

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

جامعة 8 ماي 1945 - قالمة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم

الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

تحت عنوان:

دور الذكاء الاقتصادي في دعم وتعزيز الميزة التنافسية  
دراسة حالة شركة عمر بن عمر للصناعات الغذائية بولاية قالمة

تحت إشراف:

د. محفوظ بولقصيبات

من إعداد الطلبة:

شيماء جميلي

رشدي شويبي

أعضاء اللجنة المناقشة





والحمد لله رب العالمين  
والصلاة والسلام على أشرف المرسلين

# دعاء

## يَا رَبِّ

لا تدعني أصاب بالغرور إذا  
نجحت ولا باليأس إذا فشلت

## بَلِّ

ذكرنا دائماً أن الفشل هو  
التجارب التي تسبق النجاح



## الشكر والتقدير

اللهم لك الشكر ولك الحمد حمدا كثيرا مباركا يليق بجلال وجهك وعظيم سلطانك أن وفقتنا لإنجاز هذا العمل، لك الحمد حتى ترضى ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضى...

أتقدم بجزيل الشكر وخالص العرفان إلى كل من تحلى بالصبر الجميل وساهم من قريب أو بعيد في إتمام هذا العمل وأخص بالذكر " الدكتور بولقصيبات محفوظ " الذي تواضع مشكورا وأشرف على هذه المذكرة ولم ييخل علينا بتوجيهاته المفيدة ونصائحه القيمة لكي يخرج هذا البحث في أفضل صورة، أسلوبا، مضموما فاللهم ارفع أستاذنا بكل حرف علمنا إياه عشرة درجات بجنحتك وأسعده أينما كان يا رب.

ونتقدم كذلك بجزيل الشكر والامتنان للسادة الأفاضل أعضاء اللجنة الموقرة لقبولهم تقييم رسالتنا وما بذلوه من جهد في قراءتها ولما قدموه من توجيهات قيمة وتصويبهام لها.

كما لا يفوتنا أن نتوجه بالتحية والشكر إلى كافة أساتذة قسم علوم التسيير ونخص بالذكر الأستاذة سوداني، الأستاذة زراولة، الأستاذة بوناب، الأستاذة بركات، الأستاذة بن صالح، الأستاذ بلكبير الذي تلقينا عنهم مبادئ البحث العلمي عبر كامل مشوارنا الدراسي.

إلى كافة الإطارات والعمال بكليتنا ونخص بالذكر السيدة حفيظة والسيد نجيب وكل إطارات المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة بقالة.

كما نتقدم بالشكر لكل عمال مكتبة الجامعة على حسن المعاملة الطيبة طيلة فترة البحث.

تحية شكر وتقدير لكل من وقف معنا ودعمنا من بعيد أو قريب على إنجاز هذا البحث بجهده، ووقته، ودعائه لنا.

## الإهداء

إلى النور الذي أثار دربي إلى مصدر الدعم والعطاء، إلى من كان سنداً ودعماً، إلى صاحب القلب الحنون، الأب الغالي والمثالي الذي بذل جهد السنين من أجل أن أعتلي سلم النجاح والدي العزيز " خميسي " أدامك الله تاجاً فوق رأسي دائماً وأبداً.

إلى من أخص الله الجنة تحت قدميها التي تستقبلني بابتسامة وتودعني بدعوة إلى التي غمرتني بالحب والحنان إلى الغالية على قلبي أُمِّي "بريزة " أطال الله في عمرها وكتب لها دوام الصحة والعافية.

إلى من عرفت معهم معنى الحياة، إلى من تفر العين لرؤياهم، ويطيب القلب بلقياهم

إلى إخوتي الصغار "ريان، مريم، جاسم "

إلى كل عائلتي الكريمة

إلى قدوتي في الحياة خالتي "فائزة"

إلى زميلتي في مشواري الجامعي "كانون يسرى"

إلى كل من ساهم في بلوغي هذا المستوى، إلى كل طالب علم.

إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة جهدي المتواضع

## شيماء

## الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى:  
أبي وأمي، أطال الله في عمرهما، وحفظهما لي  
إخوتي أخواتي  
أصدقائي وزملائي في الدراسة  
إلى كل من نسيهم قلبي.... ولم ينساهم قلبي.....ومن خط اسمه على خارطة دربي  
أهدي لكم هذا العمل .

# الفهرس

الصفحة	الفهرس
-	دعاء
-	شكر وعرهان
-	إهداء
-	فهرس المحتويات
-	قائمة الأشكال
-	قائمة الجداول
-	قائمة الملاحق
أ-ر	مقدمة
13	الفصل الأول: الذكاء الاقتصادي
14	تمهيد
15	المبحث الأول: المبحث الأول: ماهية الذكاء الاقتصادي
15	المطلب الأول: التطور التاريخي للذكاء الاقتصادي
17	المطلب الثاني: مفهوم وخصائص الذكاء الاقتصادي
22	المطلب الثالث: أهمية وأهداف الذكاء الاقتصادي
25	المطلب الرابع: مراحل وأنواع الذكاء الاقتصادي
30	المبحث الثاني: مفاهيم أساسية متعلقة بالذكاء الاقتصادي
30	المطلب الأول: اليقظة الاستراتيجية.
37	المطلب الثاني: إدارة المعرفة
45	المطلب الثالث: نظم المعلومات
47	المبحث الثالث: أعمدة، وظائف، أدوات وبعض نماذج من الذكاء الاقتصادي
47	المطلب الأول: أعمدة الذكاء الاقتصادي
52	المطلب الثاني: وظائف الذكاء الاقتصادي
54	المطلب الثالث: أدوات الذكاء الاقتصادي
56	المطلب الرابع: نماذج الذكاء الاقتصادي
64	خلاصة الفصل
65	الفصل الثاني: الميزة التنافسية

66	تمهيد
67	المبحث الأول: مدخل إلى التنافسية
67	المطلب الأول: مفهوم التنافسية
70	المطلب الثاني: أسباب التنافسية
71	المطلب الثالث: الخيارات الإستراتيجية التنافسية
74	المطلب الرابع: تحليل قوى التنافس
78	المبحث الثاني: مدخل للميزة التنافسية
78	المطلب الأول: ماهية الميزة التنافسية
83	المطلب الثاني: محددات ومصادر الميزة التنافسية
87	المطلب الثالث: تنمية وتطوير واستدامة الميزة التنافسية
90	المطلب الرابع: عوامل بناء الميزة التنافسية
93	المبحث الثالث: دور الذكاء الاقتصادي في بناء الميزة التنافسية
93	المطلب الأول: علاقة أبعاد الذكاء الاقتصادي بالميزة التنافسية
97	المطلب الثاني: دور الذكاء الاقتصادي في دعم مصادر الميزة التنافسية
102	المطلب الثالث: تأثير الذكاء الاقتصادي على دورة حياة الميزة التنافسية
105	خلاصة الفصل
106	الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمطاحن عمر بن عمر بولاية قلمة
107	تمهيد
108	المبحث الأول: تقديم المؤسسة ميدان الدراسة
108	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة ميدان الدراسة
109	المطلب الثاني: طبيعة نشاط المؤسسة وفروعها
111	المطلب الثالث: أهداف الشركة
112	المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي وشرح مكوناته
119	المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية
119	المطلب الأول: تحديد مجتمع وعينة الدراسة
120	المطلب الثاني: حدود الدراسة الميدانية
120	المطلب الثالث: أدوات الدراسة
123	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة
123	المطلب الأول: التحليل الوصفي لعينة الدراسة

127	المطلب الثاني: التحليل الوصفي لأراء العينة
150	المطلب الثالث: مناقشة النتائج على ضوء فرضيات الدراسة.
151	خلاصة الفصل
152	خاتمة عامة
160	قائمة المراجع
172	قائمة الملاحق
-	ملخص

# فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
-	نموذج الدراسة	1
24	أهمية الذكاء الاقتصادي على مستوى المنظمة	2
25	مراحل الذكاء الاقتصادي	3
27	مختلف مصادر المعلومات التي تحصل عليها المنظمة	4
33	عناصر وأنواع اليقظة الاستراتيجية	5
43	تكاملية العلاقة بين الذكاء الاقتصادي وإدارة المعرفة	6
44	الذكاء الاستراتيجي	7
48	مكونات الذكاء الاقتصادي	8
50	أهم الأخطار التي تهدد الأمن المعرفي	9
58	الذكاء الاقتصادي في النظام الياباني	10
60	النموذج الأمريكي	11
63	النموذج الفرنسي	12
74	القوى الخمس لـ Porter	13
77	تهديد المنتجات البديلة	14

15	دورة حياة الميزة التنافسية	15
83	مخطط موقع اليقظة ضمن نظام الذكاء الاقتصادي	16
113	الهيكل التنظيمي لشركة مطاحن عمر بن عمر	17
123	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	18
124	توزيع أفراد العينة حسب العمر	19
125	توزيع أفراد العينة حسب الدراسي	20
126	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي	21
148	أعمدة بيانية تمثل أرباح المؤسسة	22

# فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
73	مخاطر الإستراتيجيات التنافسية	1
84	نطاق تنافس القطاع	2
86	مصادر بناء الميزة التنافسية	3
111	أهم المنافسين لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر	4
120	الاستبانات الموزعة والمستردة والصالحة للتحليل والنسب المئوية من إجمالي عدد الاستبانات الموزعة.	5
123	النسب المئوية لأفراد عينة الدراسة	6
124	توزيع الافراد حسب الفئة العمرية	7
125	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي	8
126	النسب المئوية والتكرارات حول البعد اليقظة الاستراتيجية	9
128	النسب المئوية والتكرارات حول البعد الضغط والتأثير	10
131	النسب المئوية والتكرارات حول الإرث المعرفي	11
137	النسب المئوية والتكرارات لبعء اليقظة الاستراتيجية في مساهمة ودعم الميزة التنافسية	12
137	النسب المئوية والتكرارات لبعء أنشطة الضغط والتأثير في مساهمة ودعم الميزة التنافسية	13
146	النسب المئوية والتكرارات لبعء الإرث المعرفي في مساهمة ودعم الميزة التنافسية	14
148	يوضح الكميات المباعة خلال السنوات الأخيرة للمؤسسة	15

# فهرس الملاحق

العنوان	رقم الملحق
الاستبيان	1

# مقدمة

في ظل المحيط غير المستقر والانفجار المعرفي الذي أصبحت المعلومة فيه الوقود اللازم لاستمرار المؤسسة ظهرت الحاجة إلى إدارة هذا الكم الهائل من المعلومات وأمام جملة تلك التحديات و التهديدات أضحت الإدارة التقليدية بعاملاتها، وسائلها، مواردها عاجزة عن جعل المؤسسة قادرة على المنافسة، الأمر الذي يحتم على هذه المؤسسات استخدام كل ما يتاح لها من أنظمة معاصرة تمكنها من ذلك وأهم تلك الأنظمة إدماج نظام الذكاء الاقتصادي في استراتيجيتها الذي يضمن لها توفير المعلومات، التحكم فيها، حمايتها من الأخطار كوسيلة تبقي المؤسسة على يقظة دائمة ذات موقع تنافسي متقدم على المنافسين كي تتمكن من اكتساب مفاتيح الريادة التنافسية.

فالمؤسسة الذكية اليوم في محيط مليء بالتغيرات أصبح لزوما عليها حماية معلوماتها، توقع التهديدات، عدم الوقوع في فخ الجوسسة الاقتصادية. فالمؤسسة التي تتبع ميكانيزميات الذكاء الاقتصادي تتمكن من استخلاص أخطائها الماضية، تصحيحها، عدم الوقوع فيها مجددا، وتحقيق أفضل مركز تنافسي والمحافظة عليه أطول فترة ممكنة من خلال التطوير المستمر والدائم لمنتجاتها وخدماتها وامتلاكها مزايا تجعلها منفردة ومتميزة عن منافسيها.

وعموما فإن المؤسسات الاقتصادية في الجزائر تواجه العديد من التحديات، حيث وجدت نفسها مجبرة على البحث عن ميزة أو مزايا تنافسية من خلال حصولها على مصادر تساهم في تحقيق التميز بتقديم منتجات تلي رغبات وحاجيات المستهلكين الحالية والمستقبلية بالشكل المناسب وصول إلى رفع الحصة السوقية، وتعزيز مركزها التنافسي داخل السوق.

ولا ينتهي الأمر بمجرد الحصول على الميزة التنافسية، وإنما يتطلب منها أيضا السعي دوما إلى استدامتها وتنميتها من خلال اكتشاف طرق جديدة ومفضلة للمنافسة في القطاع الصناعي الذي تنتمي إليه.

وفي ظل التغيرات المتتالية على الساحة أصبحت المنظمات تعتمد على التحليل البيئي وما يتمخض عنه من بيانات يتم تجميعها من البيئة الداخلية، الخارجية، معالجتها، تحويلها إلى معلومات متراكمة لديها ليقودها إلى امتلاك المعرفة الاستراتيجية القادرة على التنبؤ بالمستقبل ورسم التوجهات الاستراتيجية للمنظمة، ليقدم بذلك الذكاء الاقتصادي كأسلوب لتعامل مع كل تلك التغيرات.

## 1. إشكالية الدراسة

ومن خلال الأفكار السابقة تتلخص إشكالية دراستنا في العمل على الإجابة على التساؤل الآتي:

«ما هو دور الذكاء الاقتصادي في دعم وتعزيز الميزة التنافسية بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر لولاية قالمه؟»

وفي سبيل ذلك حاولنا الإجابة على الأسئلة التالية:

- ما المقصود بالذكاء الاقتصادي وماهي أبعاده؟
- ما أهمية الذكاء الاقتصادي للمؤسسة؟
- ما المقصود بالميزة التنافسية وماهي أهم مصادرها؟
- هل تمارس المؤسسة محل الدراسة اليقظة الاستراتيجية؟
- هل تتبنى المؤسسة محل الدراسة في تطبيق سياسة الضغط والتأثير؟
- هل يساهم تطبيق نظم المعلومات في دعم الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة؟

للإجابة على إشكالية البحث والأسئلة الفرعية تمت صياغة مجموعة من الفرضيات كأساس ينطلق منه لمناقشة موضوع الدراسة، اعتمادا على الأدبيات المرتبطة بها من خلال المتغيرات المتعلقة بها قمنا باقتراح فرضيات قصد إعطاء بعد علمي وأكاديمي لها وسيتم التحقق منها في الجانب التطبيقي لدراستنا والمتمثلة في:

— الفرضية الرئيسة "للذكاء الإقتصادي دور قوي في دعم الميزة التنافسية لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر بولاية قالمه ؟".

- ونشتق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:
- الفرضية الفرعية الأولى: المؤسسة محل الدراسة تمارس اليقظة الإستراتيجية بكل أنواعها.
- الفرضية الفرعية الثانية: لليقظة الإستراتيجية دور قوي في دعم الميزة التنافسية.
- الفرضية الفرعية الثالثة: حماية الإرث المعرفي دور قوي في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال مساهمته في سرية وموثوقية المعلومات.
- الفرضية الفرعية الرابعة: تتبنى مؤسسة مطاحن عمر بن عمر أنشطة الضغط والتأثير كبعد هجومي لدعم الميزة التنافسية.

## 2. أهمية الدراسة:

- تستمد هذه الدراسة أهميتها من الناحيتين:
- **من الناحية العلمية:** يمكن تلخيصها فيما يلي:
- حداثة موضوع الذكاء الاقتصادي بوصفه منهجا إداريا تسعى كل مؤسسة صناعية، تجارية، خدمية، إلى تبنيه حيث دلت الشواهد على أن العديد من المؤسسات وصلت إلى قمة الريادة لأنها تمكنت من تحقيق مزايا السبق المعرفي بفضل اهتمامها بالذكاء الاقتصادي.
- قلة الأبحاث التي أجريت حول موضوع أهمية الذكاء الاقتصادي في دعم وتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية، خاصة وأن مفهوم الذكاء الاقتصادي يتداخل مع العديد من المفاهيم القريبة منه كذكاء الأعمال، الذكاء الاستراتيجي، الذكاء التنافسي، الذكاء الاصطناعي، وجميعها مفاهيم حديثة نسبيا ومن الصعب تحديد معانيها.
- توجيه أنظار القيادات الإدارية لأهمية تبني الذكاء الاقتصادي كأداة داعمة تساعد في رصد التغيرات الخارجية في ظل التهديدات المحيطة بما يضمن بذلك مركز تنافسي وعلى كل المستويات خاصة في القرن الواحد والعشرين.
- جاءت هذه الدراسة ضمن سياق الدراسات الاستكشافية، لإزاحة الستار حول اختلاف مدلول الذكاء الاقتصادي في حد ذاته. فهو تارة عملية، وتارة أخرى نظام وذلك لإثراء الموضوع بمزيد من المعرفة الدلالية وللكشف عن الجوانب الهامة فيه.
- **من الناحية العملية:** تكتسي الدراسة أهميتها التطبيقية من طبيعة الظروف التي تنشط فيها المؤسسات الجزائرية وما تواجهه من تحديات، تهديدات محاولة بذلك معالجة الخلل في المؤسسات لاقتصادية خاصة الصناعية منها والتي تعاني من تأخر كبير في مجال أنظمة المعلوماتية وبطأ في تفعيل إنذارات اليقظة الكلية ولتحقيقها كان لابد من:
- الوقوف على واقع الذكاء الاقتصادي بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية من منطلق تحديد درجة اهتمامها بجمع، تحليل، معالجة المعلومات حول ما يدور حولها من مستجدات اقتصادية، تكنولوجية، اجتماعية، كعمل احترازي، تحسبا لأي تهديد محتمل، مستغلا لأي فرصة ممكنة.

– الاطلاع على بعض الملامح العامة التي يتميز بها المحيط الذي تنشط فيه المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، والذي يعبر عن درجة المنافسة ومدى انتشار الأخطار والفرص فيه كونه الوسط الذي تعيش فيه المؤسسات الاقتصادية خاصة الصناعية منها.

### 3. أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق هدف رئيسي وهو تبيان أهمية الذكاء الاقتصادي في دعم وتعزيز الميزة التنافسية نظريا، ومعرفة مدى مساهمة الذكاء الاقتصادي في رفع الميزة التنافسية في مؤسسة عمر بن عمر للصناعات الغذائية ميدانيا، ولتحقيق هذا الهدف الرئيسي تم صياغة مجموعة من الأهداف الفرعية التي من خلالها تتمكن من تحقيق الهدف الرئيسي:

- ❖ استجلاء الغموض المحيط بماهية الذكاء الاقتصادي وذلك بتوضيح مفهومه، عناصره، أبعاده ومختلف المفاهيم المرتبطة به.
- ❖ عرض تجارب دولية رائدة في مجال تطبيق نظام الذكاء الاقتصادي بغية الاستفادة منها مستقبلا في بناء نموذج وطني للذكاء الاقتصادي فكريا وممارسة.
- ❖ الوقوف على أهم المفاهيم المتعلقة بالذكاء الاقتصادي وإلقاء الضوء على العلاقة القائمة التي تربط تنافسية المؤسسة بهذا النظام.
- ❖ تزويد المكتبات العربية عامة ومكتبة الجامعة خاصة بمراجع جديد في مجال إدارة الأعمال والتنافسية والذي يفيد الطلبة للقيام بمختلف بحوثهم وأعمالهم الدراسية والأساتذة والباحثين في هذا المجال قصد توسيع معارفهم.

### 4. أسباب اختيار الموضوع

إن اختيارنا لموضوع مذكرتنا كان وراءه عدة مبررات ودوافع نذكر أهمها في النقاط التالية:

- ❖ الميول الشخصية للبحث في هذا الموضوع.
- ❖ قلة الدراسات والأدبيات خاصة باللغة العربية التي تناولت موضوع الذكاء الاقتصادي وعلاقته بالميزة التنافسية.
- ❖ موضوع الذكاء الاقتصادي من الموضوعات الحديثة بل الأكثر حداثة في مجال المال والأعمال والاقتصاد ونظم المعلومات، الذي لا زالت الكتابات والتطبيقات فيه تتراوح بين الندرة والمحدودية.

- ❖ ضعف الاهتمام بمنظومة الذكاء الاقتصادي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وخاصة الصناعية وعدم النظر بعين الاعتبار لخطورة دراسة المتغيرات البيئية الخارجية والداخلية للمؤسسة والاعتماد في المقابل على الطرق التقليدية في تسيير أنظمة المعلوماتية واتخاذ القرارات.
- ❖ شعورنا بقيمة الموضوع في ظل محيط قائم على اقتصاد المعرفة الذي يسوده التنافس من كل جهة.

## 5. منهج البحث

- نظرا لطبيعة الموضوع محل الدراسة وللإجابة على الإشكالية المطروحة والتأكد من صحة الفرضيات قمنا بإتباع المنهج الوصفي التحليلي، التاريخي، منهج دراسة حالة.
- ❖ المنهج الوصفي: الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفا كيميا وكيفيا من خلال الاعتماد على الكتب، المذكرات، المجلات، وغيرها....
  - وتبرز أهمية استخدام المنهج الوصفي في الجانب الميداني لهذه الدراسة، من خلال التطرق إلى دراسة وتحليل مكانة الذكاء الاقتصادي كمفهوم وممارسة في المؤسسة محل الدراسة، وكذا جوهر الدراسة وهو البحث عن آلية تعزيز الميزة التنافسية من خلال ميكانيزمات الذكاء الاقتصادي في المؤسسة محل الدراسة.
  - ❖ المنهج التاريخي: وذلك من خلال السرد التاريخي لتطور الذكاء الاقتصادي ونشأة المؤسسة وتطورها.
  - ❖ منهج دراسة حالة: الذي يعمل على كشف مجموعة من الظواهر والمشكلات من خلال التطرق إلى دور الذكاء الاقتصادي في تعزيز الميزة التنافسية في مؤسسة عمر بن عمر للصناعات الغذائية بولاية قلمة، من خلال دراسة شاملة للمؤسسة وإسقاط ما قمنا به في الجانب النظري على هذه الدراسة.
  - ❖ منهج تحليلي: في الجانب التطبيقي للوقوف على واقع الذكاء الاقتصادي وأثره في دعم الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة من خلال الدراسة الميدانية على مستوى مطاحن عمر بن عمر بولاية قلمة من خلال استخدام المقابلة والاستبيان والاعتماد على برنامج Excel في تحليل وتفسير النسب المئوية والتكرارات.

## 6. دراسات سابقة:

- ❖ دراسة مغمولي نسرين (2015) أطروحة دكتوراه بعنوان " دور الذكاء الاقتصادي في الرفع من التنافسية الدولية للمؤسسات الاقتصادية " دراسة حالة مؤسسة فرتيال عنابة.
- هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة الذكاء الاقتصادي في الرفع من التنافسية الدولية، والذي أصبح يشكل أحد الخيارات الضرورية لتحقيق البقاء والاستمرارية والقدرة على المنافسة. استخدمت

الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وتكون مجتمع الدراسة من المدراء ورؤساء الدوائر والأقسام العاملين في مؤسسة فرتيال - عنابة- وخصوصا بالمديرية العامة، ومن أجل جمع البيانات استخدمت الباحثة أدوات تمثلت في الملاحظة، المقابلة، والأداة الرئيسية تتمثل في الاستبيان حيث تم توزيع 164 استبيان وتم استرداد 120 منها بنسبة 73%.

ومن أهم نتائج هذه الدراسة أن آلية الذكاء الاقتصادي تعد من المقومات الأساسية الداعمة لتنافسية المؤسسة الاقتصادية، وذلك من خلال البحث الدائم والمستمر عن كيفية استغلالها للمعلومات الإستراتيجية بطريقة مثلى تضمن الاستفادة القصوى منها وتوظيفها بما يخدم في النهاية الأهداف الإستراتيجية لها من خلال ترشيد القرارات إلى أبعد حد ممكن.

❖ دراسة بوريش أحمد (2019) أطروحة دكتوراه بعنوان " الذكاء الاقتصادي كأسلوب تسييري يساهم في دعم الإدارة الإستراتيجية في مواجهة التحديات واستغلال الفرص (دراسة حالة مؤسسة موبيليس لولاية تلمسان).

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على أسلوب الذكاء الاقتصادي والذي أصبح يشكل في الوقت الراهن أحد الخيارات الضرورية إذا لم تكن الحتمية لتحقيق البقاء والاستمرارية، من خلال دعم الإدارة الإستراتيجية لمواجهة التحديات واستغلال الفرص، وذلك من خلال دراسة إحدى المؤسسات الجزائرية الرائدة في قطاع الاتصال. ومن أجل جمع البيانات استخدم الباحث أدوات البحث العلمي التي تتمثل أساسا في الملاحظة والمقابلة والاستبيان حيث تم توزيع 52 استبيان وتم استرداد 46 منها بنسبة 88%. توصلت هذه الدراسة إلى وجود علاقة قوية بين متغير الإدارة الإستراتيجية ومتغير مواجهة التحديات واستغلال الفرص، واتضح أنها علاقة غير حقيقية بعد تدخل متغير الذكاء الاقتصادي، حيث أصبح العلاقة بين المتغيرين علاقة متوسطة تقدر ب 43.4% بمستوى ذو دلالة إحصائية  $SIg = 0.048$  أي أقل من 5% وعليه تؤكد نتائج الدراسة الميدانية على أن وجود التكامل بين الذكاء الاقتصادي والإدارة الإستراتيجية ضروري من أجل صد التهديدات واستغلال الفرص.

❖ دراسة أحمد حميدوش (2014) أطروحة دكتوراه بعنوان " الذكاء الاقتصادي فهمه وإنشاؤه وتأصيله واستعماله.

هدفت هذه الدراسة إلى ضبط الحدود الاصطلاحية لمفهوم الذكاء الاقتصادي على مستوى المؤسسة والدولة وذلك من خلال فهمه و فهم مكوناته و كيفية تطوره و إنشائه، و محاولة عرض جميع المحطات الخاصة بالذكاء الاقتصادي ووظائفه و سيرورته، استخدم الباحث في دراسته المسح الكتابي و المقابلات

الميدانية كأدوات لجمع البيانات، كما استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ومن أبرز نتائج هذه الدراسة هو أن الذكاء الاقتصادي مفهوم فرنسي يشرك الدولة بمختلف مؤسساتها من خلال تقديم خدمات الاستعلام (الذكاء) لفائدة المنظمة بغرض ضمان ديمومتها و تطورها كما تستثمر المؤسسات في مجال اليقظة الإستراتيجية بمختلف أنواعها، و توفير أمن و حماية الأملاك و ممارسة الضغط و التأثير على المحيط.

❖ دراسة علمي لزهري (2017) أطروحة دكتوراه بعنوان أهمية الذكاء الاقتصادي في فهم بيئة المؤسسة وزيادة قدرتها التنافسية .

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور وأهمية الذكاء الاقتصادي في فهم بيئة المؤسسة و زيادة قدرتها التنافسية، وكذا الوقوف على ممارسة الذكاء الاقتصادي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، و تم إجراء الدراسة على عينة مكونة من 100 إطار في بعض المؤسسات من مختلف القطاعات و تم استخدام أداة الاستبيان لجمع المعلومات، و يعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي لمعالجة الموضوع، ومن أهم نتائج الدراسة هو أن المؤسسات الجزائرية تعاني من صعوبات تحول دون تمكنها من تبني نظام الذكاء الاقتصادي، وكذلك عدم وجود رؤية واضحة للذكاء الاقتصادي على مستوى الدولة .

❖ دراسة بوقدور حسان (2014) مذكرة ماجستير بعنوان:

### **Veille Stratégique & Intelligence Économique Cas De Entreprises Algériennes**

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على الذكاء الاقتصادي واليقظة الإستراتيجية كأدوات ناجعة للمؤسسات التي ترغب في مواكبة المستجدات في ظل محيط تنافسي، وطبقت هذه الدراسة على عينة من 23 إطار على مستوى مؤسسة واحد و واحدة وهي المديرية الجهوية لاتصالات الجزائر بولاية تلمسان، واستخدم الباحث أداة الاستمارة لجمع البيانات والمنهج الوصفي التحليلي، وكان من أبرز النتائج هذه الدراسة أن تطبيق نظام الذكاء الاقتصادي في الجزائر مازال جد محدود بسبب غموض مصطلح الذكاء الاقتصادي في المؤسسات الناشطة في هذا المجال.

❖ دراسة حبيب عثمان (2013) مذكرة ماجستير بعنوان:

### **L'impact De L'intelligence Economique Sur La Prise De Décision Stratégique Etude Exploratoire**

هدفت هذه الدراسة إلى إعطاء صورة واضحة ودقيقة حول مفهوم الذكاء الاقتصادي، وتحديد النقاط الأساسية التي يجب مراعاتها أثناء تبني عملية الذكاء الاقتصادي لمساعدة صانع القرار في المؤسسة ، تمثلت

عينة الدراسة في 36 إطار من 12 مؤسسة من قطاعات مختلفة ، وتم استخدام الاستمارة لجمع البيانات، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، و في الأخير توصلت نتائج الدراسة إلى أن سيرورة اتخاذ القرارات الإستراتيجية من الضروري أن تكون مصحوبة بمقارنة الذكاء الاقتصادي، حيث يسمح هذا الأخير بتزويد صانعي القرارات بالمؤسسة بمختلف المعلومات الإستراتيجية التي تمكن من اتخاذ قرارات إستراتيجية فعالة.

وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث المؤسسة محل الدراسة، ومن حيث تصميم أبعاد المتغير المستقل، بالإضافة إلى اختلاف حجم العينة المتناولة، كما تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة من ناحية الإطار الزمني.

## 7. هيكل الدراسة:

قصد الإجابة على الإشكالية المطروحة يرى الباحثان أن أفضل طريقة للإجابة تكمن في تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول. فصلين نظريين وفصل تطبيقي، تسبق كل هذه الفصول مقدمة تختص بتوضيح إشكالية الموضوع، أهمية وأهداف الموضوع، صعوبات الموضوع، ودراسات سابقة ملزمة بالموضوع. أما عن محتويات الفصول التي تتكون منها الدراسة فهي كالآتي:

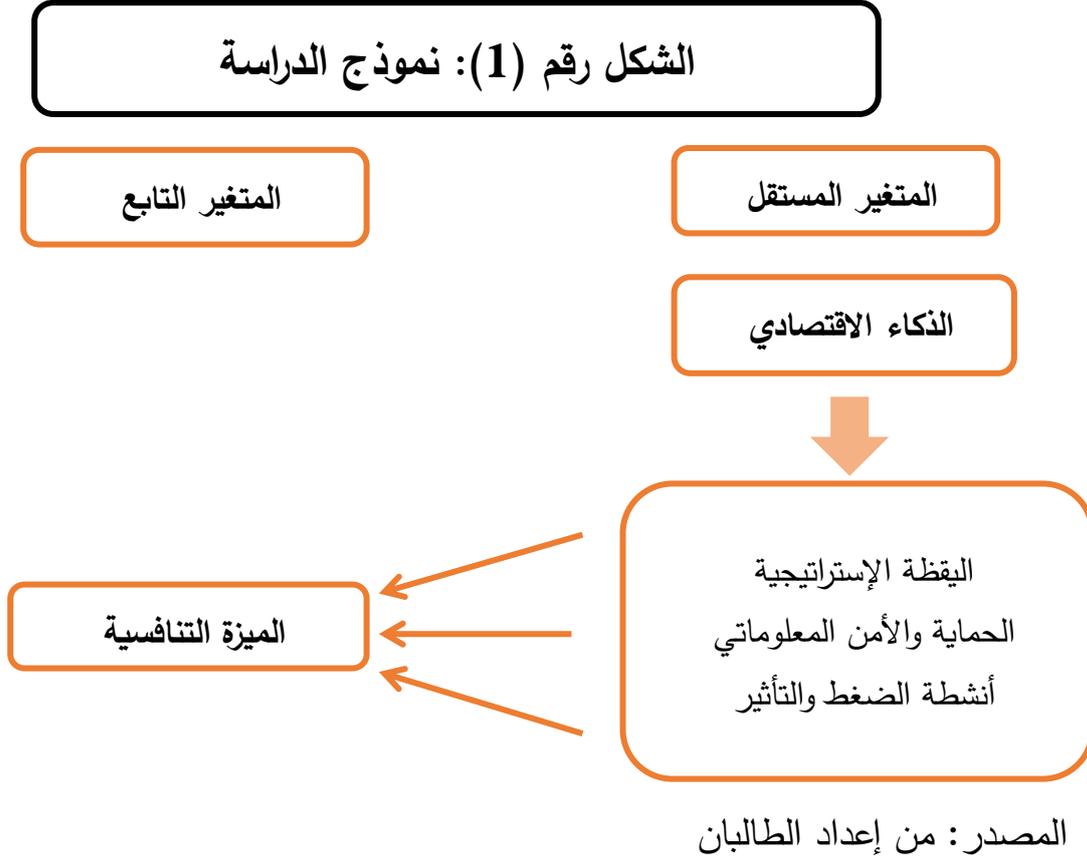
**الفصل الأول** بعنوان "الذكاء الاقتصادي" وقد تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث. المبحث الأول تناولنا فيه ماهية الذكاء الاقتصادي، المبحث الثاني تطرقنا فيه إلى مفاهيم أساسية متعلقة بالذكاء الاقتصادي، المبحث الثالث تكلمنا فيه عن أعمدة، وظائف، أدوات، وبعض نماذج الذكاء الاقتصادي.

أما **الفصل الثاني** تحت عنوان مساهمة الذكاء الاقتصادي في دعم تعزيز الميزة التنافسية، تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث. الأول بعنوان مدخل للتنافسية، المبحث الثاني تمحور حول اكتساب الميزة التنافسية، أما في يخص المبحث الثالث فقد تم تخصيصه في مساهمة الذكاء الاقتصادي في دعم وتعزيز الميزة التنافسية حيث تم فيه إبراز العلاقة بين أبعاد الذكاء الاقتصادي في التأثير على مصادر الميزة التنافسية.

ثم **فصل ثالث** بعنوان "دراسة ميدانية لواقع الذكاء الاقتصادي و دوره في دعم وتعزيز الميزة التنافسية بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر بقالمة". والذي بدوره تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث، الأول بعنوان تقديم عام لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر قالمة، المبحث الثاني تحت عنوان منهجية الدراسة الميدانية، أما المبحث الثالث تناولنا فيه عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية.

## 8. نموذج الدراسة

في ضوء إشكالية البحث وأهدافه قمنا بتصميم نموذج شمولي مقتر لتمثيل وتشخيص العلاقة بين الذكاء الاقتصادي والميزة التنافسية كما موضح في الشكل الموالي:



## 9. صعوبات الدراسة

هذه الدراسة كغيرها لا تخلو من الصعوبات فقد واجهنا العديد من العراقيل أثناء القيام بهذه الدراسة نذكر منها:

- ❖ مشاكل وتعقيدات فيما يخص اختيار مؤسسة الدراسة.
- ❖ ندرة الكتب حول الذكاء الاقتصادي وحتى إن وجدت تكون باللغة الأجنبية، لذلك اعتمدنا بدرجة كبيرة على دراسات قام بها اقتصاديون في هذا المجال.

- ❖ تشعب الموضوع واحتوائه على عدة مواضيع مترابطة مما يصعب علينا جمع جوانبه، خاصة في ظل نقص أو غياب الدراسات التي تناولت موضوع دراستنا محل الدراسة.
- ❖ عدم مقدرتنا على الحصول على كافة المعلومات التي أردنا الحصول عليها بسبب تحفظ العديد من أفراد الفئة المستهدفة في الدراسة والحفاظ على مبدأ السرية التامة في مناقشة هذا النوع من المواضيع مع أفراد من خارج المؤسسة.
- ❖ عدم قبول تزويدنا ببعض الوثائق المهمة في هذه الدراسة، والتي كان وجودها سوف يساعدنا كثيرا في فهم أكثر لموضوع الدراسة وتقديم نتائج وتوصيات مهمة للمؤسسة، مثل بيانات عن تطور أرباح المؤسسة، الحصة السوقية مقارنة مع المنافسين، قيمة الميزانية المخصصة لمكونات الذكاء الاقتصادي وكذلك المخصصة لتحقيق ميزة تنافسية والتكوين.

**الجانب النظري**

**الفصل الأول: الذكاء**

**الاقتصادي**

## الفصل الثاني: الميزة التنافسية

## تمهيد

تشهد منظمات الأعمال في وقتنا الراهن جملة من التعقيدات، التهديدات، التغييرات التي تعرفها بيئة الأعمال الخارجية مثل عوامة الاقتصاد، تغير أذواق المستهلكين، اشتداد المنافسة عالميا مع انفتاح الأسواق، التطور المتسارع في المعلومة، المعرفة، المستجدات التكنولوجية وتقلص دورة حياة المنتج... إلخ.

كل هذا يكون في اقتصاد معرفي مبني على هيكلية للمعلومات وتحليلها بحيث يواكب هذا توفر نظام ذكي استخباري يجعلها تبحث عن طرق لكشف الفرص، مواجهة التهديدات من أجل الاستحواذ على أكبر حصة سوقية. ويعتبر الذكاء الاقتصادي من أهم هذه الأنظمة يعتمد على سيورة تسييره لتنظيم الموارد المعرفية للمؤسسة والذي يساعدها على تحقيق أهدافها من خلال إكسابها قدرة تنافسية عن غيرها من منظمات المعرفة. على ضوء ما سبق ومن خلال هذا الفصل سنحاول التطرق إلى:

- المبحث الأول: ماهية الذكاء الاقتصادي.
- المبحث الثاني: مفاهيم أساسية متعلقة بالذكاء الاقتصادي.
- المبحث الثالث: أعمدة، وظائف، أدوات وبعض نماذج من الذكاء الاقتصادي.

## المبحث الأول: ماهية الذكاء الاقتصادي

يعتبر الذكاء الاقتصادي من مخرجات اقتصاد المعرفة المبني أساسا على التحكم في المعلومة وحمايتها من المنافسين ثم رصدها في عملية اتخاذ القرار بما يضمن ترقية تنافسية المؤسسة والإبقاء عليها ضمن دائرة السوق، ولهذا سلطنا في هذا المبحث التطور التاريخي للذكاء الاقتصادي، مفهومه بالإضافة إلى أهميته وأهدافه وأهم مراحل وأنواعه.

### المطلب الأول: التطور التاريخي للذكاء الاقتصادي

يعتبر الذكاء الاقتصادي من المفاهيم كثيرة التداول في عصرنا الحالي الذي حظي باهتمام كبير من قبل الباحثين خاصة في مجال البحث والتطوير، وقد توسع هذا المفهوم الاقتصادي خلال التسعينات مع نهاية الألفية الثانية الذي توسع استخدامه في كافة الميادين المعرفية والإنتاجية.

- ❖ ترتبط الجذور التاريخية للذكاء الاقتصادي بالمجال العسكري. إذ كان يتم جمع والحصول على المعلومات عن العدو من أجل معرفة مكامن قوته بالإضافة إلى ضعفه ومنه استنباط كل الوسائل المتاحة لمواجهة والتغلب عليه، وبذلك تحول مصطلح الذكاء الاقتصادي من ميدان العسكري إلى ميدان السوق وزيادة حدة المنافسة<sup>1</sup>.
- ❖ كما أن فكرة الذكاء الاقتصادي ظهرت مع ظهور التجارة. أي معناه ظهور اقتصاد السوق وقد أوضح فيرنند برودال في عديد من دراسته حول القوة المتزايدة للمدن التجارية الكبيرة من القرن 15 إلى 18 م، حيث تعتبر المنافسة بين إيطاليا وفنلندا كانت بداية للهجمات التجسس الاقتصادي<sup>2</sup>.
- ❖ في سنة 1958 ظهر لأول مرة مصطلح ذكاء الأعمال "Business Intelligence" في كتابات "Luhn" الذي يعتبر أو من قدم تعريفا في هذا المجال حيث عرفه على أنه "كل نظام اتصال لتسيير الأعمال، بمعنى أوسع يمكن اعتباره كنظام للذكاء وعليه يمكن تعريف الذكاء في هذا الصدد على أنه القدرة على الاستيعاب العلاقات المتبادلة بين الأحداث التي يمكن أن تسمح بتوحيد الفعل نحو الهدف<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - علي محمد ثجيل المعموري وآخرون، "دور الذكاء الاقتصادي في تفعيل الالتزام بالسلوك البيئي المستدام" دراسة حالة عينة من المؤسسات المتحصلة على المواصفات البيئية ISO 14001"، مجلة كوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة واسط، العدد 21، 2016، ص 05.

<sup>2</sup> - بن عياد محمد سمير، "الذكاء الاقتصادي كاستراتيجية لاكتساب ميزة تنافسية في المؤسسة، النموذج الياباني والنموذج الأمريكي"، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد الاقتصادي الخامس والعشرون، جامعة سيدي بلعباس، 2019، ص 40.

<sup>3</sup> - Sophie Larivet: intelligence économique: acceptation Française et multi dimensionnalité, 11 -ème conférence de l'association internationale de management stratégique, université Laval, Québec , 13-15 juin 2001, p4.

- ❖ طور اليابان سنة 1950م نظام الذكاء الاقتصادي المرتكز على وزارة التجارة الدولية، الصناعية (MTTI)، منظمة التجارة اليابانية (JTTRO) للإنعاش الاقتصادي وما انبثق عنه من تطوير أنظمة المعالجة الحوسبة الإلكترونية<sup>1</sup>.
- ❖ في الولايات المتحدة الأمريكية اعتمدت مفهوم الذكاء الاقتصادي أو الذكاء التنافسي مع مطلع الثمانينات بما شهدته عولمة الأسواق والتطور الهائل في مجال تكنولوجيا المعلومات. حيث اعتمدت الولايات المتحدة الأمريكية الذكاء الاقتصادي في الحصول على اتفاقيات صارمة وبمجهودات كبيرة لدعم وضع القوانين التحفيزية، استعمال الإنجليزية في الاعمال الدولية بهدف تحسين القدرة التنافسية عن طريق تحليل المعلومات، بث القرار المناسب. وفي هذا الإطار ركز مايكل بوتر في تحليله لمفهوم الذكاء الاقتصادي في تحقيق القدرة التنافسية<sup>2</sup>.
- ❖ في فرنسا مع مطلع التسعينات شهدت تأخرا ملحوظا مع منافسيها من الدول على غرار الولايات المتحدة الأمريكية واليابان، أين انشئت وكالة المعلومات التكنولوجية لإنشاء الفرع الفرنسي لشركة المنافسة والذكاء المهني<sup>3</sup>.
- ❖ في سنة 1994 نشر Martre تقرير بعنوان 'intelligence économique' des entreprises إلى وضع سياسة دعم واضحة للمؤسسات الاقتصادية لرفع قدراتها التنافسية أمام مثيلاتها وذلك من خلال تعزيز دور مؤسسات وهيئات الدعم المالي والمرافقة.
- ❖ في سنة 2002 م أدمج Minefi مفهوم الدفاع الاقتصادي ضمن مفهوم الذكاء الاقتصادي<sup>4</sup>.
- ❖ ليتوسع المسؤول الأعلى للذكاء الاقتصادي بفرنسا سنة 2005 في تعريفه واعتبره بأنه: "يرتكز أساسا الذكاء الاقتصادي على حماية المعلومات الإستراتيجية لكل المتعاملين الاقتصاديين. وذلك من أجل الحفاظ على تنافسية القطاع الاقتصادي، حماية الاقتصاد المؤسسات، وتعزيز سياسة التأثير".

<sup>1</sup> ROGER M., **intelligence économique, risques financiers et stratégies des entreprises**, avis et rapports du conseil économique et social, république française, 2006, p59.

<sup>2</sup> - COGGIA V., **intelligence économique et prise de décision dans les pme** : le défi de l'adaptation des Procède d'intelligence économique aux particularités culturelles des petites entreprises. HARMATTAN, 2009 P27. بترجمة وبتصرف.

<sup>3</sup> - أبو بكر خوالد، "الذكاء الاقتصادي كمدخل في تفعيل وظيفة التسويق في المصارف"، الملتقى الدولي السادس حول الذكاء الاقتصادي والتنمية المستدامة في منظمات الأعمال الحديثة، جامعة الشلف، الجزائر من 6-7 نوفمبر 2012، ص 42.

<sup>4</sup> - محمد حمداني، "أهمية الذكاء الاقتصادي في تحسين ملائمة مناخ الأعمال وجذب الاستثمارات"، مجلة المؤسسات الجزائرية، جامعة وهران الجزائر، العدد 22، 2014، ص 13.

❖ في سنة 2007 م وهي مرحلة جديدة بالنظر للذكاء الاقتصادي ككفاءة محورية وكذا التركيز على الأبعاد الإنسانية السلوكية وغير الرسمية<sup>1</sup>.

## المطلب الثاني: مفهوم وخصائص الذكاء الاقتصادي

تعتمد المؤسسة الذكية المتعلمة على مستجدات الذكاء الاقتصادي في حوارها مع بيئتها الخارجية لرصد وترقب كل ما يحصل من مواقف وتحديات للحصول على المعلومة المناسبة التي تساعد على الوصول إلى السبق التنافسي من أجل بث واتخاذ القرار المناسب. بعدما تم التعرف إلى نشأة وتطور الذكاء الاقتصادي، سيتم السعي إلى تحديد مفهومه مختلف خصائصه.

### أولا مفهوم الذكاء الاقتصادي.

مصطلح الذكاء الاقتصادي من المصطلحات الذي يواجه العديد من الاختلافات والالتباسات في التعريف ولعل ما زاد تعقد مهمة إيجاد تعريف موحد ومتعارف عليه هو أنه مصطلح مركب من مفهومين أساسيين هما الذكاء والاقتصاد. لذلك وجب تعريف المصطلح الرئيسي وهو الذكاء.

### 1. مفهوم الذكاء.

خلق الله الإنسان وكرمه وجعل له الخلافة في الأرض ووهبه العقل الذي ميزه وأجله على باقي الكائنات الحية التي سخرها جميعا لخدمته. وبالعقل يستطيع الإنسان المفاضلة بين البدائل<sup>2</sup>، ومن أجل الخروج بتصوير لتعريف الذكاء نورد مجموعة من التعاريف انطلاقا من التعريف اللغوي حتى الاصطلاحي.

#### أ- التعريف اللغوي للذكاء.

يعرف الذكاء على أنه تمام الشيء، كذلك الذكاء في الفهم أي تمام الفهم وسرعة القبول، كما يقصد بالذكاء لغة الفطنة والحس وسرعة الفهم والاستيعاب والقبول.<sup>3</sup>

1 - نسرين مغمولي، "دور الذكاء الاقتصادي في الرفع من التنافسية الدولية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، أطروحة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة دكتوراه العلوم التجارية، تخصص تجارة دولية، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015 - 2016، ص 5.

2 - طارق السويدان، صناعة الذكاء، شركة الإبداع الفكري للنشر والتوزيع، ط1، الكويت، 2009، ص 18.

3 - جمال الدين ابن منظور، لسان العرب، دار الفكر، بيروت، 1990، ص 106.

ويمكن تعريفه أيضا على أنه " محصلة لمجموعة من القدرات والقوى النفسية كالإحساس والإدراك، الإرادة، الانفعال، العاطفة، التذكر والتخيل".

كما يعرف الذكاء على أنه " القدرة على التكيف والمرونة العقلية تجاه المواقف والمشكلات، فالفرد الذكي هو القادر على تنويع أنماط سلوكه تبعاً لتغير الظروف"<sup>1</sup>.

### ب- التعريف الاصطلاحي للذكاء

الذكاء هو مجموعة القدرات والمهارات العقلية والفكرية التي يستخدمها الفرد لمواجهة موقف جديد، وهو القدرة على فهم وإدراك الحقيقة بفعل حل المشكلات والتكيف مع البيئة<sup>2</sup>.

وعن أهل العلم والمنطق يعرف الذكاء على أنه سيرورة تفكير منظمة منهجية تهدف إلى البحث المؤدي إلى المعرفة الاستدلالية (الاستنتاج، الاستنباط، التمييز، التحليل، التركيب، التابع)<sup>3</sup>.

كما يعرف على أنه عملية معالجة البيانات الخامة المترجمة قبل تبويبها إلى معلومات صريحة مفهومة فإن الذكاء بمختلف صوره وتقسيماته يمكن أن يحقق فرص الوصول إلى النجاح وتحقيق الأهداف بصورة أفضل بفعل صناعة ناجحة للقرارات الاستراتيجية بالإضافة للاستراتيجية بحد ذاتها<sup>4</sup>.

### 1- مفهوم الذكاء الاقتصادي

الذكاء الاقتصادي كذلك هو الآخر ينظر إليه بعدة طرق فهناك من يشير إليه بمصطلح ذكاء الأعمال أو الذكاء التنظيمي أو الذكاء الاقتصادي أو التنافسية ويكون ذلك على النحو التالي:

1 - مدحت محمد أبو النصر، التخطيط للمستقبل في المنظمات الذكية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، القاهرة، مصر، 2012، ص95.

2 - عباس فيصل، الذكاء والقياس النفسي، دار المنهل اللبناني، بيروت، 2000، ص 15.

3 حسين محمد المراد، تحليل العلاقة بين الذكاء العاطفي وأنماط القيادة وتأثيرها في زيادة فاعلية القيادة الإدارية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2015، ص 99.

4 - سعاد حرب قاسم، أثر الذكاء الإستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات، مذكرة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، ص ص 10-11.

أول تعريف قدم كان لوينسكي "H. Wolinski" حيث عرفه " هو نشاط إنتاج المعرفة الذي يخدم الأهداف الاقتصادية والاستراتيجية للوحدة الاقتصادية، والتي يتم إنتاجها وتخزينها في إطار قانوني ومن مصادر مفتوحة "1. أما هنري مارتريث "Martre" قدم تقرير التعريف التالي: " الذكاء الاقتصادي هو مجموعة الأنشطة المترابطة من بحث، معالجة، توزيع واستغلال المعلومات المفيدة للفاعلين الاقتصاديين المتحصل عليها في الظروف المثلى من الجودة والآجال والتكاليف " 2.

هذا ويرى "Besson et Poussin" الذكاء الاقتصادي على أنه: " أداة كفاء لكشف التهديدات والفرص المناسبة في جميع البيئة وفي ظل المنافسة الحادة وهو بذلك مجموعة افعال، إحدائيات، بحث، معالجة، وموزعة تقدم معلومات مفيدة لاستغلالها والتي تعتبر عامل اقتصادي فعال لضمان حماية رأس مال المؤسسة " 3 .

أما من وجهة نظر "Philippe Baumard": فينظر للذكاء الاقتصادي على أنه ليس فن للمراقبة أو الملاحظة بل هو ممارسة هجومية ودفاعية للمعلومات يهدف إلى ربط عدة ميادين من أجل استخدام المعلومات لأهداف تكتيكية وإستراتيجية للمنظمة، ويعتبر وسيلة ربط بين أفعال ومعارف المؤسسة 4 .

أما Levet (2002): فقد عرف الذكاء الاقتصادي بأنه " ذلك النشاط المنظم الذي يساعد المؤسسة على معرفة ما يجب معرفته عن بيئة أعمالها ومنافسيها، كل هذا في إطار الحماية الكلية واللازمة لإرثها المعرفي بمنع منافسيها من معرفة ما لا يجب معرفته عنها، وبذلك فإن هذا المفهوم يهدف لاستشراف التغيرات واستباقها وفك غموض المستقبل " 5

في حين يرى (2005 Alain juillet) المسؤول الأعلى للذكاء الاقتصادي بفرنسا أن الذكاء الاقتصادي يشمل التحكم والسيطرة وحماية المعلومة الاستراتيجية لمختلف المتعاملين الاقتصاديين على سبيل الوصول إلى السبق

1 - عبد الله فاضل الحياي، تطبيقات الذكاء الاقتصادي في التجارة الإلكترونية، مقالة منشورة في مجلة دراسات إقليمية، مركز الدراسات الإقليمية، الموصل، العراق، العدد 08، دون تاريخ، ص 24.

2 - Henri Martre, l'intelligence économique et stratégie des entreprises commissariat général du plan, France, 1994, p 12.

3 - MERAD-BOUDIA، Mohamed Djamil، " Intelligence Economique & Systèmes D'information", Mémoire de Magister, Option Management, Faculté des Sciences Economiques et de Gestion, UNIVERSITE ABOU BEKR BELKAID TLEMCEN, Algérie, 2008-2009, p 09.

4 - خالد قاشي، رافع دية، الذكاء الاقتصادي آلية لدعم إدارة العلاقة مع الزبون في منظمات الأعمال الحديثة، مجلة الردة لاقتصاديات الأعمال العدد 01، 2015، جامعة البليدة، ص 150.

5 - Abubaker Khoualed, Towards a National System of Economic Intelligence in Algeria: An Analysis of Reality, Efforts, and Obstacles. Journal of University of Babylon for Humanities, Vol. (26), No. (9): 2018, p376.

التنافسي في المجال الاقتصادي وعلى اعتباره ممارسة تنظيمية، فهو منسق لليقظة الاستراتيجية وحماية نظام المعلومات واستخدامها في تعزيز سياسة التأثير<sup>1</sup>.

من خلال جملة التعريفات المقدمة من طرف مختلف الكتاب في هذا المجال نلاحظ أن المورد الأساسي للذكاء الاقتصادي هو المعلومة والاساس الذي يعمل من خلاله هو البيئة المحيطة وعلى ضوء كل هذا يمكن التوصل للتعريف التالي:

الذكاء الاقتصادي عبارة عن نظام لمراقبة بيئة أعمال المؤسسات وكافة المتغيرات المحيطة بها وذلك من خلال تركيزه على جانبي الدفاعي و الهجومي ، فالجانب الدفاعي من أجل رصد واكتشاف التهديدات والتحديات ومحاولة تجنبها وتجنيد كافة الوسائل للتغلب عليها أما الجانب الآخر فيتمثل في الجانب الهجومي هدفه معرفة الفرص ومحاولة استغلالها، هذه السيرورة تكون في إطار شامل يتمثل في عملية بحث وجمع ومعالجة المعلومات المفيدة الخاصة بمحيط المؤسسة بطرق رسمية ووفق إطار شرعي وقانوني وفي ظروف ملائمة من حيث الجودة، الزمن التكلفة و بثها للأعوان الاقتصاديين من أجل استغلالها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية المثلى التي تؤدي إلى تقليص حالة عدم تأكد بالتالي ضمان استمرارية المؤسسة ودعم مركزها التنافسي.

كما يمكن القول إن الذكاء الاقتصادي يجمع في نطاقه مجموعة من المفاهيم كالأمن الاقتصادي، اليقظة الاستراتيجية، نظم المعلومات، إدارة المعرفة، جماعات الضغط لكنه سيظل مفهوم مستقل.

### ثانيا: خصائص الذكاء الاقتصادي

بناء على مختلف التعريفات السابقة يمكن استنتاج مجموعة من الخصائص التي تميز نظام الذكاء الاقتصادي نوردها فيما يلي<sup>2</sup>:

- يدور مفهوم الذكاء الاقتصادي حول فكرة المعلومات المفيدة، التي تكون مناسبة لجميع مستويات القرار في المؤسسة وتساعد في إعداد وتنفيذ استراتيجياتها الضرورية لتحقيق أهدافها وفي مقدمتها تحسين قدرتها التنافسية.
- يمكن أن يطبق مفهوم الذكاء الاقتصادي على المستوى الكلي (الدولة أو الحكومة) أو على المستوى الجزئي (المؤسسة).

<sup>1</sup> - معروف جيلالي، الذكاء الاقتصادي في الجزائر، واقع وآفاق، مجلة الاقتصاد الإسلامي، كلية العلوم الاقتصادية، قسم المالية الدولية، المملكة العربية السعودية 2016، ص 20.

<sup>2</sup> - مصطفى يوسف كافي، الذكاء الاقتصادي، دار الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2020، ص 34.

- يتصف الذكاء الاقتصادي بخاصيتين أساسيتين<sup>1</sup>:
- أ. **خاصية هجومية:** تتجسد في حسن استغلال المعلومات المفيدة في اقتناص الفرص وتعظيم الحصص السوقية للمؤسسة.
- ب. **خاصية دفاعية:** تتجسد في اتخاذ الإجراءات الضرورية لحماية الإرث المعلوماتي للمؤسسة وكذا نشاط الضغط والتأثير.
- يركز الذكاء الاقتصادي على جمع المعلومات بطرق قانونية ومن مصادر رسمية، على عكس التجسس الاقتصادي الذي يركز على جمع المعلومات بطرق غير رسمية (سرقة، قرصنة، تنصت، رشوة، اعتراض المكالمات الهاتفية، ... وغيرها).
- يرتكز مفهوم الذكاء الاقتصادي على خمسة أبعاد رئيسية هي: اليقظة، الضغط والتأثير، حماية الإرث المعلوماتي، إدارة المعرفة، والمقارنة المرجعية.
- من جهتهما لخص كل من (Bourrions et Romani) خصائص الذكاء الاقتصادي فيما يلي<sup>2</sup>:
- الاستخدام الاستراتيجي والتكتيكي للمعلومات ذات المزايا التنافسية في اتخاذ القرارات.
- وجود إدارة قوية لتنسيق جهود الأعوان الاقتصاديين.
- وجود علاقة قوية بين المؤسسات، الجامعات، الإدارات المركزية والمحلية. تشكيل جماعات الضغط والتأثير<sup>3</sup>.
- إدماج ممارسات جماعات الضغط والتأثير.
- إدماج المعارف العلمية، التقنية، الاقتصادية، القانونية والجيوسياسية.
- اعتماد العالمية كسلم لاتخاذ القرارات.
- السرية في نشر المعلومات والحصول عليها بطريقة شرعية<sup>4</sup>.
- حماية الإرث الوطني ببعديه التكنولوجي والصناعي<sup>5</sup>

1 - محمد كنوش، دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية، دراسة مقارنة بين مؤسسة موبيليس ومؤسسة أوريدو للاتصالات في الجزائر، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم، تخصص علوم اقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس 1، 2016، ص، 45

2 - مجدوب بوحوي، عمار عريس، إستراتيجية الذكاء الاقتصادي الاستدامة المقاولات مع الإشارة لحالة الجزائر، مجلة اقتصاديات المال والعمال JFBE، مجلد 01، العدد 02، جامعة طاهري محمد، بشار، جوان 2017، ص 02.

