء التنافسي ؟
- كيف تتم تعبئة أرباب المقاولات لكي يمارسوا الذكاء الاقتصادي ؟
- ما هي طرق تقييم عمليات الذكاء الاقتصادي للأفراد بالمقاولات ؟

وفي الختا، نود أن نبرز خفة، وليونة وغنى الأدوات والطرق التي بمقدور الذكاء الترابي أن يجندها للابتداع في الإستراتيجيات التنموية الجهوية. وهذا التنوع لا مناص منه، لأن أصحاب الإستراتيجيات المحليين عليهم من الآن أن يجمعوا ما بين الوقت الحقيقي للتشخيص المتواصل (تحليل مواطن القوة والضعف للتخصصات، وملاحقة المجالات المرجع والمنافسة، وتشخيص الأصول الأساسية...) والوقت الطويل للاستقبالية لبناء المستقبل، أو حتى خلق أنشطة جديدة. وهكذا، سيأتي حين الذكاء المجتمعي الذي يضع الإنسان مجددا في قلب رهانات البحث عن إجابات للتقصفات الهائلة الجارية حاليا.

(1) Philippe Clerc, « L'Intelligence sociale, nouveau territoire de l'intelligence économique ? in Les nouveaux territoires de l'intelligence économique, sous la direction de Marc-Antoine Duval, IFIE Editions, 2008, Paris

(2) Jean-Claude Prager, « L'Impératif stratégique des régions en Europe

(3) businesslink.gov.uk

(4) Michael Porter, Competitiveness of Nation, NY, 1993

(5) Eglantine Jabstrabsky et Rigas Arvanitis, « Un système d'innovation régional en gestation : l'exemple du Guandong » in Intelligence économique et veille stratégique. Défiset stratégies pour les économies émergentes, sous la direction de Driss Guerraoui et Xavier Richet, Arci et l'Harmattan, 2005

(6) « Chine : La manufacture à l'ère de l'intelligence économique », Les Echos, l'art du management, jeudi 10 novembre 2005. Philippe Clerc, « Historique, comparaisons internationales et enjeu culturel de l'intelligence économique, Institut des Hautes Etudes de Défense nationale, Economica, Paris. Voir le site CIWORLSWIDE.org

(7) Eglantine Jabstrabsky et Rigas Arvanitis, op.cité

- فضاء للنمو الصناعي
- فضاء جاذبية سياحية قوية
- قطب تقني أورومتوسطي
- فضاء لتنمية الصناعة الفلاحية
- قطب لوجيستيكي للتوازن الجهوي
- اقتصاد الواحات
- اقتصاد المنتجات المحلية :
  – القطاع الزراعي الغذائي
  – السياحة النوعية
  – المعادن

وكالة
الجهة الشرقية

محرك
الإبتداع في الجهة

mpcom

وكالة الجهة الشرقية

اليوم، بإمكان كل مستعملي الأنترنيت عبر العالم الاطلاع على ما تزخر به الجهة الشرقية وعلى مستجداتها وأخبارها من خلال الموقع الإلكتروني www.oriental.ma. بإمكانكم التعرف على مواردها وتاريخها وثقافاتها، مدنها وقراها، بنياتها المتطورة والعصرية وآفاقها المستقبلية...
اليوم، نضع أمام السائح والمقيم والمستثمر والمثقف، جهة بتنوعها وفي قمة تطورها. جهة تحكي عبر هذا الموقع ماضيها، تجعلكم في الصورة الحقيقية لحاضرها وتقتسم معكم تطلعاتها.
www.oriental.ma موقع بالحجم الطبيعي للجهة.