3 - وصال عبد الله حسين، عناصر الذكاء الاقتصادي للمنظمة ودورها في تحقيق النمو الاقتصادي، مجلة دراسات محاسبية ومالية، مجلد الرابع عشر، العدد الثامن وعشرين، 2019، ص 06.

4 - عبد السلام مخلوفي، أسماء عياط، الذكاء الاقتصادي كوسيلة لإنجاح عمل الدبلوماسية الاقتصادية الجزائرية، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، مجلد 5، عدد2، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، ديسمبر 2018، ص ص.129،130.

5 - خوالد أبو بكر، بوزرب خير الدين، الذكاء الاقتصادي ودوره في تعزيز تنافسية الاقتصاديات والدول، قراءة في التجربة اليابانية. مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد الثالث، العدد الثالث - سبتمبر 2017، جامعة باجي مختار، الجزائر، ص 39.

### المطلب الثالث: أهمية وأهداف الذكاء الاقتصادي

من خلال هذا المطلب سنقوم بإبراز الأهمية التي يكتسبها الذكاء الاقتصادي. ثم تسليط الضوء على مختلف الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها.

#### أولا أهمية الذكاء الاقتصادي:

#### 1. أهمية الذكاء الاقتصادي على مستوى المؤسسات:

إن نظام الذكاء الاقتصادي مهم جدا خاصة مع زيادة حدة المنافسة، الانفتاح على الأسواق بفعل العولمة، تقلص دورة حياة المنتج بفعل سرعة المستجدات التكنولوجية الراهنة خاصة مع ما يصيب الاقتصاد المعرفي الحالي جراء اصطدامه بأزمات مالية حادة التي بدورها فاقمت من مستوى التضخم وارتفاع معدل العام في الأسعار في أهم الدول في العالم. هذا ما ألزم المنظمات في تلك الدول على البحث عن فرص في الدول الأخرى خاصة النامية منها والتي لم تتعرض للأزمة المالية بسبب تخلفها الاقتصادي وحجبها عن الساحة السياسية، وهنا تبرز أهمية الذكاء الاقتصادي بأنه يوفر الحماية والامن للمنظمة من اي تهديد أو رصد خارجي ويتيح لها استغلال الفرص قبل منافسيها، وكذا مواكبة جميع قيود والقواعد الجديدة للسوق<sup>1</sup>.

إن توظيف استخدام تكنولوجيا في عالم الأعمال على نحو صحيح وناجح يساهم في تحقيق أهداف المنظمات، ذلك من خلال قوة المعلومة ودرجة مصداقيتها حيث تعتبر عمودا أساسيا هدفه الوصول إلى اقتصاد معرفي. الذي يركز أساسا على غزارة المعلومات العلمية، توزيعها، استخدامها على نحو صائب. كذا معالجة البيانات من أرقام صماء إلى معلومات مغذية ومعارف صريحة لمساعدة صناع القرار على اتخاذ القرار الصحيح في الوقت الصحيح وتصميم استراتيجية تعكس بشكل جوهري أسلوب وعمل هذه المنظمات من أجل تحقيق كفاءة وربحية أعلى في مجتمع أكثر تنافسية<sup>2</sup>.

إن الذكاء الاقتصادي يكتسب أهمية خاصة نتيجة لما تشهده بيئة العمل من تعقيدات في تخزين البيانات على مستوى ذاكرة المنظمة، نوعية المعلومات التي تنتجها، آليات اتخاذ القرار، اشتداد حدة المنافسة على المستوى المحلي والدولي مما يفرض على المؤسسة عراقيل وعقبات تستدعي توظيف برامج ذكية ذات قيمة نوعية عالية

1 - جمال الدين سحنون، فاضل عبد القادر، الذكاء الاقتصادي وأمن المؤسسة، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الدولي حول متطلبات تأهيل مؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، أيام 17، 18، أبريل 2006، ص 1216، بتصرف

2 - سهام عبد الكريم، سياسة دعم الذكاء الاقتصادي في المنظمات الجزائرية، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الحادي عشر حول: ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، كلية العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، 23 - 26 أبريل 2012، ص 669.

وذات اعتمادية (موثوقة) كبيرة متوفرة من عدة مصادر تساعد في رقابة مستويات أداء الأعمال وتصحيح الانحرافات وإعادة تحديثها كما تساعد في تحديد موقع المنظمة من الأهداف والاستراتيجيات التي وضعتها لنفسها<sup>1</sup>. إن الانتقال إلى مجتمع المعرفة يمثل غاية استثنائية لدى جميع المجتمعات بهدف الاستثمار الأفضل للموارد وخلق حالة تفاعلية بين جميع روابط المجتمع وربط الأدوات التقنية المستخدمة لبناء منظومة معلوماتية في قطاع الأعمال مع الأدوات المساعدة في اتخاذ القرارات من أجل التوصل إلى استراتيجية أعمال تعتمد أساسا على المعلومات والمعارف<sup>2</sup>.

كما تظهر أهمية تطبيقات الذكاء الاقتصادي بالنسبة لمختلف القطاعات الاقتصادية والاجتماعية في الانتقال من مجرد بناء الأنظمة المعلوماتية في المعلومات إلى عملية تحليل وصناعة الاعمال عن طريق الإحاطة بكافة نظم المعلومات عن العمليات التي تقوم بها كالتسويق، البيع، أنشطة الخدمات، سلوك المستهلكين، آراء العملاء وأنظمة الموردين.

كما تلعب تطبيقات الذكاء الاقتصادي دورا هاما في مساعدة المنظمات على وضع استراتيجيتها المستقبلية وكيفية تحقيقها، واستخدم هذا النوع من التطبيقات لمواجهة تحديات عالم الأعمال، كما يمكن من دراسة المعلومات المتعلقة بمختلف الأعوان الاقتصاديين<sup>3</sup>.

## 2. أهمية الذكاء الاقتصادي على مستوى الدولة:

تستفيد الدول من خلال إتباع استراتيجية الذكاء الاقتصادي بحيث أن الدولة بحد ذاتها تحتاج إلى معلومات تفصيلية عما يدور في اقتصاديات الدول الأخرى من أجل أن يتسنى لها وضع خطط واستراتيجيات بديلة من أجل حماية اقتصادها من أي أزمات وهجمات قد تتعرض لها منظماتها الوطنية أو القطاعات الاستراتيجية المهمة بها. كما يمكنها من الاستفادة القصوى من الاتفاقيات والمعاهدات الدولية، فمثلا في إبرام اتفاقية التحرير الجمركي بين الجزائر الاتحاد الاوروي قام هذا الأخير بإجراء مسح حول طبيعة وسلوك المستهلك الجزائري، وكذا الاتفاقيات

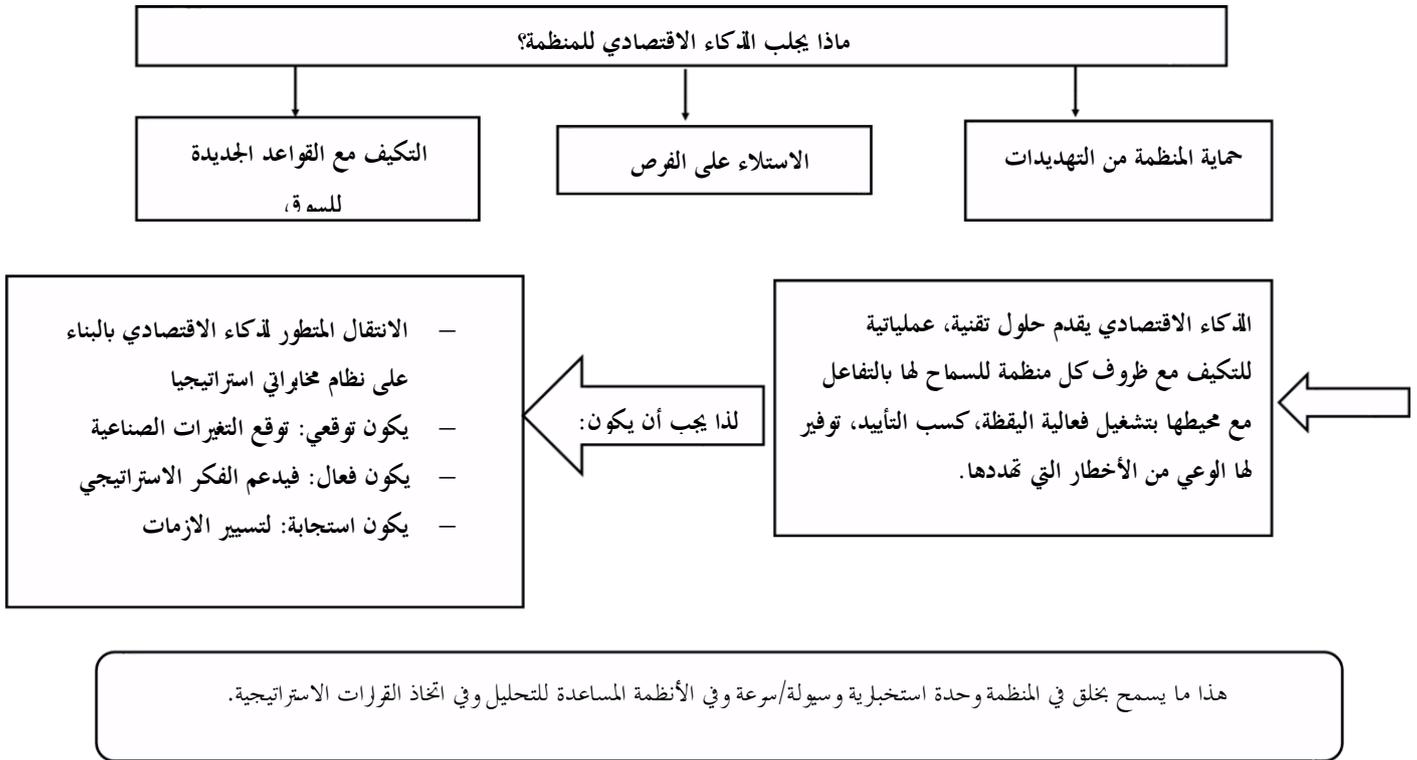
<sup>1</sup> - بلزغم محمد، دور الذكاء الاقتصادي في تميز منظمات الأعمال وواقعه في الجزائر، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ما بعد التخرج المتخصصة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الطاهري محمد بشار، 2015، ص 26.

<sup>2</sup> - تفرات يزيد، بصيري ربة، إجراءات دعم الذكاء الاقتصادي في منظمات الأعمال بالجزائر، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، العدد الثالث، جوان 2018، ص ص 108-109.

<sup>3</sup> - Bekadour hassen, veille stratégique et intelligence économique cas des entreprises algériennes, mémoire de magister en science gestion, facultés science économique, 2014, p56.

التي تربط الجزائر مع دول جنوب شرق آسيا فيما يخص عقود توريد الأرز قد حدد شريحة السلع التي سيعفيها الجزائر من دفع التعريفات الجمركية عليها والتي في معظمها غير محبذة لدى المستهلك الجزائري كالسجائر المرتفعة الثمن والفواكه الباهظة... وفي المقابل أخذ من الجزائر التنازل عن التعريفات الجمركية لمواد استراتيجية في صناعته، ومن هنا يظهر ضرورة توظيف كل الطاقات الاقتصادية والعلمية لصالح الاقتصاد الوطني ضمن ما يعرف بالذكاء الجماعي الاستراتيجي<sup>1</sup>.

الشكل رقم (02): أهمية الذكاء الاقتصادي على مستوى المنظمة



Source ; Jakobiak François (2006) Intelligence économique, deuxième tirage , paris , éditions d'organisation, p173.

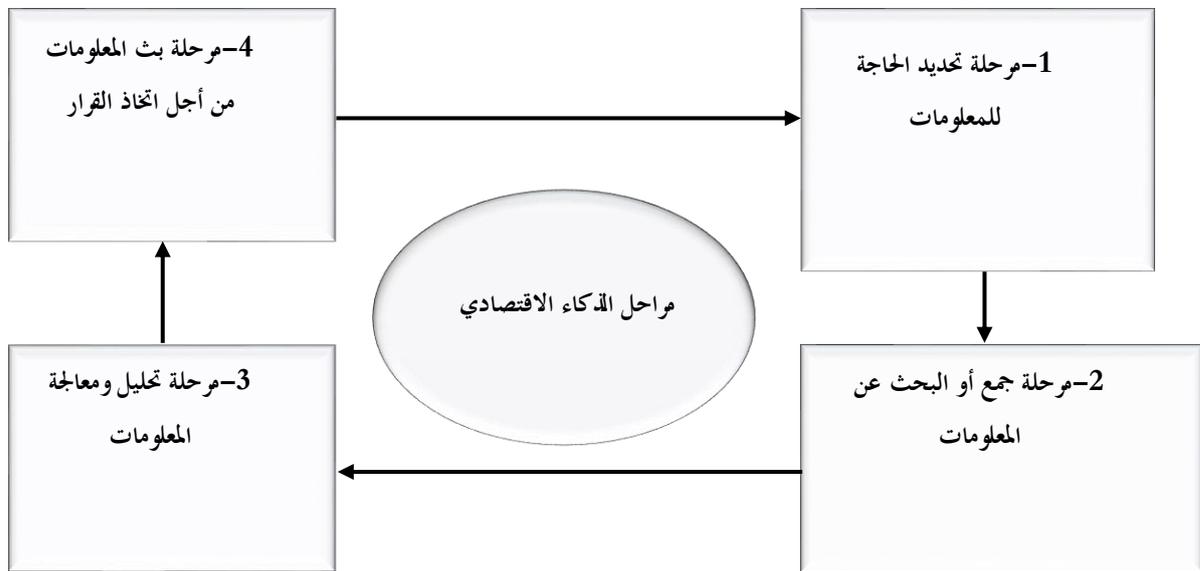
<sup>1</sup> - بلعجوز حسين، واقع اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة اقتصاد المال الأعمال، جامعة المسيلة، 2018، ص 09.

## المطلب الرابع: مراحل وأنواع الذكاء الاقتصادي

## أولاً: مراحل الذكاء الاقتصادي

تمر عملية الذكاء الاقتصادي بأربعة مراحل أساسية تبدأ بمرحلة تحديد الحاجة إلى المعلومات، حيازة تلك المعلومات، بثها لغرض استخدامها في عملية اتخاذ القرار المناسب. ولغرض توضيح هذه السيرة نستعرض هذه المراحل:

الشكل رقم (03): مراحل الذكاء الاقتصادي



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على ما ورد في الأدبيات

## 1. تحديد الحاجة للمعلومات:

وتعد المرحلة الأولى والأساسية لنشاط الذكاء الاقتصادي وهي لا تبدو بالمهمة الصعبة في أغلب الحالات ولكنها تستلزم المهارة في تحديد أي من المعلومات المفيدة التي تحتاج الحصول عليها والمعرفة بسهولة فرز المعلومات المتداولة وتبويبها واختيار المعلومات التي تخدم نشاطها لغرض تحليلها وبثها لاحقاً.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> سهام بوفلفل، محمد بوقوم، الذكاء التنافسي والذكاء الاقتصادي كآلية لدعم تنافسية المؤسسة، مجلة الدراسات الاقتصادية المعمقة، المجلد 04، العدد 02 جامعة 8 ماي 1945، قلمة، 2019، ص 08.

كما أن عملية تحديد الاحتياجات من المعلومات في المنظمات الأعمال هي عملية مستمرة، دائمة ذلك لما تفرضه البيئة المحيطة بالمؤسسة من تغيرات لها تأثير على موقع المؤسسة التنافسي والاستراتيجي. وفي الوقت نفسه فإن معالجة المعلومات التي يتم جمعها وتغير رؤية المنظمة للبيئة التي تعمل فيها قد تؤدي إلى احتياجات جديدة من المعلومات<sup>1</sup>.

## 2. جمع المعلومات

بعد ما تم تحديد الحاجة للمعلومات المطلوبة تأتي مرحلة تجميع المعلومات إذ يجب أن تنظم في مجموعة من الخطوات بحيث يتم اختيار أشكال البحث عن هذه المعلومة، وفيما يلي سنطرق إلى خطوات جمع المعلومات كما يلي:<sup>2</sup>

- (1) تحديد عناصر البيئة المستهدفة بالمراقبة (نوعية المعلومات) وفق لما تطلبه المنظمة من حاجاتها من المعلومات.
  - (2) وضع خطة تفصيلية للذكاء واليقظة حيث تتضمن هذه الخطة الوسائل، التقنيات، كيفية توزيع المهام انطلاقاً من تحديد الميزانية المناسبة لخطة العمل.
  - (3) القيام بعملية جرد المصادر المشروعة وفق إطار قانوني التي تمكننا من الحصول منها على المعلومات المستهدفة.
  - (4) جمع كل ما يمكن من المعلومات حول العناصر المستهدفة من المصادر المعنية تبعاً لما تم تصميمه في خطة العمل.
- بالنسبة للمواضيع الحساسة يجب تحديد خبراء مختصين في عملية الجمع والحذر في جمع المعلومات من المصادر البشرية، إذ أن المعلومات السرية لا يسمح بإفشائها حتى لو كانت سبباً في الحصول على معلومات أخرى.
- ويمكن تقسيم المعلومات حسب وسائل الحصول عليها إلى 3 أنواع:<sup>3</sup>

أ. **المعلومات البيضاء:** تتمثل في المعلومات المفتوحة والتي نجدها في الوسائل العامة للإعلان. تتمثل في المنشورات الإحصائية الرسمية، الصحف، البرامج الإذاعية، المنشورات التجارية وتمثل حوالي 80% من التدفقات المعلوماتية.

<sup>1</sup> يورش أحمد، الذكاء الاقتصادي كأسلوب تسييري يساهم في دعم الإدارة الاستراتيجية في مواجهة التهديدات واستغلال الفرص (دراسة حالة مؤسسة لولاية تلمسان)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، علوم التسيير، تخصص إدارة استراتيجية وذكاء اقتصادي، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2019، ص 121.

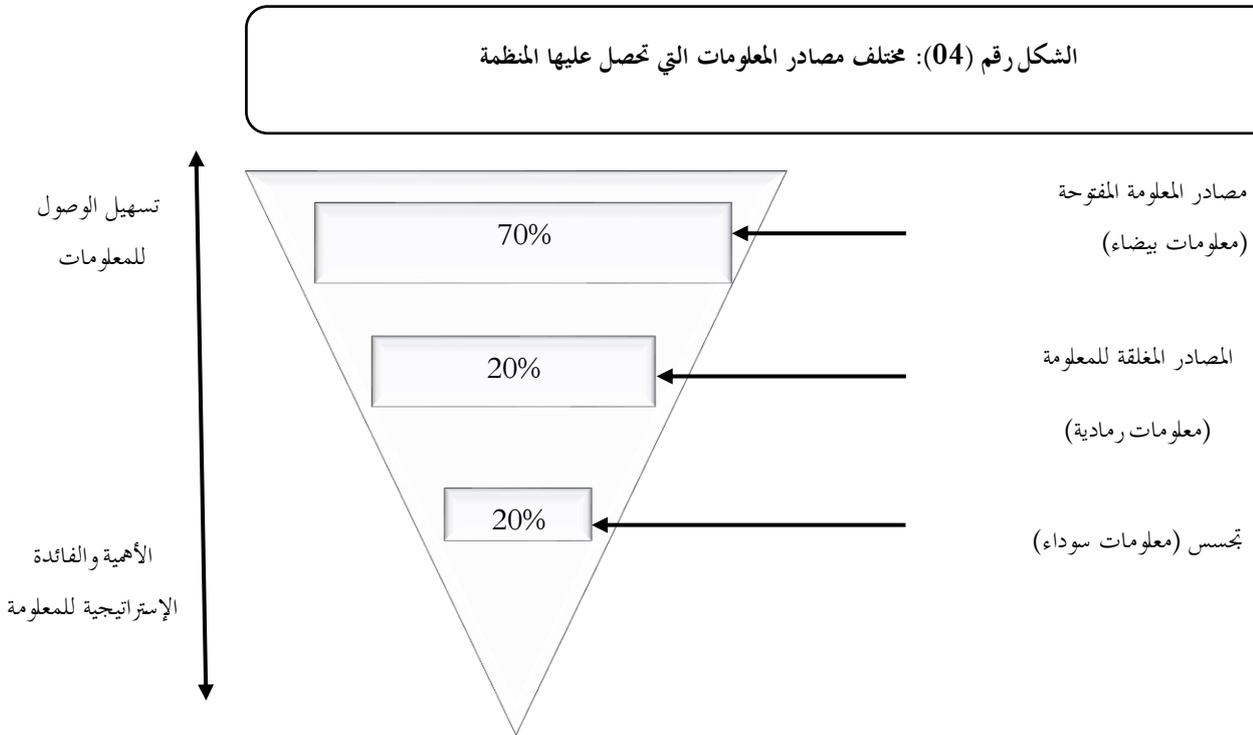
<sup>2</sup> خالد أحمد علي محمود، العولمة واقتصاد المعرفة في ظل اليقظة التكنولوجية والذكاء الاقتصادي، دار الفكر الجامعي الطبعة 1، الإسكندرية، مصر 2014، ص 143.

<sup>3</sup> رحمانى سناء، دور الذكاء الاقتصادي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية ورقة بحث مقدمة ضمن فعالية الملتقى العلمي الدولي حول التحول الرقمي للمؤسسات والنماذج التنبؤية على معطيات الكبيرة، المنعقد يوم 12-13 نوفمبر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسلية، الجزائر، 2017، صص 07، 08.

ب. **المعلومات الرمادية:** هي أيضا مسموح الوصول إليها ولكن تتميز بصعوبة معرفة أماكن تواجدها والاستحواذ عليها، لأنه لا يمكن تواجدها في أي إعلان لما لها من قيمة إستراتيجية عالية وتمثل أساسا في التقارير، البرقيات من السفارات والقنصليات.

ج. **المعلومات السوداء(السرية):** يتم الحصول عليها من دون موافقة حكومات أجنبية، تأتي من التجسس (الأقمار الصناعية) أو من أسرار سرقت من قبل أحد الرعايا الأجانب، ولكن يمكن أن يتعرض حائزها إلى توابع عدلية وعقوبات للشخص أو المؤسسة الفاعلة.<sup>1</sup>

والشكل التالي يوضح ذلك:



المصدر: حمداني محمد، أهمية الذكاء الاقتصادي في تحسين ملائمة المناخ وجذب الاستثمارات الأجنبية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 02، جامعة وهران، الجزائر، 2013، 2013، ص16.

<sup>1</sup> - ضيف سعيدة، حمياني صابرينة، "الذكاء الاقتصادي كآلية حديثة لبناء منظمات معرفية، مجلة أفاق للعلوم، مجلد 05 العدد 02-2020، ص302.

من خلال الشكل يتبين أن المعلومات المفتوحة (البيضاء) تأخذ نسبة كبيرة لسهولة الحصول عليها، تأتي بعدها المعلومات الرمادية في حين المعلومات السوداء تأخذ أقل نسبة (يتم الحصول عليها بطرق غير شرعية).

❖ المعلومات المتحصل عليها والتي تم معالجتها في إطار نشاطات الذكاء الاقتصادي لا تطرح لأي إشكال قانوني خاص لأن الأمر يتعلق بمعلومات مفتوحة وهذا في إطار حرية استعمال المعلومة (تعارض معلومة مفتوحة مع السرية). بمعنى الدخول إليها غير محدود، والتي من خلالها يمتلك منتجها وأصحابها حقوق خاصة وتكون بالحماية عن طريق حقوق التأليف، الملكية الصناعية، الحماية، التعاقدية (بنود السرية) أو التي بعض استعمالاتها يمكن أن تكون محل عقوبات قضائية خاصة ومن ثم فإن المعالجة غير مسموحة لأي معلومة مفتوحة يمكن اعتبارها مساسا بإرث المؤسسة<sup>1</sup>.

### 3. تحليل المعلومة:

تعتبر الأساس في عملية الذكاء الاقتصادي، الهدف منها هو تزويد صانعي القرار بالمعلومات ذات صلة توجي على احتياجاتهم الخاصة، (يفضلون أن تقدم لهم تحليل هادفة وبراهين صحيحة) على أن يقدم لهم كم كبير من المعلومات الغير محللة. (فهي تعتمد أساسا على قيمة المعلومة بالنسبة للمستعمل) في العموم فإن عملية تحليل المعلومات تقدم في مرحلتين<sup>2</sup>:

- المصادقة على المعلومات: تتطلب تأمين وملائمة صحة المعطيات لأنها ليست مضمونة. فالمعطيات تكون ملائمة عندما تتوافق مع الحاجات من المعلومات وتظهر قيمتها عندما تتم المصادقة على المعلومات هي:
- تعريف المصادر الأساسية والتأكد من مصداقيتها من طرف خبراء وأشخاص أكفاء
- مراقبة الإجراءات المستعملة في الحصول على معطيات إحصائية.
- البحث عن مصادر متعددة من أجل نفس المعلومة ومقارنة المعطيات المحصلة.
- الموافقة على المعلومة من طرف الخبراء الخارجيين.

### ➤ تقييم المعلومات (استعمال المعلومة من أجل إنتاج المعارف)

بعد تعريف نوعية وجودة المعلومة والمصادقة عليها وجب تحديد إذن قيمتها الاستغلالية من خلال طرق التحليل، الهدف منه هو تحويل كمية وحجم المعلومات المجمعة إلى قيمة مضافة.

1 - حمداني محمد، مرجع سبق ذكره، ص 17.

2 - مصطفى يوسف كافي، مرجع سبق ذكره، ص 63.

4. بث المعلومات من أجل اتخاذ القرار: في هذه المرحلة يتم تامين المعلومة ببيئتها داخل المؤسسة، حتى تساهم في خلق قيمة مضافة أي يتم تحليلها وترجمتها وإعطاءها للشخص المناسب بالشكل الذي يسمح باستعمالها فمجممل العمليات المذكورة سلفا من جمع ومعالجة يكون بدون فائدة إذا لم يتم بث هذه المعلومة وإيصالها لمتخذ القرار<sup>1</sup>.

### ثانيا: أنواع الذكاء الاقتصادي

#### 1. الذكاء التنافسي:

عرف (Fisher) الذكاء التنافسي بأنه " يتمثل في العملية التي يتم من خلالها تعمل المنظمات على جمع المعلومات العملية عن المنافسين والبيئة التنافسية وتطبيقها بشكل متتالي في عملية صنع القرار والتخطيط من أجل تحسين الأداء"<sup>2</sup>.

#### 2. الذكاء الإستراتيجي.

الذكاء الإستراتيجي هو عبارة عن نظام يساعد على اتخاذ القرار من خلال الملاحظة، تحليل البيئة العملية والتقنية التكنولوجية، مجمل التغيرات الاقتصادية الحالية والمستقبلية من أجل رصد جميع الفرص والتحديات، كما أنها تركز على المعلومات الإستراتيجية بمعنى كل الأفعال التي تهدف إلى الرصد المستمر أو غير المستمر، مهما كانت درجة قوتها أو ضعفها لاحتوائها معلومات عن المنظمة في نسق إستراتيجي معين<sup>3</sup>.

#### 3. الذكاء المالي.

ويقصد به تحديدا اتخاذ قرار التمويل (الذكاء التمويلي)، بمعنى آخر:

هو " البحث في الكيفية التي تتحصل بها المؤسسة على الأموال الضرورية للاستثمارات "<sup>4</sup>، وكيفية المزج بين هذه المصادر من حيث الكم والنوع والمصدر، حيث يجب على المسير المالي قبل اتخاذ القرار التمويلي وبعده أن يتأكد من الأموال المطلوبة من خلال توفيرها في الوقت المناسب وبأقل تكلفة ممكنة والاستثمار

<sup>1</sup> أحمد ميلي سمية، واقع الذكاء الاقتصادي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، المجلد 05، العدد 02، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2020، ص 45.

<sup>2</sup> - شفاء حمد، الذكاء التنافسي كضرورة لرفع الحصص السوقية لمنظمات الأعمال " دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات - تبسة -، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 11، العدد 02، جزء 21، 2020.

<sup>3</sup> - صليحة فلاق، الذكاء الإستراتيجي كأداة فعالة لاتخاذ القرار داخل منظمات الأعمال، مداخلة في الملتقى الدولي السادس حول الذكاء الاقتصادي والتنافسية المستدامة، جامعة الشلف، الجزائر، 6-7 نوفمبر 2012، ص 36.

<sup>4</sup> - مليكة زغيب، إلياس بوجعابة، دراسة أسس صناعة قرار التمويل لمؤسسة اقتصادية، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر،

<http://iefpedi.com /Arab / WP/content / uploads/2010/03.2010>

فيها في مجالات أكثر فائدة<sup>1</sup>. وهو كل قرار يوازن بين الحصول على الأموال وامتلاك الأصول (الطبيعية والمالية)<sup>2</sup>.

### 3. الذكاء العملياتي

ويقصد به القدرة على إدارة المعلومات العملياتيّة في إطار محيط تنافسي وتخص هذه المعلومات كافة حلقات سلسلة الإنتاج انطلاقاً من تصميم المنتج أو الخدمة مروراً بالإنتاج المادي إلى بلوغ مرحلة النوعية والتسويق، ويعتبر هذا النوع من الذكاء الأكثر تكيفاً ومن متطلبات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على المستوى المحلي والإقليمي<sup>3</sup>.

### 4. الذكاء المعلوماتي.

ويقصد به القدرة على إدارة المعلومات بصفة شخصية وفردية وناجحة وتعتبر المهارات المكتسبة على مستوى المؤسسة ممهداً لبناء ثقافة معلوماتية جيدة<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - حمزة محمود الزبيدي، الإدارة المالية المتقدمة، دار الوراق، الأردن، ط 02، 2008، ص 14.

<sup>2</sup> - Pierre conso, Farouk Hemiti **{Gestion de financière d'Enterprise}** 9 -ème Edition ,paris ,Dunda ,1998 , p438 .

<sup>3</sup> - خالد روكان عواد، "التخطيط الإستراتيجي وتأثيره في الذكاء الاقتصادي " بحث استطلاعي في الشركة العامة لمنتجات الألبان أبي غريب"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية جامعة الفلوجة . العدد 55، 2018، ص 151.

<sup>4</sup> - نفس المرجع ص 152.

## المبحث الثاني: مفاهيم أساسية متعلقة بالذكاء الاقتصادي

يعد الذكاء الاقتصادي أحد أهم الأدوات الرئيسية الفعالة لمساعدة الإستراتيجية وكذا الرفع من الاقتصادي الوطني لتحقيق أهدافه التنموية والمحافظة على الاستقلال الاقتصادي ارتبط الذكاء بعدة مفاهيم إذ أنه في أغلب الأحيان يكون هناك خلط بينهما لاسيما أن المعلومة تعتبر الرابط المباشر بينهما، وفي هذا الصدد سيتم التعرض إلى أهم هذه المفاهيم، اليقظة الإستراتيجية . إدارة المعرفة، نظم المعلومات.

### المطلب الأول: اليقظة الاستراتيجية.

اليقظة الاستراتيجية سيرورة متكاملة تمكن المؤسسة من معرفة كافة التحديات التي تواجهها الناتجة عن انفتاح الأسواق بسبب العولمة وزيادة حدة المنافسة وغزارة تدفق الابتكارات التكنولوجية لذا سنحاول من خلال هذا المطلب تسليط الضوء على المفاهيم التي أعطيت لها والعلاقة بينها وبين مصطلح الذكاء الاقتصادي.

#### أولاً: مفهوم اليقظة.

هي عملية مستمرة ومتواصلة لجمع المعلومات حيث تكون في شكل إشارات ضعيفة ثم تتم معالجتها وتحليلها إلى فرضيات وسيناريوهات عن طريق مجموعة من الخبراء والمختصين ليتم ترجمتها فيما بعد من قبل الجهات المسؤولة إلى معلومات مفيدة من أجل اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب<sup>1</sup>.

عرفها (Jacobiak) بأنها " كل الأفعال الهادفة للرصد المستمر الذي يمكن المؤسسة من متابعة التجديد من أجل مواكبة التطورات وخلق ميزة تنافسية، لغرض الوصول إلى السبق التنافسي"<sup>2</sup>.

من التعاريف السابقة يمكننا أن نستنتج أن اليقظة هي نشاط يمكننا من المراقبة المستمرة والفعالة لمحيط المؤسسة من أجل التنبؤ بالتطورات المستقبلية. فاليقظة كانت مفهوما عاما إلى حين ارتبطت بكلمة استراتيجية عندما ارتبط هذا المفهوم مع عملية القرار الاستراتيجي وأصبحت تدعى " اليقظة الاستراتيجية " .

#### ثانياً: مفهوم اليقظة الاستراتيجية.

<sup>1</sup> - Aida Jaouhara, **Systeme d'information marketing La veille strategique**, leçons d'échelle, UNIVERSITE IBN TOFAIL DE KENITRA Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales, 2014-2015, p 05.

<sup>2</sup> - أحمد بوبرالة، **دور اليقظة التكنولوجية في تحسين تنافسية المؤسسة**، مذكرة ماجستير في التسيير الاستراتيجي للمنظمات، فرع تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية وتسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015، ص 03.

عرف "Michel jean" اليقظة " كعملية مستمرة لإتاحة المعلومات الاستراتيجية التي لها وظيفة مساعدة متخذي القرار للاختيارات القصيرة الأجل، والتوجيه الأفضل للعمل والاستثمارات على المدى المتوسط والطويل، والبقاء في حالة تأهب (القدرة والتفاعلية)، والفهم المتطور لتغيرات المحيط، كما تساهم في ثقافة المؤسسة لضمان التقدم الجماعي " <sup>1</sup>.

أما "G. Verna" فعرفها على أنها: " ملاحظة وتحليل المحيط العلمي، التقني التكنولوجي والاقتصادي للمؤسسة من أجل تحديد المخاطر واستغلال الفرص من أجل التطور" <sup>2</sup>.

كذلك عرفها "Humbert. Lascar": " على أنها " ذلك الإجراء الجماعي المستمر من قبل مجموعة من الأفراد تتولى جمع و استعمال البيانات بشكل استباقي و تطوعي يتماشى والتغيرات المحتمل حدوثها في البيئة الخارجية للمؤسسة ، وهذا من أجل خلق فرص أعمال و التخفيض من المخاطر و درجة عدم اليقين بصفة عامة " <sup>3</sup>.

للإشارة انطلاقاً من التعاريف السابقة الذكر يمكننا أن نعطي تعريف شامل لليقظة للاستراتيجية على أنها عملية منظمة في إطار قانوني وشرعي تعمل في نسق منظم من أجل ترقيب جميع المعلومات باختلاف مصادرها وأنواعها . بما يجلي الرؤية المستقبلية للمؤسسة من أجل التحضير الجيد للتهديدات والاقتناص المدروس للفرص التي تتيحها بيئة الأعمال بما يصب في فائدة المؤسسة.

### ثالثاً: أنواع اليقظة الاستراتيجية.

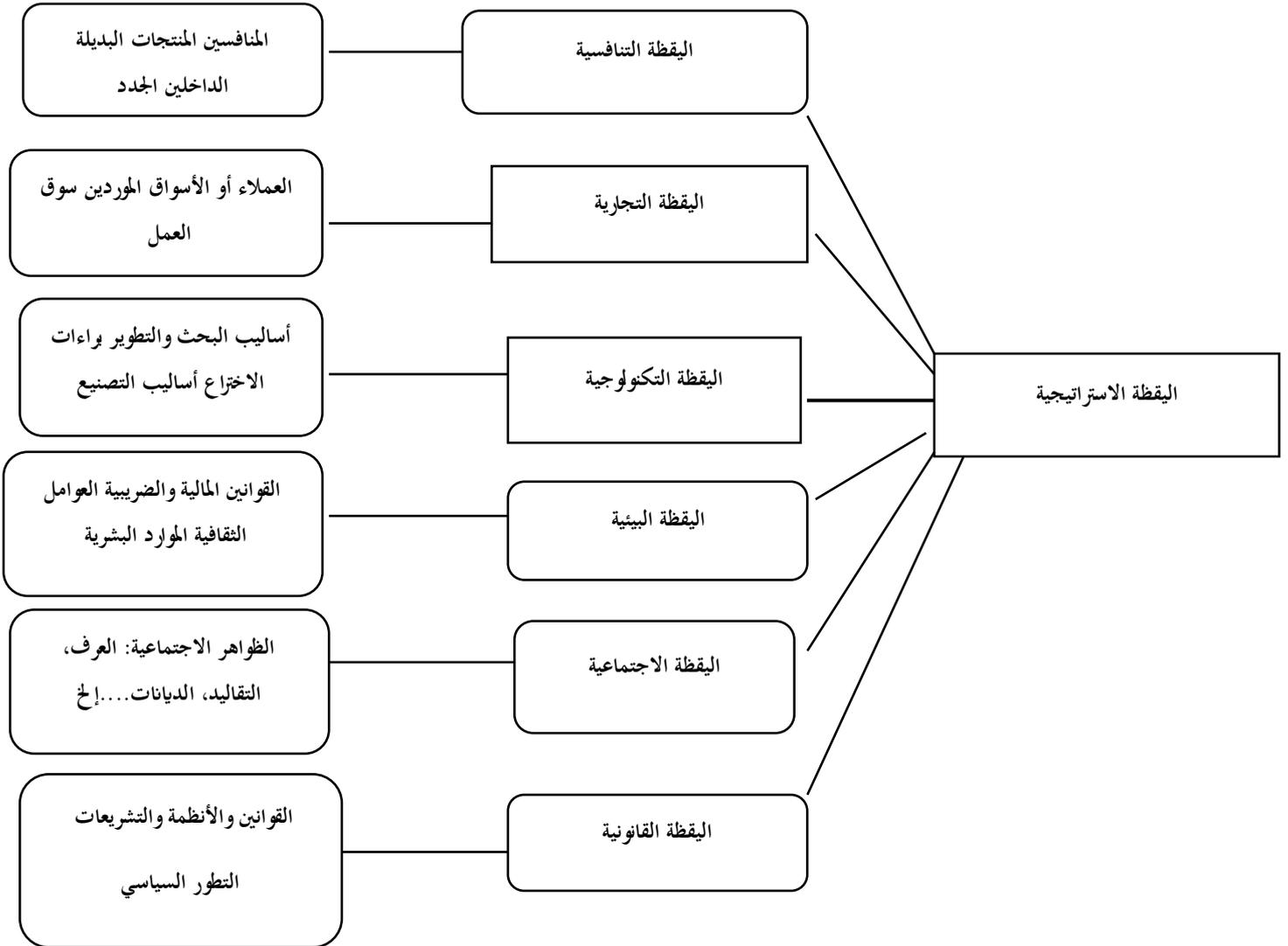
تنقسم أنواع اليقظة بحسب الميدان الذي تنشط فيه المؤسسة وأهم هذه الأنواع:

<sup>1</sup> - تفرقيث زليخة، تفاعل إدارة المعرفة والذكاء الاقتصادي لتحقيق المزايا التنافسية للمؤسسة، رسالة دكتوراه، قسم علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015، ص، 87 .

<sup>2</sup> - **Odile Boizard, Veille Ou intelligence Economique : Faut-il choisir ? Marseille p 05, voir : Is dm. Univ-tln. Fr /PDF /idem 21 .PDF visite le 20/03/2022. 10.30 على الساعة**

<sup>3</sup> -LESCA, H. (1997) - **Veille stratégique, concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise. Guides pour la pratique de l'information scientifique et technique.** Ministère de l'Education Nationale, de la Recherche et de la Technologie, p 02.

الشكل رقم (05): عناصر وأنواع اليقظة الاستراتيجية



المصدر: بوحريصة خديجة، اليقظة الاستراتيجية ودورها في تنافسية المنظمة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة تكرير السكر رام مستغانم، مذكرة ماجستير في إدارة أعمال كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران 2، الجزائر 2014/2015 ص 51.

**1- اليقظة التجارية:** هي النشاط الذي يبحث ويهتم برصد ومراقبة ودراسة المعلومات المتعلقة بالزبائن (الحاليين والمحتملين)، سلوك المستهلكين، وقياس مدى كفاءة القائمين على المهام التسويقية ومقارنتهم بأهم القطاعات المنافسة في الميدان فهي بمعنى آخر تتيح للمؤسسة إمكانية كشف تطور حاجيات وتطلعات الزبائن ومسايرة مصادر التموين والتوزيع الجديدة فهي تعد أكثر أنواع اليقظة ربحية في المدى القصير لارتباطها بالتعاملات التجارية للمؤسسة مع متعاملاتها وتعكس طبيعة علاقاتها التجارية مع زبائنها ومورديها<sup>1</sup>.

**2- اليقظة التكنولوجية:** وهي الجهود الذي تسعى المؤسسة لفعله من أجل الكشف عن جميع المتغيرات والمستجدات والتحديات المتعلقة بالتطورات التكنولوجية الحالية والمستقبلية من أجل تخفيض التهديدات واستغلال فرص التطور، كما أن تحليل المحيط يجب أن يتبع ببث جيد للمعلومات والمعالجة التي تفيد في اتخاذ القرار الاستراتيجي<sup>2</sup>. وتعتمد اليقظة التكنولوجية على عدة عناصر منها<sup>3</sup>:

- ☞ جمع المعلومات العلمية، التقنية والتكنولوجيا وتحويلها إلى إبداعات تكنولوجية.
- ☞ دراسة التقنيات والتكنولوجيا المتبعة من قبل المنافسين.
- ☞ دراسة السوق التكنولوجية لمعرفة الداخليين والخارجيين في تلك السوق.
- ☞ رصد وترقب مجمل الفرص التكنولوجية التي تتيحها البيئة الخارجية لمحاولة اقتناصها.

**3. اليقظة التنافسية:** وهي ذلك النشاط التي تتمكن المؤسسة من خلاله أن تحصر قدرتها التنافسية الحالية أو المحتملة من زاوية اقتصادية ومالية من خلال الإصغاء المستمر لما يجري في المحيط أو المتعلق بالمنافسة، ومنافسي المؤسسة<sup>4</sup>، إن تحليل المنافسين يشكل خطوة أساسية في عملية تحليل البيئة التنافسية للمؤسسة من خلال فحص وفهم سلوك المنافسين وتوقع أعمالهم المستقبلية وتحديد مجموع القوى التي تحدد توجهاتهم كما يسمح للمؤسسة الكشف عن نقاط القوة التي تشكل فرصة للمؤسسة إذا أحسنت استغلالها<sup>5</sup>. ومن بين النقاط التي تركز عليها اليقظة التنافسية<sup>6</sup>:

<sup>1</sup> - لموس مريم، أنواع اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الحديثة، مجلة الميدان للدراسات الرياضية والاجتماعية والإنسانية، مدرسة الوطنية العليا للعلوم السياسية، مجلد 02، العدد 08، 2019، ص 44.

<sup>2</sup> <https://www.kbcrawl.com/fr/intelligence-economique/les-differents-types-de-veille-strategique/> اطلع عليه بتاريخ 2022/03/27 على الساعة 22.30

<sup>3</sup> - عبد الباري إبراهيم درة، ناصر محمد سعود جرادات، الإدارة الإستراتيجية في القرن الحادي والعشرين (النظرية والتطبيق) ط 1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 307.

<sup>4</sup> - Jonathan Calof, William skinner, la veille concurrentielle : la meilleure des mondes pour les gestionnaires, la revue de gestion du secteur public, le coin du gestionnaire, vol 28, N2, P42. بترجمة وبتصرف

<sup>5</sup> - أحمد بن خليفة، حمزة بعلي وآخرون، مساهمة التردد الإستراتيجي في تحقيق الأسبقية التنافسية، دراسة ميدانية على شركة أوريدو للاتصالات، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، الجزائر، 2018، ص 192.

<sup>6</sup> - هاني نوال، عطية حليلة، دور اليقظة التكنولوجية كعامل للإبداع في تحسين الأداء التنافسي للمؤسسة بالتطبيق على الصناعة الدوائية حالة مجمع صيدل، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، العدد 04، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2018، ص 33.

❖ التعرف على موردي المنافسين.

❖ معرفة الأبحاث المتعلقة بالبحث والتطوير الخاصة بالمنافسين

❖ منافذ التوزيع التي يستعملها المنافس.

❖ المنتجات الجديدة للمنافسين.

❖ التحركات المحتملة للمنافسين.

❖ نوعية ودرجة التهديدات التي يفرضها المنافسون.

3. **اليقظة الاجتماعية:** وتمثل في ملاحظة وتحديد كافة الظواهر الاجتماعية خاصة تلك التي تنشأ بين الأفراد

من صراعات اجتماعية، تعارضات دينية وعرفية، سوء التفاهم بين الأجيال، التمسك بالتقاليد والقيم، وكل ما يستوقف انتباه المتيقظ ويهدد من سلامته أو يعزز من تناسقه التنظيمي، وتهدف اليقظة الاجتماعية إلى الحد من الآثار السلبية للعراقيل في العلاقات القائمة بين المؤسسة وعمالها او عملائها، وتمنح لمسيري المؤسسة مناخ سليم يساهم في جعل المبادلات جيدة بين أفراد الجماعة<sup>1</sup>.

4. **اليقظة البيئية:** وهي المراقبة والتيقظ للتطورات التي تؤثر في نشاط المؤسسة وتخص ما تبقى من عناصر بيئة لزهرة

علمي المؤسسة التي لم تؤثر بعد بعين الاعتبار في المجالات السالفة الذكر مثل مجال، قانوني، اجتماعي، سياسي، وثقافي.

5. **اليقظة المالية:** تهدف إلى كشف جميع التحركات على مستوى الأسواق المالية (البورصة) التي يحتمل أنها تؤثر

على المؤسسة، وهذا ما يسمح بتقييم المحيط المالي مع توقع التغيير فيه<sup>2</sup>.

#### رابعاً: العلاقة بين الذكاء الاقتصادي واليقظة الإستراتيجية.

يوجد خلط كبير بين اليقظة و الذكاء الاقتصادي حيث أن الخط الفاصل بينهما غير محدد المعالم ، حيث اعتبر كل من Jean Claud Paussin ,Bernard Besson أن الذكاء الاقتصادي مكمل لليقظة الإستراتيجية ، حيث أن المؤسسة تحتاج لمعلومات عديدة متعلقة ببيئتها الخارجية ، كالمعلومات المتعلقة بالمنافسين ، تغيرات الأسعار، سلوك المستهلكين لأنها مجبرة على ترقب و ترصد كل ما هو جديد وتساير بذلك كل الابتكارات والإبداعات و الاختراعات ، و نظراً لتعقد البيئة و ديناميكية محيط الأعمال و تعدد المتغيرات الخارجية الذي بدوره يستوجب تعدد في مصادر المعلومات و المعارف في حد ذاتها هذا الوضع يجبر المؤسسة على التأهب

1 - ولد عابد عمر، علواطي أمين، آليات تطبيق اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، الأكاديمية للدراسات الجامعية والاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 17، جانفي 2017، ص 06.

2 - أحمد ميلي سمية، مرجع سبق ذكره، ص 45.

والتيقظ الدائم و المراقبة الفعالة لإنذارات المحيط من أجل القدرة على مسايرة هذه المتغيرات مستقبلا لكن هذا لا يتم إلا من خلال رصد وترقب المحيط الذي يؤدي بدوره إلى التحسين المستمر في منتجات (تلبية لمتطلبات الزبائن) في إطار اليقظة التسويقية.

تمكن كذلك من معرفة استراتيجية المتبعة من قبل كل منافس، (كفاءاته ووضعيته السوقية، قوة تموقع علامته التجارية وعلاقته التجارية مع الزبائن والموردين) في إطار اليقظة التنافسية التي تجيب على التساؤلات التالية: من هم منافسينا؟ ما نوع منتجاتهم؟ ماهي أهم طرق إنتاجهم؟ فيما تتمثل إمكانياتهم التكنولوجية؟ ما هو واقع البحث والتطوير عندهم؟ ما هو مجال إبداعهم؟ للإجابة عن هذه الأسئلة تكون المؤسسة على إطلاع دائم لمختلف تطورات المنافسين الحاليين أو المرتقبين. و تتمكن بذلك من استنباط الإستراتيجية المثلى لها التي تساعد على اتخاذ أفضل القرارات في مسارها العملي و البقاء لمدة أطول في السوق ، و بتطلب نجاح و فعالية القرار المتخذ وجود نظام الذكاء الاقتصادي ، الذي يعمل على مراقبة متغيرات المحيط المعقد و الديناميكي بغية الحماية من الأخطار و استغلال الفرص و بغية تغذية متخذ القرار بالمعلومات الضرورية و التي تأتي عن طريق اليقظة الإستراتيجية ، حيث تعمل هذه الأخيرة على تغذية قنوات الذكاء الاقتصادي بالمعلومات المختلفة عن البيئة و هو بدوره يغذي متخذ القرار مما يسهل عليه اتخاذ أمثل قرار يصب في مصلحة المنظمة و يحافظ على موقعها التنافسي و يقود المؤسسة نحو الريادة و الاستمرار.

وبصفة عامة فإن الارتباطات بين اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي تكمن فيما يلي:

- اليقظة سيرورة دورية مادتها الأولية هي المعلومة وهي نفسها دورة الاستعلام في الذكاء الاقتصادي.
- اليقظة الاستراتيجية تلتقط إشارات صادرة عن البيئة ولا تؤثر فيها، حيث يقول Boumard 1991 " واقع اليقظة محدود لأنه لا يمكنها التأثير في التي تلاحظها باستمرار والذكاء الاقتصادي دور في تغيير البيئة فهو إذن مؤثر ومغير".
- هذا الإصغاء هو استباقي في كلا السيورتين، أي البحث لمعرفة اختراق المستقبل.
- اليقظة لا تستعمل الإشارات الضعيفة، أما في المرحلة الثانية فتلجأ إلى إشارات الإنذار المبكر، أما الذكاء الاقتصادي فهو يركز على الإثنيين، ولا يستبعد أي نوع من المعلومات.
- المعلومات المعالجة بواسطة اليقظة الإستراتيجية تصدر عن بيئة المؤسسة الخارجية ولكن الذكاء الاقتصادي يسمع لكلتا البيئتين (الداخلية والخارجية).

○ هدف اليقظة الاستراتيجية هو اكتشاف الفرص ((les opportunités)) وتقليل درجة عدم اليقين ((les incertitude))، أما الذكاء الاقتصادي فهدفه أكثر شمولية لأنه يبحث عن التأثير في البيئة والتحكم في الإرث المادي للمؤسسة.

للذكاء وعليه يمكن استخلاص أن اليقظة الإستراتيجية هي أحد مراحل ومكونات الضرورية، فهي مفتاح اساسي للتنافس وادار للمؤسسة كونها تسعى دائما للتنبؤ في الوقت المناسب وأهم فرق بينها وبين الذكاء الاقتصادي يمكن في التأثير وتغيير البيئة وكذا نوع البيئة التي يهتم بها كل واحد.

### المطلب الثاني: إدارة المعرفة

إن الذكاء الاقتصادي يحتل مكانة هامة على مستوى المؤسسة وقد اكتسب هذه المكانة من خلال الدور الذي يلعبه في مساعدتها تبني قرارات هامة وفي اكتساب ميزة تنافسية ومن ثم خلق القيمة ولعل أبرز الأشياء التي ساعدته على احتلاله أهمية قصوى هي علاقته بالنظم الأخرى المتواجدة على مستوى المؤسسة كإدارة المعرفة.

#### أولا مفهوم المعرفة.

يعرف Karl Sveiby المعرفة بأنها " التبصر والفهم التي تنعكس على المقدرة العملية التي تعتبر المصدر الأساسي للعمل ببراعة وعند نقل المعرفة إلى الآخرين وتطبيقها بشكل متكرر يؤدي ذلك إلى تراكم الخبرات وعند استخدامها بشكل ملائم يزيد الكفاءة"<sup>1</sup>.

المعرفة هي المتراكم من المعلومات والخبرات، والحكمة والتجربة وتحليل وتقييم للمعلومات، وهي تتعدى المعلومات بما يضاف إليها من تحليل وتنظيم واستطلاع للأفاق المستقبلية، وفي العصر الحديث فإن عناصر المعرفة تشمل: المعلومات العلم، التقنية، الهندسة والخبرة البشرية<sup>2</sup>.

للمعرفة إذن هي خلاصة أو نتاج مجموعة كبيرة من المعلومات المعالجة والمفسرة والمحللة وهذه المعلومات مستخرجة من قاعدة أخرى كبيرة من البيانات المختلفة.

#### ثانيا: أنواع المعرفة.

1 - إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة، المفاهيم والممارسات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 31.

2 - فلاح سعيد جبر، انعكاسات الجريمة وتحرير التجارة على الصناعة العربية، المنظمة العربية للتنمية، بدون بلد نشر، 2001، ص 95.

لقد قدمت عدة تصنيفات عديدة من قبل المختصين في إدارة المعرفة ولعل أشهرها نجد تصنيف (نوناك وتاكيشي) (Nonako – Takichi) والتي صنفها إلى قسمين<sup>1</sup>:

أ- المعرفة الصريحة: وهي المعرفة الرسمية، القياسية، المرمزة، النظامية، الصلبة، المعبر عنها كمياً، وقابلة للنقل والتعلم، وتسمى أيضاً المعرفة المتسربة لإمكانية تسربها إلى خارج المؤسسة نجدها في أشكال الملكية الفردية المحمية قانونياً كما في براءات الاختراع، حقوق النشر، الأسرار التجارية، كما نجدها مجسدة في منتجات المؤسسة وخدماتها، وإجراءات عملها، وخططها ومعايير تقييم أعمالها<sup>2</sup>.

ب- المعرفة الضمنية: وهي المعرفة المختزنة في عقول الأفراد والمكتسبة من خلال تراكم خبرات سابقة، وغالباً ما تكون ذات طابع شخصي مما يصعب الحصول عليها لكونها مختزنة داخل عقل صاحب المعرفة والتي يصعب نقلها وتحويلها للآخرين وهي حصيلة العمليات العقلية التي تتم داخل عقل الإنسان<sup>3</sup>.

### ثالثاً: إدارة المعرفة.

تعد إدارة المعرفة من أحدث المفاهيم الإدارية والتي نمت الأدبيات المتعلقة بها كما ونوعاً وقد شهدت السنوات الماضية اهتماماً متزايداً من جانب قطاع الأعمال لتبني مفهوم إدارة المعرفة الذي لا يوجد تعريف واحد متفق عليه بشأنه فإدارة المعرفة كمصطلح لها تعريفات كثيرة تحاول أن تحدد معالمها بدقة ومن أهم التعاريف نجد:

➤ لقد عرفها علي السلمي بأنها " التجميع المنظم للمعلومات من مصادر داخل المؤسسة وخارجها وتفسيرها".

➤ ووفقاً لـ Davenport et prusak فإن إدارة المعرفة " هي عبارة عن نظام بعمليات محددة لاكتساب وتنظيم وإدامة واقتسام وإنتاج المعرفة من العاملين وتطوير الأداء التنظيمي"<sup>4</sup>.

1 - نجم عبود نجم، إدارة المعرفة (المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات)، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 42.

2 - ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط 1، الأردن، 2008، ص 43.

3 - نايف فايد، دور إدارة المعرفة في تحقيق جودة التعليم في المؤسسات التعليمية في دولة الكويت، المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية، مجلد الرابع، العدد الخامس عشر، 2020، ص 367.

4 - عبد الرحمن الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بمداخل الإدارة الحديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، طبعة الأولى، الأردن، 2013، ص 61.

➤ ويعرفها Wig بأنها: " تخطيط وتنظيم ومراقبة وتنسيق وتوليف المعرفة والأصول المرتبطة برأس المال الفكري والعمليات والقدرات والإمكانات الشخصية والتنظيمية وبشكل يتم معه إنجاز أكبر قدر ممكن من الأثر الإيجابي في نتائج الميزة التنافسية "1.

لذلك ويلاحظ من خلال ما سبق أنه لا يوجد تعريف متفق عليه لمفهوم إدارة المعرفة وكما يلاحظ أن غالبية التعاريف تركز على العمليات الأساسية لإدارة المعرفة من حيث التوليد والتشارك.

#### رابعاً: أهداف إدارة المعرفة.

تهدف إدارة المعرفة إلى تحقيق جملة من النقاط التالية:

- تنمية الجوانب الاجتماعية والثقافية والتنظيمية لمنظمات الأعمال.
- المساهمة في المناقشات الخاصة بالسياسات الحكومية والإجراءات المتعلقة بإدارة وتطوير البنية التحتية لمجتمع المعرفة. 2
- تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية.
- خلق المعارف الضرورية لتطوير المؤسسة.
- تعلم كيفية تحسين الذاكرة العملية.
- تحسين صورة المؤسسة وتطوير علاقاتها بممثليها. 3

#### خامساً: عمليات إدارة المعرفة:

أ. **تشخيص المعرفة:** تهدف عملية المعرفة إلى تحديد الفجوة المعرفية بين ما هو موجود وما هو مطلوب، وتشمل موجودات المعرفة على كمية المعرفة وأنواعها وجودتها وأهميتها، والتي تمتلكها المؤسسة في أصولها ومكوناتها المادية والبشرية وتعتبر عملية تشخيص المعرفة من أهم العمليات في أي برنامج لإدارة المعرفة، وعلى ضوء نتائج هذا التشخيص يتم تحديد سياسات ملامح وبرامج العمليات الأخرى 4 .

<sup>1</sup> هيثم علي حجازي، المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات، مدخل لتحقيق التميز التنظيمي في الألفية الثالثة، دار الرضوان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2013، 51.

<sup>2</sup> -خضر مصباح إسماعيل طيطي، إدارة المعرفة التحديات والتقنيات والحلول، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن، 2009، ص 45.

<sup>3</sup> - نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009، ص 90.

<sup>4</sup> حسين عجلان حسن، إستراتيجيات الإدارة المعرفية في ظل منظمات الأعمال، مكتبة الجامعة، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 26.

- ب. **توليد واكتساب المعرفة:** ويراد بها جميع الأنشطة التي تسعى المؤسسة من خلالها الحصول على المعرفة واقتنائها من مصادرها المتعددة، فهي مجموعة العمليات التي تشمل على اكتشاف وشراء وامتصاص وابتكار واستحواذ واكتساب، وخلق المعرفة من مصادرها المختلفة وذلك باستخدام العديد من الوسائل والطرق والأدوات، منها المشاركة في ورشات العمل والمحاضرات والتدريب والتعلم أثناء العمل<sup>1</sup>.
- ج. **تخزين المعرفة:** هي العمليات التي تشمل الاحتفاظ بالمعرفة ولحفاظة عليها وإدامتها وتنظيمها وتسهيل البحث والوصول إليها وتيسير سبل استرجاعها حيث تعد هذه العملية بمثابة الذاكرة التنظيمية للمؤسسة حيث تعد هذه المرحلة من أهم المراحل اللازمة للمحافظة على المعارف المكتسبة.
- د. **مشاركة المعرفة:** وتعني نشر المعرفة بين أفراد المؤسسة، حيث يتم توزيع المعرفة الضمنية عن طريق أساليب كالتدريب والحوار، أما المعرفة الصريحة فيمكن نشرها بالوثائق والنشرات الداخلية والتعلم.
- هـ. **تطبيق المعرفة:** وتمثل هذه المرحلة جوهر عملية إدارة المعرفة وغايتها، وتعني استخدام هذه المعرفة في الوقت المناسب واستثمار فرص تواجدها في المؤسسة حيث يجب أن توظف في حل المشكلات التي تواجهها ويجب أن يستهدف هذا التطبيق أهداف وأغراض المؤسسة.

#### سادسا: العلاقة بين الذكاء الاقتصادي وإدارة المعرفة.

يعين الذكاء الاقتصادي وإدارة المعرفة كليهما، بمجموعة أنشطة تكون مرتبطة بالإدارة الإستراتيجية للمعلومات والمعارف ذلك أن سيورة الذكاء الاقتصادي تقترب كثيرا من سيورة إدارة المعرفة المتمثلة أساسا في جمع ومعالجة وبت وحماية الإرث المعلوماتي واستغلاله على نحو أمثل وغايتها المشتركة هي الحصول على ميزة تنافسية مستدامة، من أجل مواجهة ديناميكية البيئة (شديدة التنافس).

ومن هنا يمكن الانطلاق نحو فهم أعمق لطبيعة العلاقة التي تجمع بين المفهومين السابقين من خلال إبراز أوجه التشابه والاختلاف بين خصائص كل منهما من حيث أن<sup>2</sup>:

تتم إدارة المعرفة بالمعلومات الموجودة في الذاكرة الداخلية للمؤسسة، بينما الذكاء الاقتصادي يهتم بالبحث عن المعلومات المنقحة من بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية المحيطة بها.

1 - جمال يوسف بدير، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة، دار كنوز للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2010، 62.

2 - كباش فاطمة الزهراء، الذكاء الاقتصادي لتفسير عدم استقرار الأسواق المالية، دراسة حالة بعض اقتصاديات الناشئة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، 2012، ص 108.

✚ يكون مجال تبادل المعلومات ضيقا بالنسبة للذكاء الاقتصادي، حيث يقدم المعلومات الملائمة من أجل دعم اتخاذ القرار على مستوى الإدارة الإستراتيجية في أغلب الأحيان، وفي المقابل يتسع المجال المذكور سلفا بالنسبة لإدارة المعرفة لأنها معنية أساسا بتوفير كافة الطرق والأدوات للاستخدام النهائي للمعارف من طرف جميع الفاعلين في المؤسسة.

✚ يعد الذكاء الاقتصادي ذا غاية وهدف محدد، بينما تهتم إدارة المعرفة بتوفير الإمكانيات لرسملة مختلف المعارف، لتصبح معارف آنية قابلة للاستخدام في أي لحظة..

✚ إن إدارة المعرفة تمثل جمع المعلومات و الاستفادة من تحويلها إلى معرفة واضحة ، يمكن أن تكون متاحة لكثير من المستخدمين و هذا يتطلب توازنا بين المعرفة الضمنية و المعرفة الصريحة وبالتالي إن إدارة المعرفة هي نظام المعلومات الذي يشارك في تحديد لكل مؤسسة هذا التوازن بينما الغرض من الذكاء الاقتصادي هو تحويل البيانات الخام إلى معلومات مفيدة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية ، و هذا يتطلب التعرف على البيئة الاقتصادية للحصول على معلومات ومختلف إشارات الإنذار و التحذير و فرزها وتحديدتها وفق ما يخدم أهداف المؤسسة ، لذلك فالذكاء الاقتصادي يمثل أداة دعم لاتخاذ القرارات فيها<sup>1</sup>.

وبصفة عامة فإن كلا المفهومين يعملان وفق منهج مزدوج من دفع وسحب يعرف ب "puche – pull":

– إستراتيجية الدفع: puche هنا تترك المعرفة على شكل معلومات متاحة لجميع الأعوان الاقتصاديين المعنيين بها فقط، وهنا تسعى إدارة المعرفة إلى تعزيز طرق وأساليب ومعارف داخلية داخل الفضاء الوظيفي للمؤسسة.

– إستراتيجية الجذب: pull تقدم المعرفة للأعوان الاقتصاديين حسب طلبهم وهي ميزة الذكاء الاقتصادي وأكبر معني بها حيث يختار المعلومات حسب الأهداف المخططة كأن يطلب مسؤول التسويق والمبيعات ملفا حول المنتج المطور من قبل المنافسين.

هناك حجج قوية لتقريب إدارة المعرفة والذكاء الاقتصادي وفق تصورين هما:

### 1. إدارة المعرفة تعتبر دعامة أساسية للذكاء الاقتصادي:

<sup>1</sup> - نفس المرجع، ص 109.

من هذا المنطلق تعد إدارة المعرفة سيرورة متكاملة تعمل على جمع المعلومات وتنقيحها وفرزها على مستوى الذاكرة التنظيمية للمؤسسة فهي تساعد على تعزيز انسياب قنوات الاتصال وتشجيع روح الفريق، وفي هذا الصدد فإنها تعزز من الذكاء الاقتصادي على اعتباره منظومة شاملة فهي تعمل على تجميع المعلومات وتوفير الأدوات اللازمة لتدفق المعلومات بين الخبراء والأعوان بين المؤسسة ومحيطها والتي بدورها تستخدم في دعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

ومن زاوية أخرى فإن إدارة المعرفة تعمل على خلق مستودع داخلي ضخم من المعارف والمعلومات المتراكمة ، والتي تمثل بدورها مرجعا أساسيا للذكاء الاقتصادي في فرز المعلومات و التقاط المعارف المفيدة ، دون الحاجة إلى البحث عن معلومات خارج محيط المؤسسة وهي تتوافر داخلها فعلا ، و بذلك يضمن الذكاء الاقتصادي الاستخدام الذكي و الناجع للمعرفة ويصبح مساهما في الحد من أخطار ضياع رأس مال معرفي ، و بهذه الطريقة يستفيد من الابتكار ومن التجارب السابقة سواء كانت ناجحة أو فاشلة و كذا من معارف الخبراء الاقتصاديين المعنيين<sup>1</sup>.

## 2. الذكاء الاقتصادي موجه لإدارة المعرفة:

من هذه الزاوية تعتبر إدارة المعرفة دعامة للذكاء الاقتصادي حيث تتيح له فرصة الحصول على مجمل المعلومات الموجودة في الذاكرة التنظيمية الملائمة منها وتوظيفها لدعم اتخاذ قراراتها الاستراتيجية وعليه يمكن التفرقة بين المفهومين السابقين باعتبار:

أن إدارة المعرفة تهتم بتخزين، توفير، ورسملة المعارف الداخلية سواء كانت ماضية أو حاضرة للمؤسسة، فهي موجهة لتصميم نماذج أعمال موجودة في المؤسسة فعلا، أما الذكاء الاقتصادي فهو يعني بالتحري ورصد للمعلومات الخارجية ومحاوله توظيفها في دعم استراتيجية أعمالها المستقبلية أي بمعنى آخر أن الذكاء الاقتصادي يحدد الجيل القادم للمعرفة وبالتالي يعمل على الحد من مخاطر تقادم المعرفة وإهلاكها ويعمل على تحيينها وتنقيحها بصورة مستمرة<sup>2</sup>.

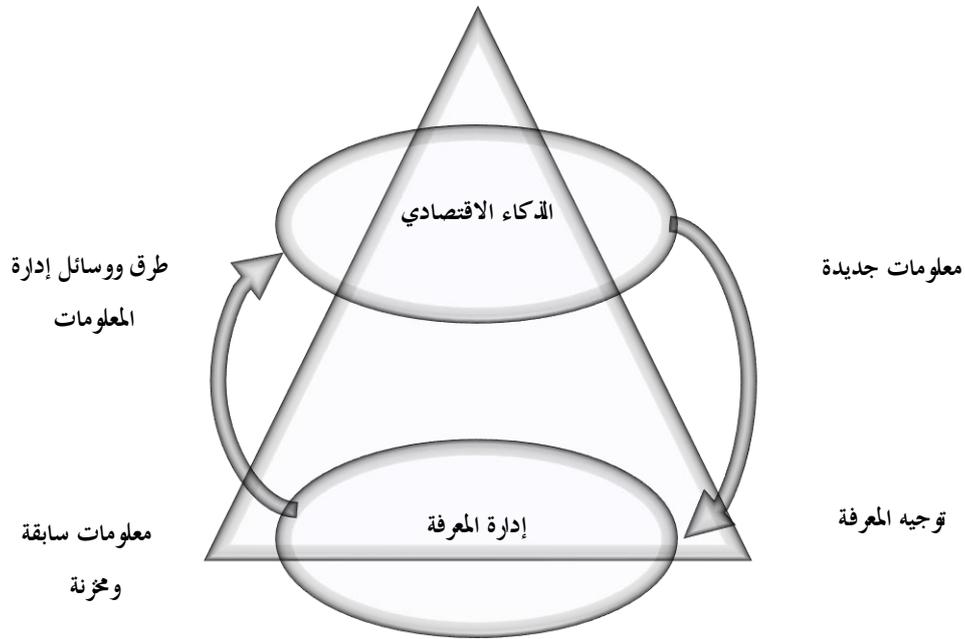
<sup>1</sup> - عفيف هناء، دور الذكاء الاقتصادي كروية لترقب الأزمات المالية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، تخصص نقد، بنك وتمويل، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، 2016، ص ص 117-118.

<sup>2</sup> - بوزيداوي محمد، إدارة المعرفة كمدخل للذكاء الاقتصادي في المؤسسة، مجلة البديل الاقتصادي، العدد الثامن جامعة تيبازة، الجزائر، ص 80.

للمما سبق نستنتج أن إدارة المعرفة في خدمة الذكاء الاقتصادي وأنها تشكل دعامة أساسية له عن طريق تخزينها ورسمتها للمعارف وأن الأخير موجه وشامل لها (يوفر إطارا معرفيا لاكتشاف معارف مستقبلية جديدة).

الشكل (06) يوضح تكاملية العلاقة بين الذكاء الاقتصادي وإدارة المعرفة.

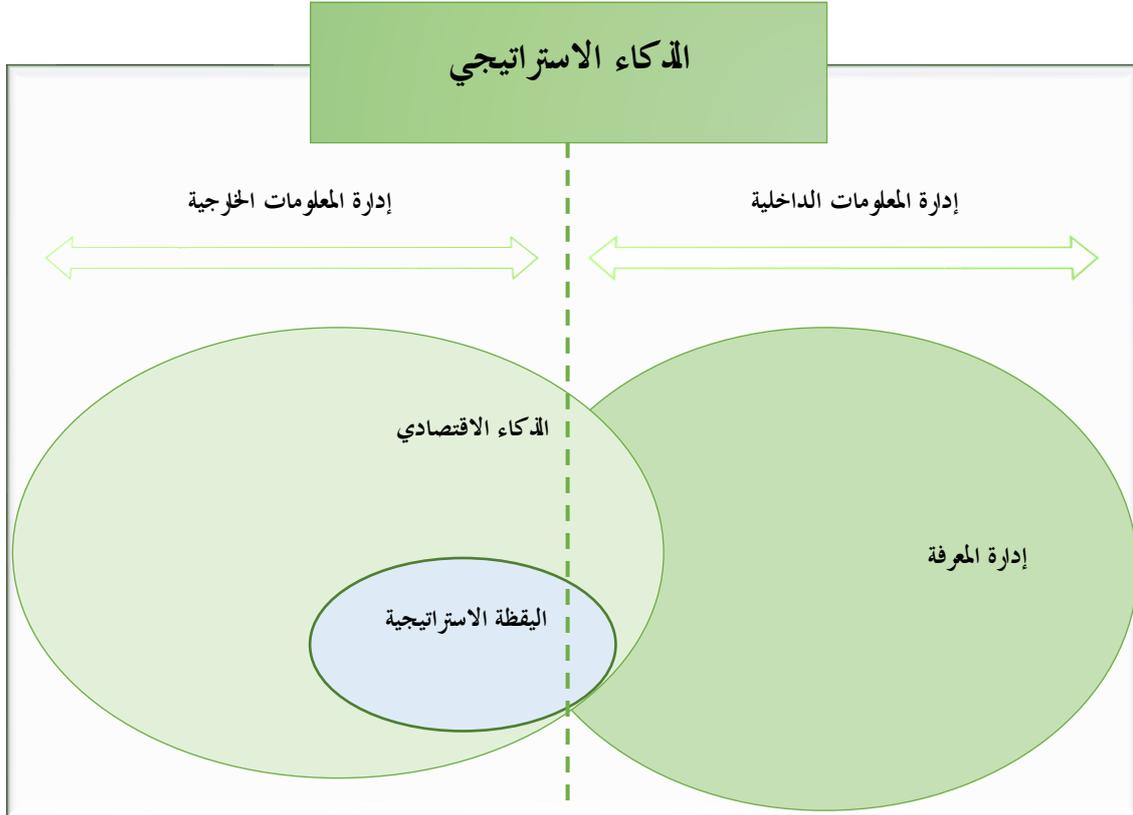
الشكل رقم (06): تكاملية العلاقة بين الذكاء الاقتصادي وإدارة المعرفة



**Source :** Blondel, Frouard, Serge. Quelles articulations entre intelligence économique et Knowledge mangement au sein de l'entreprise. 15ème conférence Internationale de mangement stratégique. (Annecy-Genève ; 13-16 Juin 2006), P5.

ويمكن القول إن العلاقة بينهما هي تبادلية تكاملية وخاصة أنهما إذا اندجما مع بعضهما البعض يكرسا ظهور الذكاء الاستراتيجي.

الشكل رقم (07): الذكاء الاستراتيجي



**Source:** Cetisme, **Economic Intelligence: A Guide for Beginners and Practitioners**, Programme of the European Communities, Paris, 2002, P19.

### المطلب الثالث: نظم المعلومات

أصبحت المعلومات اليوم موردا هاما كغيره من الموارد الأخرى في المؤسسة لا يقل أهمية عنها، إلا أن الاستفادة من حركة انسيابية لهذه المعلومات تحتاج إلى نظام لإدارتها وهذا ما يعنى به نظام المعلومات، وقد أضحت المؤسسات اليوم أكثر من وقت مضى تهتم بنظم المعلومات اهتماما بالغاً لما تحققه من مزايا كثيرة على المستوى الداخلي أو الخارجي لها وكذا نتيجة للتغيرات الكثيرة في بيئتها التي توجب عليها التحكم في هذه الأداة.

#### أولاً: مفهوم نظم المعلومات

على الرغم من عدم وجود اتفاق مشترك حول تعريف مصطلح نظم المعلومات إلا أن هناك على الدوام فهما عاما لا يعنيه هذ المصطلح وبناء على هذا الفهم يمكننا أن نضع التعريف التالي:

☞ " نظام المعلومات هو بيئة تحتوي على عدد من العناصر التي تتفاعل فيما بينها ومع محيطها بهدف جمع البيانات ومعالجتها حسابيا وإنتاج وبث المعلومات لمن يحتاجها لصناعة القرارات"<sup>1</sup>

☞ ويعرف نظام المعلومات أيضا " نظام المعلومات هو مجموعة العناصر المترابطة معا، والتي تعمل بشكل متكامل مع بعضها البعض، لغرض تهيئة المعلومات للإدارة، بغرض إنجاز أعمالها بشكل دقيق، وتحتوي نظم المعلومات على بيانات مختلفة، ومن البيانات التي تخص شؤون العاملين والحسابات والمخازن والسيطرة وتقويم الأداء "<sup>2</sup>.

☞ ويعرف كذلك " أن نظام المعلومات هو مجموعة من الأفراد والتجهيزات والإجراءات والبرامج وقواعد البيانات، تعمل يدويا أو ميكانيكا أو آليا على جمع المعلومات، وتخزينها ومعالجتها ومن ثم بثها للمستفيد"<sup>3</sup>.

للهم من خلال التعاريف السابقة وما تحويه من معان وإيضاح لنظم المعلومات يمكن إعطاء تعريف شامل له، نظام المعلومات هو ذلك التكوين الهيكلي المتكامل والمتفاعل من الآلات والمعدات والبرامج والقواعد والقوة العاملة والذي يكفل تحصيل ومعالجة البيانات لأجل الحصول وتوفير المعلومات الضرورية بالوقت المناسب والتكلفة والكمية المناسبين عن البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بالمؤسسة على النحو الذي

1 - عبد الوهاب الصباغ، نظم المعلومات ماهيتها ومكوناتها، دار الثقافة، عمان، 2004، ص 11.

2 - علاء عبد الرزاق السالمي، نظم إدارة المعلومات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر 2003، ص، 26.

3 - سليم الحسينة، نظم المعلومات الإدارية مؤسسة الوراق، عمان، الأردن، ط3، 2006، ص 27.

يسهل للإدارة مهمتها في صنع القرارات من خلال إنجازها لوظائفها الإدارية وبما يحقق أفضل استخدام ممكن لهذه المعلومات.

**ثانيا: تصنيفات نظم المعلومات.**

تقدم نظم المعلومات دعما تشغيليا وإداريا وإستراتيجيا لمختلف أنواع منظمات الأعمال، ويمكن عرض هذه التصنيفات باختصار فيما يلي:

**1. التصنيفات التشغيلية:** تقوم نظم المعلومات التشغيلية بمعالجة البيانات التي تنتجها وتستخدمها المؤسسة وهي مكونة من:

نظم تشغيل المعاملات (tps)، نظم السيطرة على العمليات، نظم اتمتة المكاتب (OAS).

**2. التصنيفات الإدارية:** تقوم نظم المعلومات الإدارية بتوفير المعلومات الضرورية لعملية إسناد اتخاذ القرار أو إصدار القرارات الإدارية ويمكن ذكر أنواعها كما يلي:

نظم التقارير المعلوماتية، نظم إسناد القرارات، نظم المعلومات التنفيذية، نظم إدارة سلسلة التوريد ((SCM)، نظم إدارة علاقات الزبائن (CRM)، نظام إدارة المعرفة (KMS)، النظم الخبيرة (Expert System).

**ثالثا: أهمية نظام المعلومات في دعم الذكاء الاقتصادي بالمؤسسة.**

إن الغرض الأساسي من الذكاء الاقتصادي هو إنتاج المعلومات الإستراتيجية والتكتيكية ذات القيمة المضافة العالية التي تسمح في النهاية بخلق والحفاظ على المزايا التنافسية للمؤسسة، وبذلك تعتبر المعلومات جوهر وعصب نظام الذكاء الاقتصادي، حيث تلعب نظام المعلومات دورا جوهريا في نظام الذكاء الاقتصادي فهو يعمل على تلقي الإشارات في شكل بيانات ثم يقوم بمعالجتها وتحويلها إلى معلومات يتم استغلالها والاستفادة منها في جميع مستويات الإدارة.

يظهر دور نظم المعلومات في عملية الذكاء الاقتصادي فيما يلي:

- تعمل نظم المعلومات كجهاز لعرض اليقظة وذلك بخلق وعي اجتماعي.
- تساعد على تبادل المعلومات وتحسين نوعيتها وخلق القيمة المضافة وذلك إلى تحسين الحركة من خلال توفير القدرة على توفير التغذية العكسية.

- تسهل الوصول السريع للمصادر الغير الرسمية (العملاء، الموردين، الأعمال التجارية والشبكات الشخصية ..... ) من خلال أدوات معينة (أجهزة المساعد الرقمي الشخصي، البريد الإلكتروني، الهاتف المحمول، الأنترنت).
- تعمل على إنشاء دليل وصلات على شبكة الأنترنت لجميع أعضاء الشبكة وأرشفة معلومات محددة مفيدة لمتخذي القرارات بناء على مدة حياة المعلومات (الصلاحية)
- القدرة على توليد تقارير عند الطلب من طرف متخذي القرارات.
- تقوم نظم المعلومات بجمع البيانات والمعلومات من مصادر خارجية (عناصر المحيط التي تولد المعلومات كالشركاء والمنافسين)، ومن مصادر داخلية (رصيد المعلومات المتنقلة بين العناصر الداخلية للمؤسسة) وتقوم بالمقابل بأعمال سمع وتسجيل وتحتاج كذلك إلى الملاحظة.
- تساعد نظم المعلومات المسيرين على اتخاذ القرارات والتخفيض من عدم التأكد، وذلك بتقديم معلومات مفصلة، وبدرجة عالية من الصحة والدقة وكذا التوقيت المناسب.
- تسمح بالرقابة، إذا بعد وضع الإستراتيجيات والخطط اللازمة لتحقيق الأهداف، تحتاج مرحلة تنفيذ الخطط وبرامج العمل إلى الرقابة ومتابعة مستوى الأداء من أجل بلوغ الأهداف المسطرة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - مصطفى يوسف كافي، مرجع سبق ذكره، ص 81.

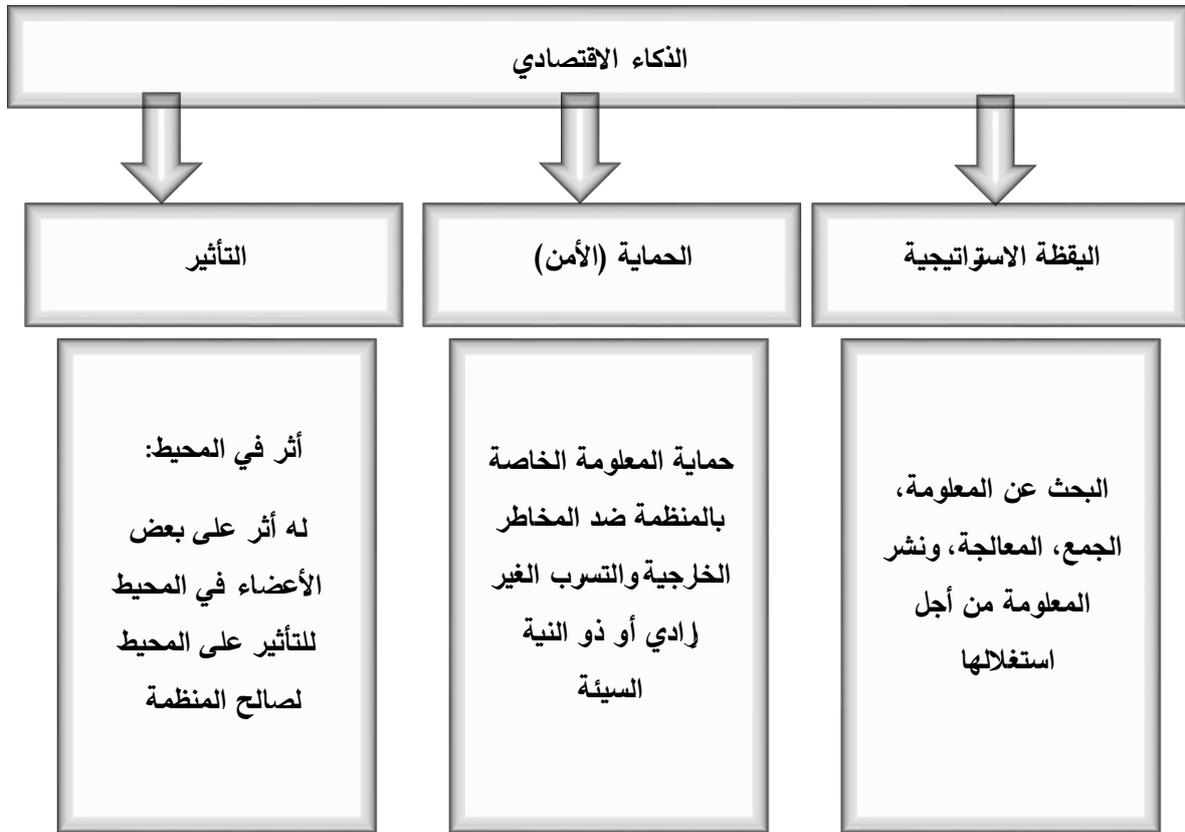
## المبحث الثالث: أعمدة، وظائف، أدوات وبعض نماذج من الذكاء الاقتصادي.

يعد الذكاء الاقتصادي من أبرز التطبيقات الراهنة التي ظهرت كرافد معرفي جديد في السنوات القليلة الماضية، نظرا للاهتمام المتزايد بالمعلومات وتعظيم دور المعرفي في اقتصاديات الدول، فهو يعتبر مقارنة متعددة الأبعاد والتخصصات، سوف نتطرق في هذا المبحث إلى أعمدة، أدوات، وظائف وبعض نماذج ممارسات الذكاء الاقتصادي بنوع من التفصيل.

### المطلب الأول: أعمدة الذكاء الاقتصادي.

يقوم الذكاء الاقتصادي على مقارنة ديناميكية تحترم القانون فهو يشمل جميع الأنشطة المتعلقة بالمعلومات وحماتها واستغلالها في دعم القرارات الاستراتيجية ويمكن حصره في كونه سياسة عامة (مترابطة ومتكاملة) وتتمثل أساسا في اليقظة الاستراتيجية، سياسة الأمن، سياسة التأثير. والشكل الموالي يوضح ذلك

الشكل رقم (08): مكونات الذكاء الاقتصادي



**Intelligence économique : concept, Source :** Boudjemia Karim séminaire de sensibilisation à définition et mode opératoire Ministre de PME et, L'intelligence économique et la veille stratégique. 23 décembre 2008. Alger.P300.

## 1- اليقظة (la Veille):

تعتبر العمود الأساسي الذي يركز عليه الذكاء الاقتصادي ، حيث تركز هذه المنظومة على البحث المستمر للمعلومات بصفة مستمرة و متواصلة ، سواء كانت هذه المعلومات استراتيجية سياسية أو علمية أو تكنولوجية ، و التي تكون خاصة ببيئة المؤسسة و كل ما يتواجد فيها من متغيرات ( فرص ، تهديدات ) ، فهي تتمثل في جمع و معالجة و تحليل كافة المعلومات و كل الاشارات القوية و الضعيفة التي تصدر عن البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة و تبيان التوجهات الناشئة ، كما يتم استخدامها لاستباق التهديدات و الفرص ومنه الحد من عدم اليقين و يمكن للمؤسسة أن تمارس اليقظة ( معنى الكلمة الحقيقي) بمعنى تحويل المعلومات إلى معارف من اجل أن تكون المؤسسة أكثر دراية بالبيئة من منافسيها<sup>1</sup> .

وبالتالي فاليقظة الاستراتيجية تعمل على الحصول على المعلومات وتحليل عقلائي لها، هذه المعلومات بعد تفسيرها وترجمتها يمكن أن تقود إلى إعادة بناء وتنظيم النوايا الاستراتيجية للمؤسسة التي تسمح لها أيضا بتقليص الفوارق بين طبيعة البيئة التي تعيش فيها المؤسسة وطبيعة البيئة التي تتوقعها<sup>2</sup>. وتلعب اليقظة دورا كاملا في نظام الذكاء الاقتصادي، حيث يمكن تلخيصها في الوظائف التالية<sup>3</sup>:

- التوقع لنشاط المنافسين أو تغيرات المحيط واكتشاف منافسين جدد أو محتملين وهذا النوع من اليقظة يطلق عليه باليقظة التنافسية.
- الاكتشاف لأحدث المستجدات والتطورات في طرق وأساليب العمل الإنتاجية والفنية ويطلق عليه باليقظة التكنولوجية.
- التعلم ومعرفة خصائص الأسواق الحالية ومعرفة حاجيات ومتطلبات الزبائن الحاليين والمحتملين (دراسة سلوك المستهلك) ومحاولة تلبيتها ويطلق عليها باليقظة التجارية.

## 2- سياسة الحماية. ( la Protection )

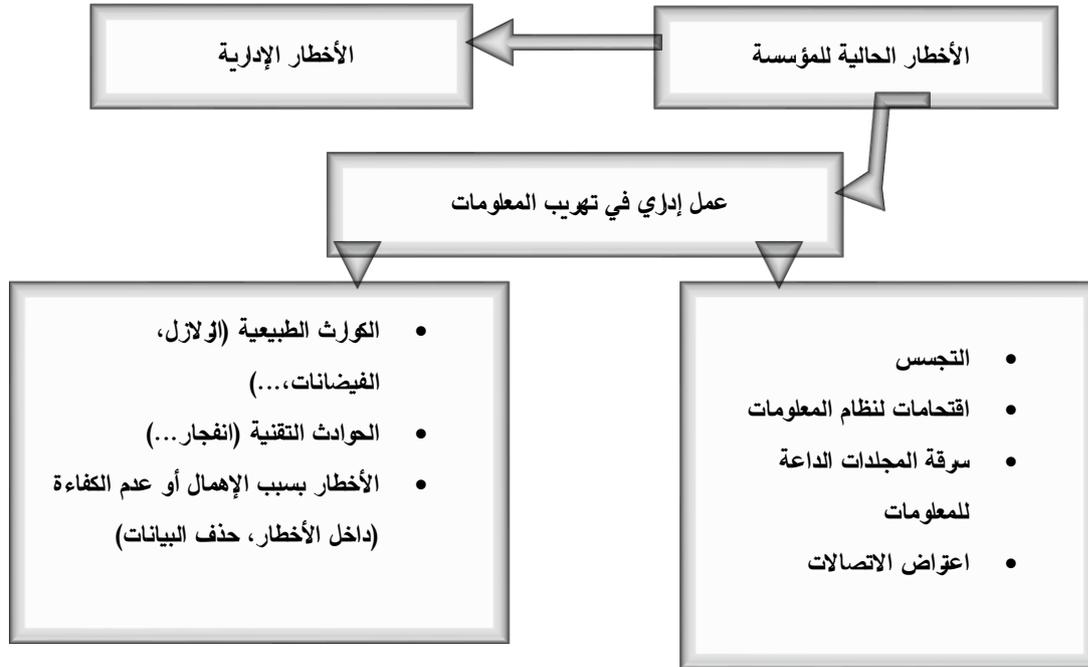
1 Ben Arfa Hajer et Zeribi Benslimane. (2010) « L'Intelligence Economique en action au sein de laboratoires pharmaceutiques : une investigation à travers ses fonctions », article soumis à la Revue officielle de l'Association Internationale de Management Stratégique AMIS, P : 06 بترجمة و بتصرف

2 - بوريش أحمد، تشوار خير الدين، مساهمة الذكاء الاقتصادي في تحسين تسيير خدمات منظمات المعرفة (دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية تلمسان) مجلة اقتصاديات المال والاعمال، العدد 06، 2018، ص 449.

3 - وصال عبد الله حسين، بيداء ليسار لفت، عناصر الذكاء الاقتصادي ودورها في تحقيق النمو الاقتصادي، بحث اقتصادي، مجلة دراسات محاسبية ومالية، مجلد 14، العدد 48، 2019، جامعة بغداد، ص 06.

أو كما تعرف بإدارة المخاطر المعلوماتية، حيث يتم استغلال عنصر الحماية في حماية الإرث المعلوماتي التي بحوزة المؤسسة أو التي تصدرها، حيث تقوم هذه السياسة على توفير البيئة المناسبة للاستثمار والتنمية وتوسيع فرص العمل، وتيسير سبل التقدم والرفاهية ومنع التهديد الاقتصادي وتعزيز القدرة الاقتصادية للمجتمع<sup>1</sup>. ويمكن الذهاب إلى أبعد من ذلك والقول بأنها الحماية من خطر التحركات الاقتصادية العالمية، بحيث أصبح أهم الشركاء والمنافسين يأخذون منعرجا يسميه " إدوارد لوتفاك " بالجيو اقتصاد أي تواصل الاستراتيجيات العسكرية الدبلوماسية متمثلة في وسائل اقتصادية وتجارية. والشكل التالي يوضح أهم الأخطار التي تهدد الأمن المعرفي والمعلوماتي للمنظمة.

الشكل رقم (09): أهم الأخطار التي تهدد الأمن المعرفي



**Intelligence économique : concept, Source :** Boudjemia Karim séminaire de sensibilisation à définition et mode opératoire Ministère de PME et, L'intelligence économique et la veille stratégique.<sup>23</sup> décembre 2008. Alger.P312.

<sup>1</sup> - خوالد أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص 40.

وبالتالي أصبحت المنظمات هي أيضا عنصر اساسي في أمن الاقتصاد الوطني في حماية مصالحها الخاصة بالمشروع<sup>1</sup>. ويمكن تحديد أهداف الحماية كالتالي<sup>2</sup>:

- حماية وأمن الأصول الغير ملموسة للمؤسسة.
- تحديد المبادئ، التوجيهات العامة والأولويات.
- وضع وتنفيذ وصيانة مستودع حماية المعلومات.
- رفع الوعي لدى الموظفين وتثقيفهم في جميع المستويات.
- محاولة تحديد أبرز نقاط الضعف ذات أولوية ومعالجتها قبل أن تتفاقم
- ضمان الامتثال والرقابة الفعالة.

### 3- سياسة التأثير (influence):

تركز هذه السياسة على استخدام المعلومة في طريقة تمكن المؤسسة بالتأثير خاصة في الهيئات المعروفة عن طريق إعداد النظم والمعايير الضرورية للحياة الاقتصادية<sup>3</sup>، من خلال ما يعرف بالضغط المعرفي " Lobbying " والذي يعرف على أنه "كل الأنشطة الموجهة للتأثير على إعداد البيانات وعمليات اتخاذ القرار عن طريق حملات الاتصال والترويج وهذا بغرض التأثير على المستهلك"<sup>4</sup>. وهذه السياسة هي سياسة ضغط كلاسيكية، لأنه أصبحت توجد في الوقت الحاضر سياسات ضغط حديثة كسياسة التنسيق وسياسة الإحباط.

ترسل المؤسسات إشارات للتنسيق مع مؤسسات أخرى لا ترغب بالتصادم معها مباشرة أو مؤسسات شريكة، أما بالنسبة لسياسة الإحباط فتطبق تحديدا على المؤسسات المنافسة وتتمثل أساسا في التشويش والتغليب على نظامها الاستعلامي، من أجل دفعها نحو الوقوع في الخطأ أو من ثم تشل حركة نشاطها، وغالبا ما تمارس سياسة الإحباط ضد المؤسسات الصغيرة والمؤسسات حديثة النشأة<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> - نبيل مرسي محمد، الإدارة الإستراتيجية (تكوين وتنفيذ إستراتيجيات المنافس) دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص 38.

<sup>2</sup> - Club Informatique des Grandes Entreprises Françaises CIGREF. (2008) : « **Protection de l'information Enjeux gouvernance et bonnes pratiques** », Rapport de CIGREF, France, P :10.

<sup>3</sup> - منصف بن خديجة، **اليقظة الإستراتيجية**، مؤسسة وراق للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، الجزائر، 2018، ص53.

<sup>4</sup> - Hamidou Kamila, Grari Yamina, **L'intelligence économique enjeu majeur pour les PME**, Revu du contrôle de la comptabilité et l'audit, hosting by Coperniciums et IMIST, 2018, p33.

<sup>5</sup> - بن عزيزة سمية، بورحلة منجية، الذكاء الاقتصادي، كآلية لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد 05، 2016، ص 28.

للمما سبق نستخلص أن الذكاء الاقتصادي منظومة إدارية متعلقة أساسا بالتسيير الاستراتيجي للمعلومات فهو توليفة تتكون من ثلاثة أعمدة مترابطة و متكاملة وهي اليقظة ، الحماية ، التأثير حيث أن اليقظة تعد أداة تساعد المؤسسة على الإصغاء المبكر لإنذارات المحيط الخارجي و تحليلها لاقتناص الفرص و تجنب التهديدات، كما أن الذكاء الاقتصادي يعمل على توفير الحماية و الأمن للمعلومات من المصادر الخارجية كالسرقة، الرشوة، قرصنة مواقع الأنترنت والتطفل على أنظمة المعلومات والمراقبة تحت إطار غير شرعي فهو بذلك يعمل على حماية الإرث المعرفي من أي مساس ، ويعمل على استغلال المعلومة بطريقة تمكن المؤسسة من التأثير على بيئتها لجعلها أكثر ملائمة لتحقيق أهدافها الإستراتيجية من خلال عمليات الضغط والتأثير .

### المطلب الثاني: وظائف الذكاء الاقتصادي.

إن التقدم الهائل في تكنولوجيا المعلومات، وزيادة الانفتاح على الأسواق، وجب على المؤسسة معرفة نقاط الفرص المتاحة أمامها بنفس درجة توخي المخاطر المواجهة لها، وهذا لا يتحقق إلا بتوظيف الذكاء الاقتصادي الذي يسمح بحماية المعلومة الاستراتيجية والتحكم فيها، سيتم تسليط الضوء في هذا المطلب حول مختلف وظائف الذكاء الاقتصادي من أجل التنفيع الجيد له.

**1- الوظيفة الإعلامية:** والغرض منها هو تقديم المعلومات اللازمة للمؤسسة، والتي يتم جمعها بطرق عديدة تحن نظم قانونية ومن مصادر مختلفة لتقديمها لطلب مستعملها، وتمثل المهمة الأساسية لهذه الوظيفة بمراقبة عناصر المحيط وبالتالي المساعدة على اختيار القرارات الاستراتيجية، فهي بذلك تعد وظيفة استراتيجية لأن هدفها هو جمع كم من المعلومات للإجابة على مختلف الاستثمارات.

**2- الوظيفة الاستباقية :** وتخص المتابعة المستمرة للبيئة و توقع الفرص مع عدم طرح أسئلة مسبقة و البحث عن أجوبة لها ، مهمته الأساسية الكشف عن الإنذارات الضعيفة المبكرة ، التي تنبؤ بحدوث شيء غير متوقع و الذي سوف يؤثر على المؤسسة في عناصرها الاستراتيجية مثل (سياسة الاسعار ، قوة توقع المنتج ، العلامة و شهرة العلامة ...) ، وهي تعمل على توقع الفعل ( مثل تطور سلوك المستهلك أو ظهور قياس جديد أو تعديلات قانونية لصالح المؤسسة ) و تعمل كذلك على كشف التهديدات ( مثل تغير في أسعار الموردين ، اندماج أو استحواذ على رأسمالية شركات منافسة أو تحويلات في العتاد التي تستعملها المنظمة)<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - لزهري علمي، أهمية الذكاء الاقتصادي في فهم بيئة المؤسسة وزيادة قدرتها التنافسية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، تخصص علوم التسيير جامعة الوادي، الجزائر، 2017، ص 107.

**3- وظيفة التنشيط والاتصال:** الاتصال مع أحسن الخبراء من مستعملي المعلومات الممثلة والمحللة من أجل إعطاءها أكبر قيمة واستغلالها أحسن استغلالاً وتفعيل شبكة التأثير لتسهيل تدفق المعلومات<sup>1</sup>.

**4- وظيفة التحكم في المعرفة:** تتضمن هذه الوظيفة التحكم في الإرث المعرفي والعلمي للمؤسسة والممتلكات التكنولوجية والصناعية، من خلال اليقظة الشاملة وبمحتاج تطبيق هذه الوظيفة إلى:

➤ معرفة وحماية ركائز ودعائم المؤسسة في مختلف الميادين (خاصة مجالات البحث والتطوير، الإنتاج والتسويق، اللوجستيك والإمداد) ومن ثم تطويرها.

➤ تفعيل سياسة التحسين المستمر من خلال التطوير الداخلي والخارجي وبشكل عام يعتمد القيام بهذه الوظيفة على الذاكرة التنظيمية للمؤسسة ومجموع التراكمات المعرفية كركيزة أساسية، ويتم تحقيق الميزة التنافسية المستدامة عن طريقها.

➤ تطبيق إجراءات تأمين وسلامة المعلومات من خلال الإجراءات التي يمكن إتباعها خلال التجاوزات الغير شرعية<sup>2</sup>.

**5- وظيفة التنسيق بين المتعاملين والأنشطة والإستراتيجيات:** يعمل الذكاء الاقتصادي على التنسيق الفعال

بين مختلف الأعوان الاقتصاديين والأنشطة والإستراتيجيات حيث تعتبر هذه الوظيفة قلب الذكاء الاقتصادي، فهي تعتبر الشرط الأساسي لتطبيق وتنفيذ الذكاء الاقتصادي كنموذج وفكرة عملية للمؤسسة، من خلال تفضيل واختيار الاقتراحات الجماعية، كما تقترح النقاط التالية:

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

➤ إحصاء كافة المكملات المعرفية من كفاءات ومؤهلات وتنسيق بين الأنشطة سواء في المؤسسة أو بين المؤسسات.

➤ ثقافة جماعية للمعلومات، ووضع قنوات محددة لتداول المعلومات (لإشباع الحاجات من المعلومات). ووضع قنوات محددة لتداول المعلومات (لإشباع الحاجات من المعلومات)<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - بوريش أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 132.

<sup>2</sup> - سارة كنزة بوحمدان، مبارك بوعشة، الذكاء الاقتصادي كآلية لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، دراسة تحليلية للتجربة الفرنسية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 51، 2019، ص 170.

<sup>3</sup> - سارة كنزة بوحمدان، مرجع نفسه، ص 170.

**6- وظيفة حسن اختيار الوقت لاتخاذ القرارات:** يعتبر الوقت والمعلومة في الوقت الحقيقي (في سباق الذكاء الاقتصادي)، يعتبران المتغيران الأساسيان والحاسمان في إنقاص الفرص أثناء اتخاذ القرارات الإستراتيجية، لأن المؤسسة تلعب دور فاعل وليس فقط شاهد على تطور البيئة وكذلك الخبرات في المؤسسات تشير بأن المنافسين هم كذلك لهم وعي بالتصرف وذلك عم طريق الإبداعات والابتكارات الموازية، التي تقوم بها المؤسسات الأخرى في السوق<sup>1</sup>.

**7- وظيفة صناعة المعرفة الإستراتيجية:** يجمع الباحثون والدارسون في الادارة الاستراتيجية، على أن الذكاء الاقتصادي يعتبر كمنهجية عملية للإدارة الإستراتيجية للمعلومات تسمح بإنتاج معرفة إستراتيجية ذات قيمة مضافة عالية، والتي تسهم في اتخاذ القرارات الاستراتيجية<sup>2</sup>.

### المطلب الثالث: أدوات الذكاء الاقتصادي

العولمة وما نتج عنها من زيادة حدة المنافسة وانفتاح على الأسواق والتغير السريع في المستجدات التكنولوجية، حيث أدى التزايد السريع في عدد الحواسيب المبرمجة وطرق جمع المعلومات إلى تبني الذكاء الاقتصادي من قبل المؤسسات ومن بين أهم نماذج الذكاء الاقتصادي الأكثر استعمالاً نذكر نموذج Fulod يضم هذا النموذج ست أدوات والذي يساعد بصورة واضحة في التنبؤ بالمخاطر ويعمل كجهاز مبتكر يسمح بتنفيذها ويمكن توضيحهما كما يلي:

➤ **ملمح نوايا وقدرات المسيرين:** حيث يسمح التنبؤ بقرارات هؤلاء وتحديد العوامل التي تؤثر على إجراءات اتخاذ القرار لديهم، ولإعداد الملمح النفسي لصاحب القرار يجب الأخذ بعين الاعتبار سبع محددات هي: أنماط القيادة، الثقافات، المسارات المهنية، الكفاءات، التوجهات، الميولات والقرارات السابقة، كل هذا يتم تحليله في ظل مناخ مؤسسة حالي ومستقبلي من وجهة نظر التكاليف والتكنولوجيا المتاحة، الإدارة والعمليات<sup>3</sup>.

1 - محمد رقامي، الذكاء الاقتصادي بين المنافسة والتعاون وتأثيره على حسن أداء المؤسسات الاقتصادية، دراسة ميدانية على مؤسسات الاقتصادية الجزائرية، المجلة الحقيقية، جامعة باجي مختار، العدد 33، ص 188.

2 - سعد محمود لكواز، إسهام المعرفة الاستراتيجية في تعزيز الذكاء الاستراتيجي، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر حول ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة، الأردن 23-26 أبريل، 2012، عمان، الأردن، ص 175.

3 - بلزغم محمد، مرجع سبق ذكره، ص 15.

➤ **البانشماركينغ:** مقارنة مرجعية وتعتبر أهم مقياس لجودة سياسات المؤسسة والمنتجات وغيرها ويتم قياسها مع نظيرتها ومثيلاتها من المنافسين من خلال تقنيات المستخدمة والتي يمكن من خلالها التعرف على المحددات التي تعيق تحديد كفاءة المؤسسات العاملة في القطاع نفسه ومجالات تطبيقها في ضوء الدروس المستخلصة<sup>1</sup>. وتعرف كذلك بأنها وسيلة التعرف وتشخيص أفضل ممارسات لتحقيق معايير التفوق، وتعد من أحدث التقنيات الرائدة في الحد من مخاطر فقدان المؤسسة لمزاياها التنافسية والأدلة المثالية لمساعدة منظمات الأعمال في معرفة موقعها بالنسبة للمنافسين محليا أو عالميا<sup>2</sup>.

➤ **تحليل الاستراتيجية المستقبلية:** ويتم فيها محاولة معرفة مختلف نقاط القوة والضعف وكذا الفرص والتحديات التي تحيط بالمؤسسة وهو نموذج معروف في مجال التحليل يدعى نموذج SWOT<sup>3</sup>. حيث يعتبر أداة فعالة تستخدم بكثرة في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية. وتسمى مخرجات هذا التحليل بتوجه إستراتيجي ومحاور آلية للتدخل<sup>4</sup>.

➤ **توقع الاستراتيجيات التنافسية:** يقدم نموذج فولد Fuld تحليل أربعة قوى محيطة بالمؤسسة وهي: اللوائح والتنظيمات، تكنولوجيا المستخدمة داخل المؤسسة، فضلا عن التغيرات في قطاع النشاط (عمليات الضم والدعم)، وأخيرا الزبائن (نمو عائدات الاستهلاكية)، فضلا عن هذا هناك طرق أخرى في هذا المجال منها القوي الخمس لبورتر، حيث يصف فيه ثلاث استراتيجيات لمواجهة القوى الخمسة التي تشكل هيكل الصناعة ويعتمد نموذج Porter على فكرة جوهرية مفادها أن الميزة التنافسية تعد قلب الاستراتيجية التنافسية وذلك أن تحقيقها يتطلب من المنظمة أن تختار نوع الميزة التي تبحث عنها ونطاق العمل الذي سيكون مجالاً لتحقيقها<sup>5</sup>.

1- محمد نعمة محمد الزبيدي، الذكاء الاقتصادي وإمكانية مساهمته في تنمية الاقتصاد العراقي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، تخصص علوم اقتصادية، جامعة القادسية، العراق، 2017، ص 44.

2- نسرین مغمولي، مرجع سبق ذكره، ص 24.

3- محمد ستوح، مراد علة، مداخلة بعنوان المعلومات الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي، ورقة بحث مقدمة للمؤتمر السنوي الدولي الأول للذكاء الاقتصادي والأنشطة الرقمية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة خميس مليانة، يومي 23-24 أبريل 2014 ص 17.

4- إسماعيل محمد الصرايرة، التحليل الاستراتيجي في إعادة هندسة العمليات الإدارية، دار حامل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2012، ص 34.

5- علاء فرحان طالب، زينب مكي محمود البناء، إستراتيجية المحيط الأزرق وميزة تنافسية مستدامة، دار المنهل للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، الطبعة الأولى، ص 15.

- **نموذج الاستجابة للمنافسة:** الذي يقضي بتقييم مختلف الاستجابات للمنافسة باستعمال عدة طرق منها التقليدية لتحليل المنافسة المماثلة وطرق حديثة كالنماذج الرياضية، مقابلة المعنيين في هذا المجال هنا نجد المؤسسة نفسها محصنة أمام تحركات المنافسين كونها تتبع وترصد كل تحركاتهم<sup>1</sup>.
- **تحليل التكاليف:** يعتمد المحلل أساسا على الميزة كأداة تحليلية، ويمثل العنصر الأساسي لهذه المقاربة في التركيز على عوامل الحرجة كإجراء المعدات، البيانات التجهيزات والتكاليف الإدارية.
- **توقع إدخال منتج جديد:** في هذا الإطار يقترح نموذج FULOD ما يسمى بـ Timelinig ويقصد بذلك متابعة مختلف النشاطات العملية للمؤسسات والتعرف على المعلومات الناتجة وتحليلها<sup>2</sup>.

### مطلب الرابع: نماذج الذكاء الاقتصادي

وجد مجموعة من النماذج الرائدة دوليا في مجال الذكاء الاقتصادي ومن أهمها:

#### أولا النظام الياباني:

عمل اليابانيون في كثير من القطاعات الصناعية من عملية التقليد إلى الابتكار عن طريق التكامل بين الذكاء الاقتصادي والمنافسة في مجال البحث والتطوير، وفتح حصص في السوق الخارجي، فالذكاء الاقتصادي الذي يتسم بالاهتمام الكبير بالمعلومة كأداة إستراتيجية التي تتحقق من خلال حجم الإستثمارات في هذا القطاع، فحوالي 1,5% من رقم أعمال المؤسسات يستثمر في مجال الذكاء الاقتصادي ويستغرق 3 إلى 4% من وقتها في هذا المجال<sup>3</sup>.

المؤسسات اليابانية تعتمد على الجامعات اليابانية (sogo shoshas) لإمدادها بالمعلومات، مما يفسر الاستثمار المنظمة للمنشورات، وقواعد البيانات، والتزام بالمعارض التجارية والبعثات ومختلف التظاهرات الاقتصادية الأخرى<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - عمر شريف، شريف بلوج، الذكاء الاقتصادي وإستراتيجيات الطاقة الشمسية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 31/30، جامعة خيضر، بسكرة، 2013، ص 33.

<sup>2</sup> - نسرين مغمولي، مرجع سبق ذكره، ص 24.

<sup>3</sup> - وسام داي، الذكاء الاقتصادي في خدمة تنافسية الأقاليم دراسة حالة الصناعة الصيدلانية و البيو تكنولوجيا في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه ل م د في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، 2016، ص 31.

<sup>4</sup> M. Otman habib, L'impact L'intelligence économique sur la prise de décision étude exploratoire, mémoire du magister management stratégique et intelligence économique, facules science économique, 2014, P23.

يتمركز النظام في وزارة التجارة الدولية والصناعة (Miti) التي يتمثل دورها الأساسي في مساعدة المؤسسات اليابانية، توجيهها وإعلامها، الوزارة التي تربط الجامعات اليابانية، الشركات التجارية العظمى التي تمول مراكز البحث والتطوير، المنظمات المهنية والهيئات الإدارية ذات الطابع البحثي والعلمي وهذا النظام قد تم إعداده وفقا لقاعدة أن الإدارة الجيدة للموارد التي تسمح بخلق القيمة تتبنى سياسة متكاملة لإيفاد المتربصين والمتدربين اليابانيين إلى الخارج، واستقبال المتدربين الأجانب ومطالبة هؤلاء بإعداد تقارير حول مهامهم التي يقومون بها بشكل دوري. العمل الذي يتطلب ثقافة كبيرة باعتبارها محرك لأداء النظام الذي يميل إلى الثقافة الجماعية في النظام الياباني إجراءات يقظة المؤسسات اليابانية تتمثل في ثلاث مميزات أساسية:

- تدفقات أفقية للمعلومات التي تعكس عدم مركزية الإبداع.
- البحث عن الريادة (redondance) في جمع المعلومة.
- استثمارات مهمة مخصصة لجمع المعلومات<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - معروف جيلالي، مرجع سبق ذكره، ص 05.



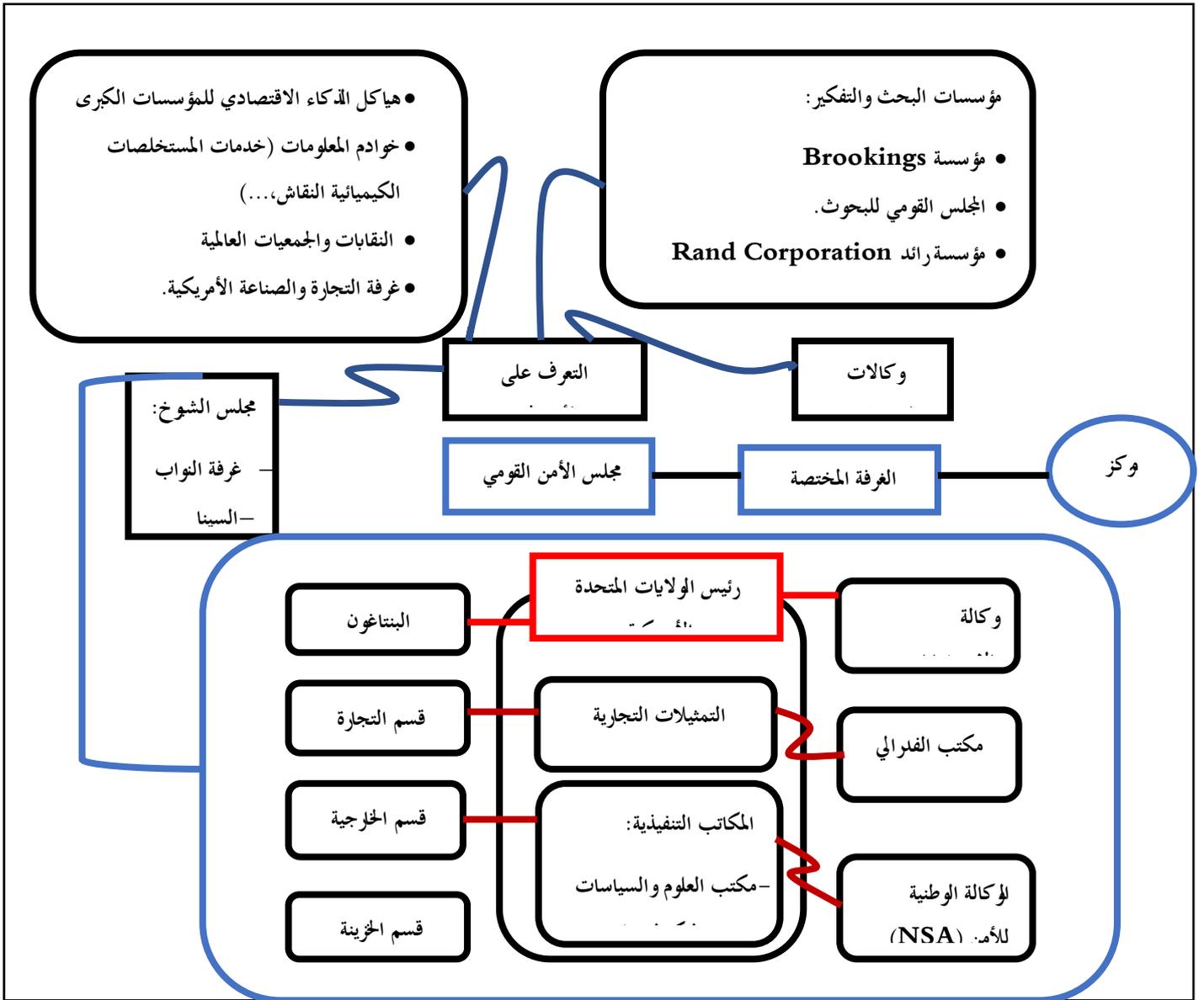
## ثانياً: النموذج الأمريكي

شهد مجال الذكاء الاقتصادي في الولايات المتحدة الأمريكية تحولا كبيرا في التسعينات من القرن الماضي بالنظر إلى حجم التنمية الاقتصادية التي حققها كل من اليابان وأوروبا باعتبارهما منافسين للولايات المتحدة الأمريكية في مختلف مجالات التنمية الاقتصادية والتكنولوجية.

عمل الأمريكيون على إيجاد سوقا رائجة للمعلومات، والتي أصبحت رائدة فيما بعد إذ تضم هذه السوق أنواعا عديدة من متعاملي المعلومات مثل بيئات البحث والتفكير، المكتبات، هيئات الأمن الخاصة، أما الهدف الرئيسي لعملية الذكاء الاقتصادي في و.م.أ فيتمثل في دعم التأثير، وعمل جماعات الضغط لتحقيق أهداف المصلحة العامة في الداخل كما في الخارج.

بالإضافة إلى ذلك تشترك كافة الهيئات والمؤسسات في إعداد إستراتيجية ذات أولوية بالنسبة للبلد والعمل على تنفيذها وفقا لآليات عمل دقيقة ومحكمة، كما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم (11): النموذج الأمريكي



المصدر: محمد حمداني، مرجع سبق ذكره، ص 19.

وتتلخص ضمن هذا الإطار أهداف فرعية منها<sup>1</sup>:

- تسهيل عملية الحصول على المعلومات ذات القيمة الاقتصادية الإستراتيجية للجميع.
- دعم وتحسين التلاحم الوطني.
- إعادة التفكير في حماية الشبكة الوطنية للمعلومات.
- إعادة التفكير في حماية الشبكة الوطنية للمعلومات.

ولتحقيق هذه الأهداف تعمل المؤسسات في و.م.أ حول المركز الرئيسي لهذا النظام وهو البيت الأبيض ومجلس الأمن القومي، حيث يتم تشكيل ما يسمى بغرفة الحرب "war room" خاصة بكل سوق يتم اعتبارا إستراتيجية وذلك لجمع وتركيز وتوزيع المعلومات الخاصة بها، بين الأعوان الاقتصاديين العموميين والخواص. كما يتبنى هذا النظام لعدة أنشطة ك الوكالات الخاصة للاستعلامات مثل "kroll pinkerton"، وهيئات مركزية أخرى كالمجلس الاقتصادي الوطني الذي أسس سنة 1993، والذي يعتبر تأسيسه ثورة في مجال تقديم الدعم والاستشارة لمختلف الهيئات.

تتميز شركات الذكاء الاقتصادي الأمريكية بحجمها الضخم والممتد إلى كافة أنحاء العالم وتستخدم الطاقات البشرية والمادية الهائلة ومثال ذلك مؤسسة "Kroll International" التي توظف ما بين 5000-6000 أجير موزعين على 60 مكتب حول العالم، وتحقق رقم أعمال بحوالي 10 مليار سنويا، تعمل هذه المؤسسات على تحليل المخاطر الاقتصادية والتجارية بناء على العوامل الستة التالية:

- الأعمال والتحقيقات.
- التحقق من السوابق المهنية.
- خدمات الحماية والأمن.
- أمن شبكة المعلومات.
- المساعدة القضائية.

<sup>1</sup> - نابت مرزوق محمد العربي، صاولي مراد، تفعيل الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الاقتصادية-رؤية استراتيجية للتطور والابداع-، ورقة عمل مقدمة للملتقى حول: الذكاء الاقتصادي ومتطلبات التنمية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، باجي مختار، عنابة، أيام 9-10 ماي 2012، ص241.

## ثالثا النظام الفرنسي:

على خلاف النظامين السابقين فإن نظام الذكاء الفرنسي يتضمن نظامين فرعيين متكاملين، إحداهما حكومي والآخر نظام المؤسسات الكبرى لتوطيد توقع هذه المؤسسات في السوق العالمية، كما يتميز هذا النظام هذا النظام بوجود دور مركزي وقوي للحكومة في ميدان تشكيل وتحصيل المعلومات إلى جانب المؤسسات العمومية الكبرى، من خلال الجهود التي تقوم بها لاستدراك التأخر في الميدان والدليل موضح في النقطتين التاليتين:

1. إنشاء المجلس الأعلى للمعلومة العلمية والتقنية، والذي يتمثل بدوره في السهر على نطاق الهيئات العمومية المنتجة والبائة للمعلومات العلمية والتقنية، كمتتبع لتطور صناعات المعلومات في فرنسا وفي العالم الخارجي.

2. إنشاء عدة منظمات أخرى من خلال هذا الصدد على المستوى الوطني والجهوي، مما لوحظ إسهامهم بتجميع ومعالجة ونشر المعلومات بالقرب من المؤسسات، كما شاركت أيضا في الجهاز الوطني للذكاء الاقتصادي، ومن بين هذه المنظمات: المعهد الوطني للمعلومة العلمية والتقنية (ARIST)، الجمعية الفرنسية لتطوير الذكاء الاقتصادي<sup>1</sup>.

كما أن النموذج الفرنسي للذكاء الاقتصادي رهين لعائقين رئيسين متمثلين فيما يلي<sup>2</sup>:

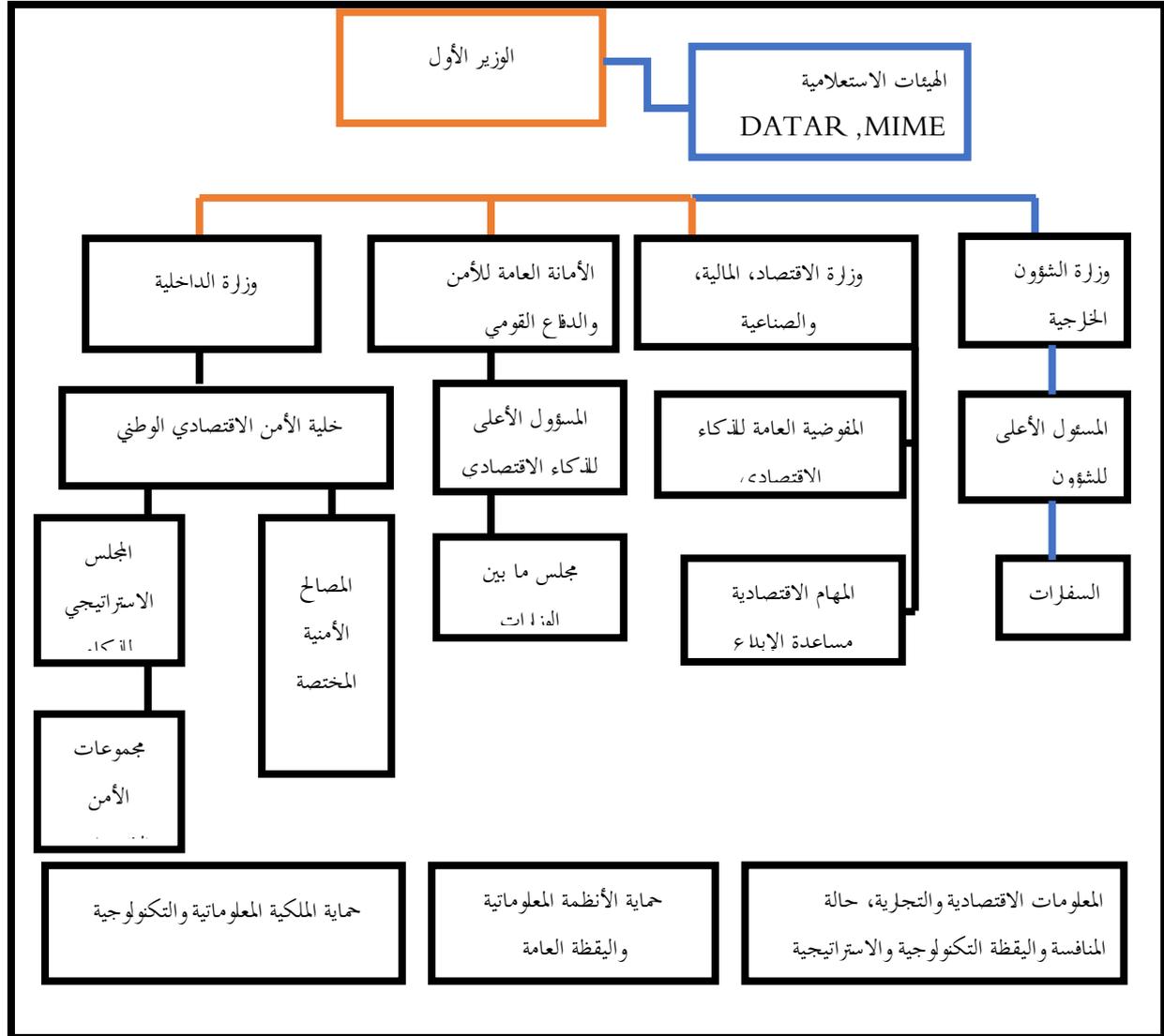
- أ. **العائق الدستوري:** بحكم وجود ثنائية الحكم في الجهاز التنفيذي (رئيس الجمهورية، وزير أول) خاصة في مراحل التعايش السلمي، كما يؤخذ على تركيب الوزارات ضعفها في تجسيد آليات اليقظة والذكاء الاقتصادي وحتى إبراز الإدارة في التغيير.
- ب. **العائق الثقافي:** وهو ناتج عن ظواهر الانتماء الجزئي والمرجعيات الثقافية والفكرية لمختلف أسلاك الموظفين، ظاهرة إخفاء المعلومات والتحفظ عليها، وثقافة الشهادات الممنوحة.

<sup>1</sup> - تير رضا، دور الذكاء الاقتصادي في إرساء آليات الحكم الراشد من خلال البحث والتطوير، واقعه وآفاقه في الجزائر، ص 09، على الرابط

[www.csla.index.php](http://www.csla.index.php). Option

<sup>2</sup> - معروف جيلالي، مرجع سبق ذكره، ص 17.

الشكل رقم (12): النموذج الفرنسي



المصدر: محمد حمداني، مرجع سبق ذكره، ص21.

## خلاصة الفصل

تناولنا في هذا الفصل الإطار النظري للذكاء الاقتصادي من خلال ثلاثة مباحث بداية بالجذور التاريخية للذكاء الاقتصادي، حيث حاولنا تقديم تعريف شامل له مع إبراز أهميته الإستراتيجية بالنسبة للمؤسسة والدولة وبعدها بالنسبة للمبحث الثاني تعرضنا لعناصر المتعلقة بالذكاء الاقتصادي بنوع من التفصيل، وفي المبحث الأخير تطرقنا إلى أعمدة ووظائف وأدوات وبعض من نماذج الذكاء الاقتصادي على الصعيد العالمي.

مما سبق يتضح أن الذكاء الاقتصادي يعتبر وسيلة هامة و ممارسة إدارية جديدة ومن خلال اعتماده على المعلومات و ارتكازه على مجموعة من أدوات التحليل و التي تشكل في مجموعها نظاما متكاملًا يعمل على تعظيم قيمة المعلومات و يسمح بتحقيق القدرة على التنبؤ بإستراتيجيات المنافسين ورصد البيئة الخارجية للمنظمة وهذا ما يعطي الذكاء الاقتصادي أهمية للإدارة الإستراتيجية للمؤسسات، وفي عالم اليوم تعتمد المؤسسات لتحقيق الميزة التنافسية على قدرتها للوصول بشكل استباقي للمعلومات و معالجتها على نحو فعال، وهذا ما سوف يتم تسليط الضوء عليه في الفصل الموالي من خلال الدراسة النظرية للميزة التنافسية، مع إبراز كيفية تحقيق هذه الأخيرة في المؤسسة من خلال تبني الذكاء الاقتصادي.

## تمهيد:

في إطار العولمة وزوال الحدود الجغرافية بين الدول و تطور تكنولوجيا الإعلام و الاتصال، تعيش المؤسسات في يومنا الحالي في بيئة ديناميكية و جد معقدة سمته الأساسية سرعة التغيير و التطور، كل هذا زاد من حدة المنافسة في السوق ورفع من قيود الضغط على المؤسسة بحيث أصبح خطر الزوال يهدد المؤسسات و نتيجة لهذه الضغوط المستمرة، دفع بالمؤسسات التي تسعى للبقاء واستمرارية نشاطها أولا و الأسمية على منافسيها ثانيا أن تولي أهمية بالغة لتحقيق ميزة تنافسية و البحث في سبل استدامتها إذ لم يعد تحقيق المزايا التنافسية خيارا بين بدائل يمكن الاختيار بينها ولم تعد مرحلة يتم الحث و التحفيز للوصول إليها، بل أصبحت السلاح الذي يحقق للمؤسسة النجاح في بيئتها المتسارعة و الخطرة و يضمن لها البقاء .

وعلى هذا الأساس سوف يتم في هذا الفصل التطرق إلى:

**المبحث الأول: مدخل للتنافسية.**

**المبحث الثاني: اكتساب ميزة تنافسية.**

**المبحث الثالث: دور الذكاء الاقتصادي في دعم وتعزيز الميزة التنافسية.**

## المبحث الأول: مدخل إلى التنافسية.

بغية تقديم إطار مفاهيمي لمصطلح التنافسية يتناول هذا المبحث مجموعة من العناصر التي تستعرض مفهومها من منطلق عدة مستويات، إلى جانب التعرف على مختلف أسباب حدوثها و مختلف الإستراتيجيات التي تتعلق بها ليختتم هذا المبحث بالتعرف على تحليل قوى التنافس الممكن للمؤسسة انتهاجها لتحقيق التفوق كل ذلك ضمن المطالب الأربعة الموالية.

### المطلب الأول: مفهوم التنافسية

يختلف مفهوم التنافسية باختلاف تحليل مستويات الثلاث للتنافسية وهي:

- المؤسسة التي تسعى إلى كسب حصة سوقية محلية أو دولية
- قطاع النشاط الذي يشمل مجموعة من المؤسسات العاملة التي تتنافس في مجال انتاجي أو خدمي معين
- الدولة التي تعمل على تحقيق معدل اقتصادي مرتفع ورفاهية مستدامة لأفراد المجتمع.

### تعريف التنافسية على مستوى الدولة:

مع مرور الوقت وتطور مفهوم التنافسية واختلاف أبعاده لم يعد من السهل حصر مفهومه ولذلك نجد العديد من التعاريف من بينها:

- ☞ يعرفه UNCTAD (United Nations conference on Trade and development) على أنها "الوضع الذي يمكن للدولة في ظل شروط السوق الحرة و العادلة من إنتاج السلع و الخدمات التي تتلاءم مع الأذواق والمتطلبات العالمية، ومن جهة أخرى المحافظة على زيادة في مستوى المعيشي لأفرادها في الأجل الطويل"<sup>1</sup>
- ☞ من جهتها تعرف منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OCDE) القدرة التنافسية على أنها "الدرجة التي يستطيع بلد ما، في ظل أسواق حرة وعادلة من إنتاج سلع وخدمات تنجح في اختبار الأسواق العالمية، وفي نفس المحافظة على توزيع المداخل لمواطنيها على المدى البعيد"<sup>2</sup>
- ☞ وقد عرفها المنتدى الاقتصادي العالمي: يعرف التنافسية الدولية على أنها "القدرة على توفير البيئة الملائمة لتحقيق معدلات نمو مرتفعة ومستدامة"<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - محمد عدنان وديع، القدرة التنافسية وقياسها، سلسلة جسر التنمية، المعهد العربي للتخطيط الكويت، العدد 24، ديسمبر 2003، ص 05.

<sup>2</sup> - زغدار أحمد، المنافسة والتنافسية والبدائل الإستراتيجية، دار جرير للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011، ص 35.

<sup>3</sup> - تقرير التنافسية العربية 2003، المعهد العربي للتخطيط، الكويت ص 22.

ويشير M(Porter) إلى أن المفهوم الوحيد الشامل للتنافسية على مستوى الدولة هو " إنتاجية الدولة وأن رفع مستوى المعيشة داخل الدولة يتوقف على قدرة الشركات الدولية على تحقيق مستوى مرتفع من الإنتاجية وزيادتها عبر الزمن"<sup>1</sup>

نجد M. Porter ربط التنافسية بالإنتاجية ومستوى معيشة ورفاهية الأفراد

من التعاريف السابقة يتضح أن التنافسية على مستوى الكلى تتمثل في قدرة الدولة على تحقيق النمو الاقتصادي عن طريق إنتاج سلع وخدمات واتخاذ تدابير وإجراءات تضمن لها التواجد المستمر في الأسواق الدولية وبالتالي تسمح لها بالتميز عن منافسيها ومن ثم التفوق عليها وتحقيق مستوى معيشي ورفاهية لأفراد المجتمع بصفة مستدامة وعلى المدى الطويل.

### تعريف التنافسية على مستوى القطاع:

يمكن تعريف التنافسية على مستوى القطاع على أنها قدرة الشركات في قطاع صناعي معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر مقارنة مع المنافسين في الأسواق الدولية دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية.<sup>2</sup>

وتقاس التنافسية على مستوى القطاع الواحد اعتماداً على الربحية الكلية التي تُحقق داخل القطاع إلى جانب اعتماد مقاييس أخرى كتلك المتعلقة بتكلفة وجودة الخدمات والمنتجات المنتجة والمقدمة من طرف مؤسسات هذا القطاع.<sup>3</sup>

ويكون القطاع تنافسياً في منافسة مع بقية القطاعات المشابهة إذا كانت إنتاجية عوامل المختلفة تساوي أو أقل لمثيلاتها بالنسبة للقطاعات الأخرى المشابهة له في البلدان الأجنبية وهو ما يظهر في انخفاض تكلفة الوحدة الواحدة من منتجات القطاع بما يجعله أحسن أو مساوي لتكلفة مثيلاتها من القطاعات الأجنبية.<sup>4</sup> وتقاس تنافسية القطاع الصناعي من حيث تفوقه على القطاعات المزاحمة في المجالات التالية:<sup>5</sup>

- الجودة الأفضل والمواصفات القياسية الأرقى.
- قدرة المنتجات على إشباع الحاجات المتنامية.

1 - نعين حسين شمت، التنافسية الدولية وتأثيرها على التجارة العربية العالمية، دار التعلم الجامعي، الإسكندرية، 2010، ص24.

2 - فريد كورتل، أثر الشراكة الأورو جزائرية على تنافسية الاقتصاد الجزائري، المنتدى الدولي متطلبات رفع القدرة التنافسية في اقتصاديات الدول العربية، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق سوريا، يومي 9-10 جانفي 2011، ص07.

3 - عبد المطلب بيسار، المعايير البيئية وأثرها على القدرة التنافسية للمؤسسات، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة، مجلد 03، العدد 02، 2020، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، ص149.

4 - زغدار أحمد، مرجع سبق ذكره، ص125.

5 - محمد أحسن الخيري، صناعة المزايا التنافسية، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، مصر 2004، ص 33.

- التكنولوجيا المستخدمة وخدمات ما بعد البيع.

### تعريف القدرة التنافسية على مستوى المؤسسة:

➤ عرف "Oughton" القدرة التنافسية للمؤسسة على أنها "القدرة على إنتاج السلع الصحيحة والخدمات بالتنوعية الجيدة وبالسعر المناسب وفي الوقت المناسب وهذا يعني تلبية مختلف حاجيات ورغبات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنظمات الأخرى.<sup>1</sup>

➤ ويعرفها السلمي على أنها "الجهود والإجراءات والابتكارات والضغوط وكافة الفعاليات الإدارية والتسويقية والإنتاجية والابتكارية والتطويرية، التي تمارسها المنظمات من أجل الحصول على شريحة أكبر ورقعة أكثر اتساعا في الأسواق التي تهتم بها.<sup>2</sup>

➤ أما المنتدى الإدارة الأوروبي فيعرف القدرة على المنافسة الصناعية على أنها " قدرة وفرص المؤسسة الراهنة والمستقبلية على تعميم وإنتاج وتسويق السلع في بيئتها المحيطة والتي تشكل خصائصها السعرية وغير السعرية أكثر جاذبية من منافسيها في الأسواق الخارجية والمحلية.<sup>3</sup>

➤ أما "Philippe Rouault" فيرى أن القدرة التنافسية على مستوى المؤسسة هي مفهوم نسبي فهي عبارة عن مجموعة من العناصر التي تضع المؤسسة في وجه ملائم اتجاه منافسيها.<sup>4</sup>

انطلاقا من هذين التعريفين فإن المؤسسة الأعلى تنافسية هي التي تكون أعلى إنتاجية.

➤ ولقد أكد بورتر أن التنافسية لا تخص الدول بل تخص المؤسسة، فالقدرة التنافسية تنشأ تحديد عنما تستطيع مؤسسة ما أن تقوم بخلق ميزة تنافسية لزملائها، حيث تكون هذه الميزة على شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين الآخرين وذلك بتقديم منافع متساوية أو تقديم منافع تخلق قيمة أعلى من المنتجات التي يقدمها المنافسين الآخرين.<sup>5</sup>

1 - محمد عدنان وديع، مرجع سبق ذكره، ص 05.

2- على السلمي، إدارة موارد بشرية إستراتيجية، دار غريب، القاهرة، 2001، ص 101.

3 - عبد الرحمان بن عنتر، المقومات الأساسية لتطوير القدرة التنافسية في المؤسسات الصناعية، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 20، باتنة، الجزائر، ص 35.

4- Rouault, Rapport : **analyse comparée de la compétitivité des industries agroalimentaires françaises par rapport à leurs concurrentes européennes**, la documentation française, République Française, Octobre 2010, P.9.

5- Michel Porter 2000, **l'avantage concurrentiel**, Dunod, paris, p08 بترجمة وبتصرف

للمما سبق يتبين أن قدرة تنافسية المؤسسة تتمثل في قدرة المؤسسة على إنتاج سلع وخدمات بسعر منخفض وبجودة مرتفعة وفي الوقت المناسب ومنه تلبية حاجات المستهلك بشكل أفضل من مثيلتها المنافسة. وتعني بأنها المؤسسة القادرة على تصريف سلعتها وخدماتها في الأسواق المحلية والدولية دون دعم أو حماية حكومية.

### المطلب الثاني: أسباب التنافسية

تعددت أسباب التنافسية التي تقترن بظاهرة العولمة والتي جعلت منها الركن الأساسي في ميدان الأعمال.

1. اتفاقية الجات، منظمة التجارة العالمية، دورها في زيادة انفتاح الأسواق الدولية، فخامة وتعدد الفرص فيها.
  2. غزارة المعلومات عن الأسواق الدولية، السهولة النسبية في متابعة متغيراتها بفضل تطور تقنيات المعلومات والاتصال، بحوث التسويق وغيرها من المعلومات المرتبطة بمؤشرات التنافسية<sup>1</sup>.
  3. مع زيادة الطاقة الإنتاجية، وارتفاع مستويات الجودة، تعدد دخول المزاحمين ساهم في تحول السوق إلى سوق مشتريين تتركز القوى الحقيقية فيه للعملاء الذين يبحثون عن اشباع حاجاتهم وتطلعاتهم بأقل تكلفة، الحصول على أكبر منفعة (أسير الشروط)، ومن ثم تصبح التنافسية هي الوسيلة الوحيدة للتعامل في الأسواق من خلال العمل على اكتساب وتنمية القدرات التنافسية<sup>2</sup>.
  4. تدفق نتائج البحث والتطورات الفنية، تسارع عمليات الابداع والابتكار بفضل الاستثمارات الضخمة في البحث، التطوير، محصلة التحالفات بين المؤسسات الكبرى.
  5. سهولة الاتصالات وتبادل المعلومات بين المنظمات المختلفة، ما بين المنظمة وفروعها بفضل تفعيل شبكة الأنترنت، تطوير أليات الاتصال الحديثة وتطبيقات المعلومات المتجددة<sup>3</sup>.
- لنتيجة للأسباب سالفة الذكر، نجد أن المستهلكين أو المشتريين على العموم سواء كانوا أفراد أو مؤسسات أو حكومات يتمتعون بميزة تعدد البدائل وإنتاج الفرص أمامهم للاختيار، المفاضلة من بين منتجات وخدمات المتنافسين، مما يتطلب منهم ذلك بذل جهد أكبر، المثابرة، التميز للفوز.

<sup>1</sup> - علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار عزيز للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2011، ص102.

<sup>2</sup> - جحيف زكية، أثر تبني إدارة الجودة الشاملة ونظام الأيزو على تنمية القدرة التنافسية للمؤسسات الجزائرية الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالة

**Vita jus**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007، ص70.

<sup>3</sup> - الصوفي ولد الهادي، تنمية الموارد البشرية لرفع القدرة التنافسية في المنظمة، دراسة حالة الشركة الوطنية للصناعة المناجم، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2012، ص75.

### المطلب الثالث الخيارات الاستراتيجية التنافسية

وضع Porter استراتيجيات تمكن المؤسسة من التعامل مع المؤسسات المنافسة داخل نفس الصناعة وبالتالي اختيار الاستراتيجية المناسبة التي تتلاءم مع ظروف المؤسسة الداخلية والخارجية وظروف المنافسة في نفس الصناعة.

#### 1. إستراتيجية قيادة التكاليف:

هي استراتيجية تستهدف حصول المنظمة على وضعية تسيطر، حتى تتمكن من خالها على مجال التنافس عن طريق تكاليف أقل من تكاليف المنافسين<sup>1</sup>، في النهاية من بيع منتجاتها وخدماتها بسعر أقل من المنافسين الذين يقدمون نفس المنتج وبنفس التكلفة. وهنا يكمن الدور الفعال لهذه الاستراتيجية باعتبارها أداة تحقق بها المنظمة أهدافها في مواجهة قوى المنافسة، هذه المواجهة تتضح لنا من خلال النقاط التالية:<sup>2</sup>

- فيما يتعلق بالمنافسين: فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تكون في موضع أفضل من حيث المنافسة على أساس السعر.
- فيما يتعلق بالموردين: يمكن للمؤسسة المنتجة في بعض الأحيان أن تكون بمأمن من الموردين الأقوياء. وخاصة إذا كانت الاعتبارات المتعلقة بالكفاءة تسمح لها بتحديد السعر وتحقيق هامش الربح المطلوب من أجل مواجهة ضغوط ارتفاع أسعار المدخلات الهامة والحرجة<sup>3</sup>.
- فيما يتعلق بالمشتريين: تمنح ميزة التكلفة الأقل المؤسسة بأن تتمتع بحصانة ضد العملاء الأقوياء حتى لا تتاح لهم فرصة المساومة في السعر<sup>4</sup>.
- فيما يتعلق بدخول المنافسين المحتملين: تمكن هذه الاستراتيجية المؤسسة من أن تحتل موقع تنافسي ممتاز يمكنها من تخفيض الأسعار والدخول مع أي منافس جديد في السوق<sup>5</sup>.

1 - عبد العزيز جودي، دور ومكانة البقطة الاستراتيجية في تسير المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالي مؤسستي سايفتال cervical ومؤسسة اتصالات الجزائر Algérie Telecom، رسالة الماجستير في علوم العالم والاتصال، تخصص مجتمع المعلومات، كلية العلوم السياسية والعالم، جامعة الجزائر 3، 2009-2010 ص 29.

2 - نبيل مرسي خليل، الإدارة الاستراتيجية تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 236.

3 - مقدم عبرات، حساب محمد أمين، استراتيجيات وضع حواجز الدخول أمام تهديد المنافس المحتمل، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد 05، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الأغواط، الجزائر، ص 314.

4 - أحمد باللي، استراتيجية التنافس كأساس لميزة تنافسية مستدامة، ورقة مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، الجزائر، يومي 8\_9 مارس 2005، ص 36.

5 Michael Porter (1980), **compétitive strategy, technique for Analyzing industries and compéités, USA, préés**, بتريجة وتصرف p36.

• فيما يتعلق بالسلع البديلة: تمكن هذه الاستراتيجية من استخدام السعر كسلاح ضد السلع البديلة والتي تكون أسعارها مغرية وجذابة في أغلب الحالات<sup>1</sup>.

### 2. استراتيجية التميز:

تستطيع المنظمة أن تخلق لنفسها مركزا تنافسيا مميّزا من خلال خلق درجة عالية من التمايز لمنتجاتها عن تلك التي يقدّمها المنافسون<sup>2</sup>، وهناك وسيلتان لتحقيق هذا التميز: الأولى تتمثل في محاولة تخفيض درجة المخاطرة والتكلفة التي يتحملها الزبون، أما الثانية فتتمثل في محاولة المنظمة خلق مزايا فريدة في أداء المنتج عن تلك التي توجد في منتجات المنافسين. إنّ هذه الاستراتيجية، وكما هو الشأن لسابقتها تهدف إلى خلق وضعية تنافسية ملائمة في مواجهة قوى المنافسة، ولكن بطريقة مختلفة، وذلك على النحو التالي<sup>3</sup>:

- على مستوى المنافسين: المنظمة تكون محصنة من تحرشات المنافسين ومناوراتهم السعرية بفضل وفاء زبائنها .
- على مستوى الزبائن: الصفات المتفردة للمنتجات هي في حد ذاتها عامل إضعاف لتهديد مساومة الزبائن، خاصة في ظل انعدام المنتجات البديلة .
- على مستوى الموردین: الهوامش المرتفعة التي يضمنها نجاح هذه الاستراتيجية، من شأنه أن يجعل المنظمة في وضعية تنافسية مقبولة لمفاوضتهم.
- على مستوى المنتجات البديلة: إنّ تميّز المنتجات ووفاء زبائنها ورضاهم عن أدائها، سوف يحدّ من درجة هذا التهديد، وخاصة وأن تهديد المنتجات البديلة لا يتحقق إلا إذا كانت تحقق نفس خصائص المنتجات المراد تعويضها وبأسعار أقل أو مماثلة لها.

### 3. استراتيجية التركيز:

يجب على المؤسسة التي تطبقها أن تركز جميع جهودها على قطاع سوقي واحد. أين تركز على فئة محدودة من العملاء يشتركون في خصائص متجانسة كما يمكن للمؤسسة أن تركز على منطقة جغرافية واحدة بدل التعامل مع السوق من

<sup>1</sup> - نبيل خليل مرسي، التخطيط الاستراتيجي، الطبعة الأولى، المعرفة، الجامعة الإسكندرية، 1996، ص 223.

<sup>2</sup> - بالعلاء خديجة، الذكاء التسويقي كمدخل لاكتساب المزايا التنافسية المستدامة، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي السادس بعنوان "الذكاء الاقتصادي والتنافسية المستدامة في منظمات الأعمال الحديثة" كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف\_الجزائر\_ يومي 6 و7 نوفمبر 2012، ص 33.

<sup>3</sup> - راضية دغمان، المركز التنافسي للمؤسسة وميكانيزمات تقييمه، ورقة مقدمة إلى الملتقى الوطني حول تنافسية المؤسسة، الشروط المالية والتجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة باجي مختار بعبابة، الجزائر، يومي 11\_12 ديسمبر 2011، ص 21.

خلال خدمة قطاع سوقي معين بطريقة أكثر كفاءة وفعالية من حالة استهدافها السوق ككل<sup>1</sup>، وهناك بديلين لتطبيق هذه الاستراتيجية هما<sup>2</sup>:

- ❖ **التركيز على خفض التكلفة:** وتتمثل في أنها استراتيجية تعتمد على خفض التكلفة للمنتج من خلال التركيز على قطاع سوقي معين.
- ❖ **التركيز على التميز:** هي استراتيجية تنافسية تعتمد على التمايز في المنتج والموجه في قطاع محدود من السوق وليس السوق ككل.

الجدول (01) يمثل مخاطر الإستراتيجيات التنافسية

مخاطر إستراتيجية القيادة في التكاليف	مخاطر إستراتيجية التمييز	مخاطر إستراتيجية التركيز
<ul style="list-style-type: none"> <li>- هذه الإستراتيجية لا تدوم طويلا بسبب:</li> <li>- التقليد من جانب المنافسين</li> <li>- التغيير التكنولوجي</li> <li>- قواعد أخرى لتدهور القيادة في التكلفة.</li> <li>- معدات جديدة آلية بإمكانها تعديل العمليات الصناعية.</li> <li>- الاهتمام المفرط بالعمليات الداخلية مما يزيد القدرة على تحصيل وإدراك احتياجات السوق.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>هذه الإستراتيجية لا تدوم طويلا بسبب:</li> <li>- أساليب التمييز تصبح أقل أهمية للمشتريين بسبب تغير سلوكياتهم وزوال عوامل التمييز.</li> <li>- التقليد من جانب المنافسين.</li> <li>- السعر المرتفع الذي لا يبرر عوامل تمييز المنتج بالنسبة للزبون.</li> <li>- اختيار تمييز المنافسين الآخرين الفعالة أكثر من عوامل تمييز المؤسسة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>إستراتيجية التركيز يتم تقليدها عندما:</li> <li>- يصبح قطاع السوق المستهدف غير جذاب هيكليا بسبب التلاشي التدريجي لهيكله أو تلاشي الطلب.</li> <li>- يدخل المنافسون الكبار هذا القطاع وعلى نطاق كبير بسبب تضائل الفروق بين هذا القطاع وغيره من القطاعات الأخرى، ويسبب مميزات التسويق الشامل.</li> <li>- ظهور مؤسسات أخرى جديدة تتبع إستراتيجية التركيز على أجزاء من نفس القطاع السوقي</li> </ul>

المصدر: ثابت عبد الحمان إدريس، جمال الدين محمد مرسى، 2003، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر،

262.

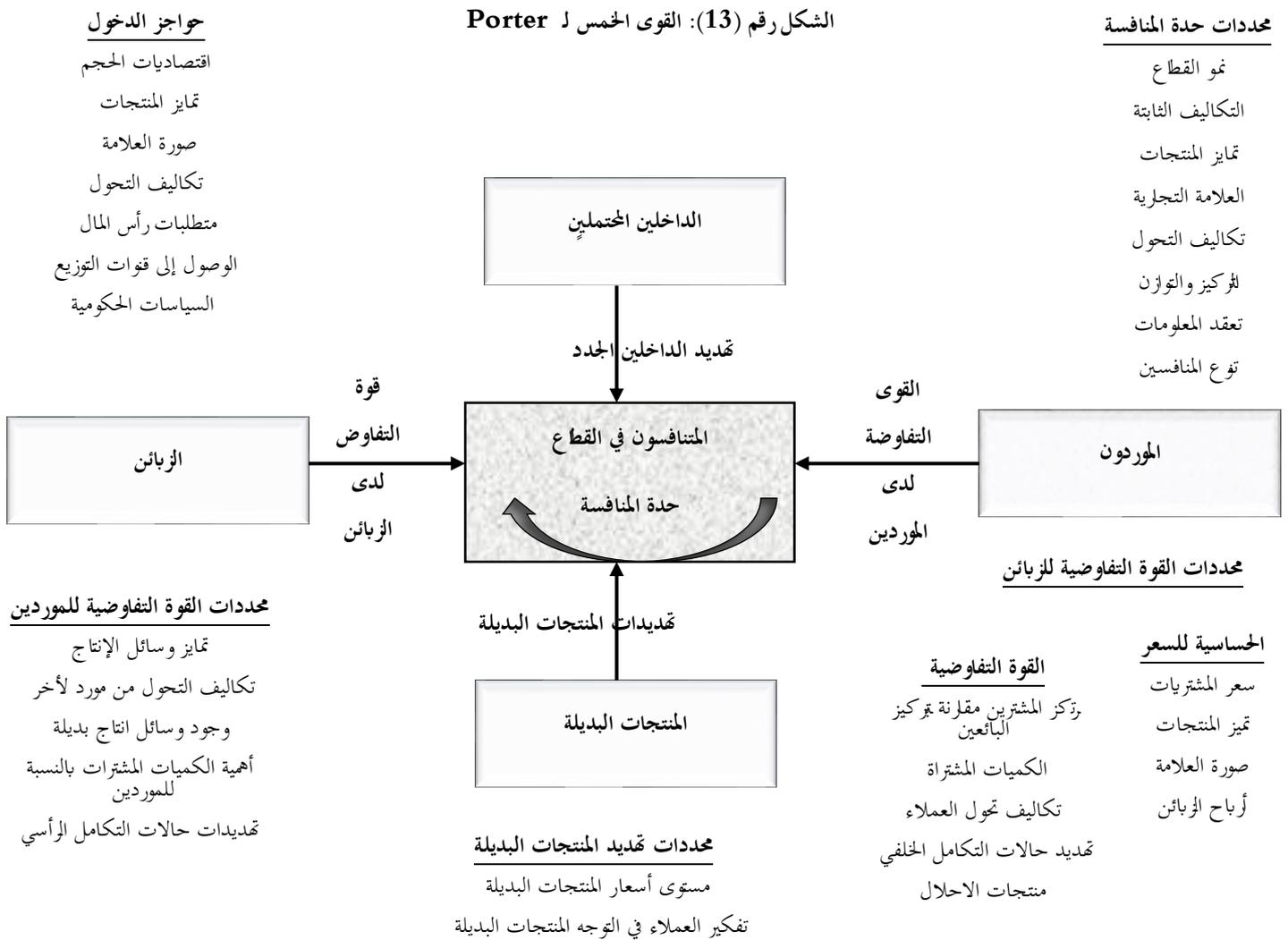
<sup>1</sup> - مزوغ عادل، دراسة نقدية لاستراتيجيات Porter، التنافسية الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، جامعة سعد دحلب، البلدة، ص 61.

<sup>2</sup> - حية عيسى، العيدان حبيبة، نموذج مقترح لدور البقطة التنافسية في تعزيز الميزة التنافسية من خلال الاستراتيجيات التنافسية، مجلة الابداع، ص 215.

### المطلب الرابع: تحليل قوى التنافس

البروفيسور M. Porter أستاذ كلية هارفارد للأعمال، الذي نشر في كتابه "الاستراتيجية التنافسية: تقنيات لتحليل الأعمال والمنافسين" (Competitive Strategy Technique for Analyzing Industries and Competitors) عام 1980، الذي قدم فيه نموذج لتحليل الصناعة يقوم على خمسة قوى، ساعده بشكل كبير حماية محيط المنظمة ومعرفة القوى ذات العلاقة المباشرة التي تؤثر على أعمالها، مردوديتها لبناء الاستراتيجية الملائمة لقواعد المنافسة في السوق.

ويتكون هيكل القوى التنافسية من خمسة (05) قوى، سيتم التطرق إليها كما هو موضح في الشكل التالي:



من ملاحظة الشكل أعلاه الذي يوضح القوى الخمسة ل Porter للمنافسة والمتمثلة في:

1) **تهديد الداخلين المحتملين:** لا يقتصر تهديد المؤسسة الذي تتعرض له على المنافسين الحاليين فقط، وإنما يمتد ليشمل التهديد الناتج عن إمكانية دخول منظمات جديدة منافسة لها في نفس الصناعة، وعادة ما ينجم عن دخولهم زيادة في الطاقة الإنتاجية، كذا الرغبة في الحصول على حصة سوقية، حجم ملائم من الموارد بما لديهم من قدرات جديدة تحولهم إلى ذلك، مما تسبب تأثير في مردودية قطاع النشاط كتخفيض أسعار العرض أو ارتفاع في تكاليف المؤسسات المتواجدة في القطاع، وبذلك ينخفض الإنتاج، وهنا يأتي دور المؤسسة في وضع حواجز تمنعها بهم من الدخول إلى قطاع معين<sup>1</sup>، وهناك عدة عوائق للدخول وهي كالتالي<sup>2</sup>:

أ. **اقتصاديات الحجم:** ومعناه تخفيض في التكلفة الوحودية بإنتاج كميات كبيرة، مما يشكل عائق أمام دخولهم.  
 ب. **تميز المنتج:** وذلك من خلال السمعة، العلاقة التي بنتها المؤسسة مع زبائنهم مما أكسبها الوفاء من طرفهم مما يكون عائق على دخولهم.

ج. **متطلبات رأس المال:** إذ أن الانطلاق أو الدخول في قطاع ما، يتطلب تكاليف ضخمة من مصاريف الاشهار البحث والتطوير اقتناء تكنولوجيا متطورة كل هذه التكاليف تعتبر عبئ كبير على المنظمة مما يعفيها من الدخول إلى الصناعة

د. **تكاليف التحويل:** تكاليف التبديل هي التكاليف الأنية التي يتحملها الزبون بسبب انتقاله من منتج منظمة إلى منتج منظمة أخرى وتشمل تكاليف التحويل: تكاليف تأهيل اليد العاملة، تكاليف التجهيزات الجديدة والملحقة، التكاليف المتعلقة بالزمن، لتأهيل واختيار التصميمات الجديدة للمنتج.

هـ. **الوصول إلى قنوات التوزيع:** العائق من الوصول إلى قنوات التوزيع هو الاعتبار أن جميع هذه المنافذ مستغلة من طرف المؤسسات المتواجدة حالياً، مما يصعب الأمر على الداخلين الجدد. هذا وقد يلجؤون إلى اقناع الموزعين الحاليين على توزيع منتجاتهم في شبكات التوزيع الحالية.

و. **سياسات الحكومية:** يمكن أن يكون نظام الحكومة أحياناً مفيد من خلال اصدار إجراءات مثل الحصول على ترخيص بالدخول في سوق صناعية ما وحرية تحديد الوصول إلى الموارد الخام.

<sup>1</sup> نادية العارف، الإدارة الاستراتيجية "إدارة الألفية الثالثة"، الدار الجامعية، مصر، 2001، ص90.

بترجمة و 109, 108, P P 2003, Economica, Paris, France, 5<sup>ème</sup> édition, **Stratégie De L'entreprise**, Michel Gervais,<sup>2</sup> بتصرف

كما يمكن لسياسة الحكومة أن تشكل عائق في وجه الداخلين الجدد مثل سنها للقوانين والتشريعات من شأنها أن تحرمهم من الاستفادة من دخول صناعة والتهوين على ذلك.

(2) **القوة التفاوضية للموردين:** أو ما توصف أحيانا بالقدرة التفاوضية لسوق الدخلات، وتزداد القوة التفاوضية للموردين

في الحالات التالية<sup>1</sup>:

✎ انخفاض العرض.

✎ العرض أكثر تركيز من الطلب.

✎ عدم وجود مواد خام بديلة منافسة للمواد التي يقدمونها.

✎ عدم تمتع الصناعة بجاذبية تكفل دخول موردين جدد.

✎ إذا امتلك الموردون معلومات كافية حول عناصر الصفقات في الصناعة.

✎ عندما يمكن للموردين أن يشكلوا تهديد لأية محاولة للتكامل العمودي في أعمال الصناعة.

✎ عندما تكون الموارد الداخلة في الإنتاج ملزمة وتشكل نسبة كبيرة من إنتاج المنتجات في الصناعة

✎ عندما تتحمل المنظمات العاملة في الصناعة تكاليف عالية إذا ما فكرت في اللجوء إلى موردين آخرين.

(3) **القوة التفاوضية للزبائن:** أو ما يعرف بالقوة التفاوضية لسوق النواتج، ويمتلك الزبون قوة تفاوضية نسبية بالمقارنة مع

البائع أو المنتج إذا أرغمه على تخفيض السعر مع المفاوضة على الخدمات والجودة الممتازة الشيء الذي سيؤثر سلبا على مردوديته وجاذبيته<sup>2</sup>، كما أن لها تأثير قوي على الميزة التنافسية.

ويمكن القول بأن العوامل التي تحكم القوة التفاوضية للزبائن هي عكس العوامل التي تحكم القوى التفاوضية للموردين (قوتان متعاكستان).

(4) **تهديدات المنتجات البديلة:** هي تلك المنتجات التي تقدمها المنظمات الأخرى والتي يمكن أن تلبى احتياجات

الزبائن بنفس الأسلوب أو الطريقة التي تقدم بها منتجات المنظمة. وهي منتجات تؤدي، أو تقريبا، نفس الوظيفة التي

تؤديها المنتجات القائمة. حيث تؤثر المنتجات البديلة على سياسة منتجات المؤسسة تأثيرا بالغا وهذا من ناحية

النوعية السعر الكلفة وهامش الربح، وتم معرف ذلك من خلال تحليله من خلال القيام بما يلي<sup>3</sup>:

— التعرف على المنتجات التي تلبى نفس الحاجات، لكنها تتطلب تكنولوجيا مغايرة.

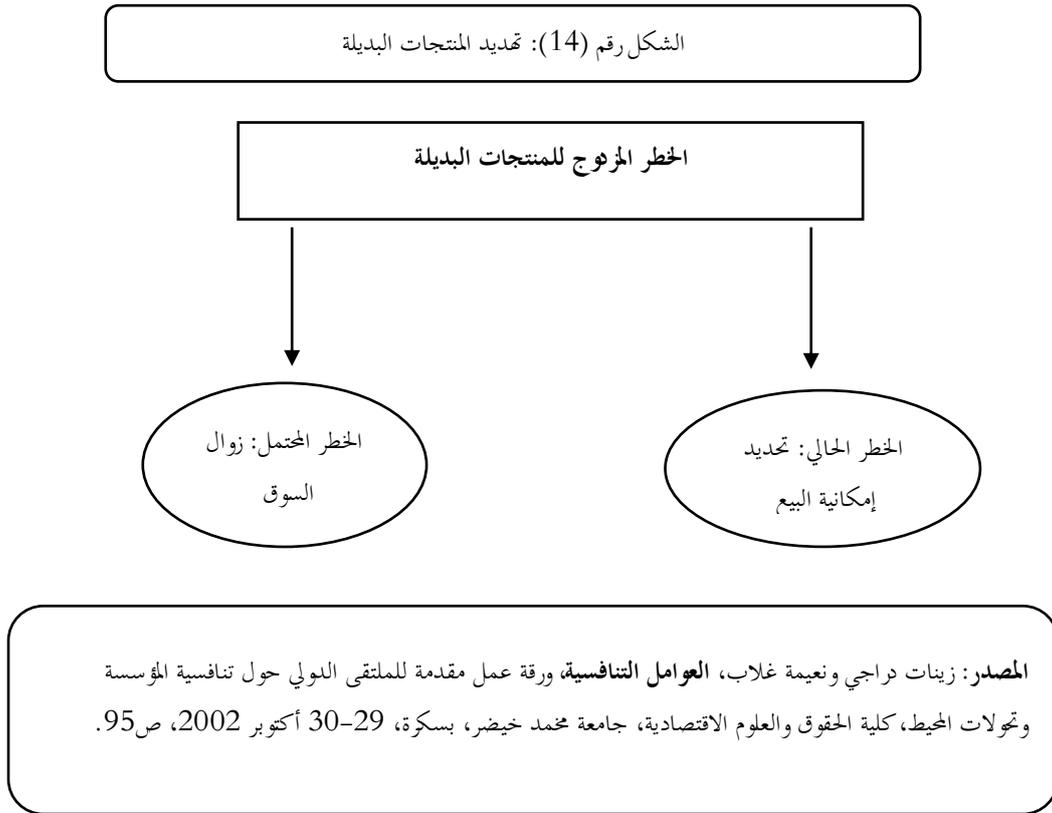
1 \_ Tugrul Atamer et Roland CAlori, **Diagnostic et décision Stratégique**, 2ème Edition, Dunod, Paris, 2003, p123.

2 - عادل بو عافية، لدراسة تأثير قوى المنافسة الخمسة ل Porter على تنافسية مؤسسات قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، العدد 8، جامعة فرحات عباس سطيف، 2018، ص592.

3 - صالح عبد الرضا رشيد، إحسان داهش جلاب، الإدارة الاستراتيجية مدخل تكامل، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان 2008، ص124.

- تحليل العلاقات من خلال النسب الملائمة بين السعر والتكاليف لمنتجات القطاع.
- تحسين المنتجات الإحلالية من خلال القيام بتقدير نسب ملائمة.

ويمكن تلخيص تحديد حالات الإحلال في تهديد مزدوج يتمثل في تهديد حالي يمكن أن يعرض المؤسسات الناشطة في القطاع وهو الحد من إمكانية البيع، والتهديد المحتمل المتمثل في التهديد القائم في حالة زوال الأسواق. وذلك حسب الشكل التالي:



(5) **شدة المنافسة:** وتمثل مركز التقاء القوى الأربعة الأخرى، إذ يجب على المنظمة التعرف على شوط المنافسة في السوق وكذا منافسيها عن طريق تحديد العوامل التي تؤثر في شدة المنافسة فيما بينهم، حيث يرى Porter أن شدة المنافسة مرتبطة بالعوامل التالية. سنحاول تلخيصها في النقاط التالية<sup>1</sup>:

أ. نمو الصناعة المتزايد الذي يتيح فرص أمام المؤسسات لتحسين منتجاتها، من خلال تشغيلها لكامل مواردها المادية والبشرية للتوسع في الصناعة، أما إن كان نمو الصناعة ضعيف فستنعكس المنافسة إلى معركة حصة سوقية

<sup>1</sup> - عادل بو عافية، مرجع سبق ذكره، ص593.

بين المتنافسين. التكاليف الثابتة العالية، فهي تولد ضغط على المؤسسات، في سبيل الاستغلال الأقصى لطاقتها من ينجم عنه تخفيض الأسعار، سعياً للوصول إلى نقطة التعادل.

ب. تمييز المنتج وذلك من خلال الجودة والسعر.

ج. عوائق الخروج مثل تخصص الأصول، يمنع المنافسين الضعفاء من ترك الصناعة، مما يجبرهم على استخدام كافة أساليب المنافسة والاستمرار.

كما أن عدد المنافسين، تكاليف التحول، حجم المنظمات الصناعية، هامش الربح، ثقافة العميل، كل هذه العوامل من شأنها أن تتحكم في درجة شدة المنافسة.

## المبحث الثاني: إكتساب ميزة التنافسية

في ظل ظاهرة العولمة تسعى كل المؤسسات إلى الحفاظ على استمرارية نشاطها وتحقيق أهدافها، وهذا لن يكون إلا بامتلاكها لميزة أو مزايا تنافسية تتميز بها عن منافسيها وتجعلها تتفوق عليهم، وفي هذا المبحث سيتم التطرق إلى ماهية الميزة التنافسية، وماهي مختلف أنواعها وكيف يتم بنائها، وماهي أهم سبل استدامتها و تطويرها.

### المطلب الأول: ماهية الميزة التنافسية

#### أولا مفهوم الميزة التنافسية:

يعتبر Michel Porter أول من وضع نظرية الميزة التنافسية واعتبر أن التنافس يتم بين المؤسسات فيما بينها.

عرفها "Porter" على أنها " تنشأ أساسا من القيمة التي تستطيع مؤسسة ما أن تخلقها لزبائنها بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع متساوية أو بتقديم منافع منفردة في المنتج تعوض الزيادة السعرية المطبقة"<sup>1</sup>.

وتعرف أيضا الميزة التنافسية على أنها قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الإستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط<sup>2</sup>.

ويرى بني حمدان بأنها " القدرة التي تمتاز بها المنظمة عن سائر المنظمات المشابهة والتي تؤثر في مجالات متعددة منها السعر، التكلفة، المنتج، التركيز على سوق معين وتضمن تلك القدرة قيام الشركة بأداء انشطتها بصورة أكثر كفاءة وفعالية مقارنة بالمنافسين وتساهم تلك القدرة في تحقيق الفوز للمنظمة عن منافسيها الآخرين وبالتالي جني الأرباح وتحقيق البقاء في عالم الأعمال"<sup>3</sup>.

وقدم تامر البكري تعريف الميزة التنافسية بأنها" قدرة المنظمة على جذب الزبائن وبناء المكانة الذهنية لها كمنظمة أو لمنتجاتها ومنه زيادة القيمة المدركة من قبلهم والوصول لتحقيق رضاهم"<sup>4</sup>.

واستندا مما سبق يمكن استخلاص أن الميزة التنافسية تتمثل في قدرة تفرد وتميز المنظمة عن مثيلاتها عن طريق إشباع حاجات ورغبات الزبائن وتقديم المنافع والقيم بشكل أفضل من منافسيها ومن جهة أخرى فإن تحقيق الاختلاف

<sup>1</sup> -رززار العياشي، غياد كريمة، استخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة الاقتصادية ودورها في المؤسسة الاقتصادية ودورها في دعم الميزة التنافسية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2016، ص ص 181-182.

<sup>2</sup> - مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 13.

<sup>3</sup> - يحيى يقطان محمود، التخطيط مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، 2019، ص 96.

<sup>4</sup> - تامر البكري، إستراتيجيات التسويق، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2008، ص 192.

والتميز في المنتجات يحقق للمؤسسة ولاء العملاء لمنتجات المؤسسة بأفضلية عن منافسيها الحاليين أو المحتملين ومنه يتركز جوهر الميزة التنافسية على مصادر أساسية، إذ يعتبر عنصر استراتيجي يقدم للشركة فرصة جوهرية لتحقيق ربحية متواصلة.

وتتمتع الميزة التنافسية بالخصائص التالية<sup>1</sup>:

1. أنها نسبية وليست مطلقة أي تتحقق بالمقارنة.
2. تؤدي إلى تحقيق الأفضلية والتفوق على المنافسين.
3. يتم تأسيسها على المدى الطويل باعتبار أنها تختص بالفرص المستقبلية<sup>2</sup>.
4. نتاج جهود الإدارة والابتكار والتطوير على عكس الميزة النسبية<sup>3</sup>.
5. تصدر عادة من داخل المنظمة وتخلق لها قيمة.

#### ثانياً: أهمية الميزة التنافسية

تمثل الميزة التنافسية القاعدة الأساسية التي يتركز عليها نجاح المنظمة وضمان استمراريتها. وبشكل عام تتجسد أهمية الميزة التنافسية للمنظمة فيما يلي<sup>4</sup>:

- ❖ تعطي المنظمة تفوقاً نوعياً وكمياً وأفضلية على المنافسين، وبالتالي تتيح لهم تحقيق نتائج أداء عالية.
- ❖ خلق قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم وتضمن ولائهم وتدعم وتحسن سمعة وصورة المنظمة في أذهانهم.
- ❖ تحقيق حصة سوقية للمنظمة وكذا ربحية عالية للبقاء والاستثمار في السوق.
- ❖ تساهم في التأثير الإيجابي في مدركات العملاء وباقي المتعاملين مع المنظمة وتحفيزهم للاستمرار وتطوير التعامل

1 - حسين علي الزعبي، نظم المعلومات الاستراتيجية "مدخل إستراتيجي"، ط1، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ص 138.

2 - محمد عبد الحسين الطائي، نعمة عباس خضير الحفاجي، نظم المعلومات الاستراتيجية: منظور الميزة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2009، ص.15.

3- زكريا الدوري، أحمد علي صالح، الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال، 2119، الأردن، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع. ص 206.

4 - مصطفى بن عودة، سمير غويني، سمير، دور أخلاقيات الأعمال في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية -دراسة تحليلية آراء العاملين بمدينة الهضاب العليا بالجلفة، كتاب اعمال المنتدى الوطني حول: الموارد البشرية كمصدر لتفعيل الميزة التنافسية من منطلق استراتيجي (دراسة تجارب)، المنعقد يومي 20 و21 فيفري 2119، جامعة البليدة 02، الجزائر. ص 36.

❖ تكون الميزات التنافسية تتسم بالاستمرار والتجدد، فإن هذا الأمر يتيح للمنظمة متابعة التطور والتقدم على المدى البعيد.

### ثالثا: أبعاد الميزة التنافسية

ترتبط أبعاد الميزة التنافسية ببعدين أساسيين هما<sup>1</sup>:

أ. القيمة المدركة لدى الزبون: فالمؤسسة من خلال استغلالها لإمكانياتها المتنوعة في خلق أو تحسين القيمة الإدراكية للزبون أو ما يتحصل عليه من سلع وخدمات ليكون هو الفاصل في الأخير يساهم وبشكل كبير في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة. أي أنهم يحصلون جراء تعاملهم مع المنظمة على قيمة أعلى من منافسيها.

ب. التمييز: وتعني قدرة المنظمة على تقديم منتجات فريدة تخلق قيمة أكبر ومنفعة أعلى من وجهة نظر الزبائن (جودة أعلى / خدمات تسويقية)، وهذا يتطلب فهم المصادر المحتملة لتميز المنتجات، وتوظيف قدرات وكفاءات المنظمة لتحقيق جوانب التميز<sup>2</sup>.

### رابعا: أنواع الميزة التنافسية.

تباينت آراء وتصورات الباحثين في تحديد أنواع الميزة التنافسية، حيث نجد الكثير منهم قسموا هذا الأخير إلى قسمين رئيسيين هما ميزة التكلفة الأقل وميزة التميز.

## (1) التكلفة الأقل:

ويقصد بالتكلفة الأقل قدرة المؤسسة على تصميم وتصنيع وتسويق منتج أقل تكلفة بالمقارنة مع المؤسسات المنافسة من أجل تعزيز حصتها السوقية والتمتع بمزايا اقتصاديات الحجم *scale economicus*<sup>3</sup>، حتى تستطيع المؤسسة تحقيق التميز من خلال خفض التكاليف يجب عليها أولا معرفة العوامل المحركة للتكاليف ومن ثم مراقبتها، حيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل يكسبها ميزة التكلفة الأقل، وتكون المراقبة على النحو التالي<sup>4</sup>:

1 - مصطفى يوسف كافي، مرجع سبق ذكره، ص 192.

2 - محمد مصطفى الدرويش، الممارسات الأفضل ودورها في تعزيز الميزة التنافسية: دراسة مقارنة لمجموعة من الشركات الصناعية، أطروحة دكتوراه تخصص إدارة أعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة حلب، 2011، سوريا ص 66.

3 - طارق قندور، الميزة التنافسية مدخل لسلوك المستهلك، ناشرون وموزعون، الأردن، عمان، الطبعة الأولى، 2011، ص 75.

4 - بوازيد وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة استراتيجية، جامعة سطيف، 2012، ص 12. بتصرف

- **مراقبة الحجم:** يمكن للمؤسسة أن تخفض تكاليفها من خلال التوسع في تشكيل المنتجات أو التوسع في الأسواق أو الأنشطة التسويقية أو حتى حيازة وسائل إنتاج جديدة. لكن يجد الذكر أن حجم التحكم في التكاليف يختلف من قطاع إلى آخر إلى أنه في عملية البحث عن اقتصاديات الحجم يجب عليها المحافظة على شرط التوازن تجنباً لحدوث تدهور في الأنشطة.
- **مراقبة التعلم:** التعلم هو محصلة الجهود المبذولة والمستمرة من طرف المستخدمين والمسيرين على حد سواء.
- **مراقبة الروابط:** إن إدراك المؤسسة ومعرفتها للروابط الموجودة بين الأنشطة المنتجة للقيمة واستغلالها يحسن موقع المؤسسة في مجال التكاليف ويعزز قدرتها التنافسية.
- **مراقبة اللاحق:** ويعني نقل الخبرة المكتسبة في تسيير نشاط منتج للقيمة إلى وحدات استراتيجية تمارس أنشطة مماثلة، أو تجميع بعض الأنشطة المهمة والمنتجة للقيمة بهدف استغلال الإمكانيات المشتركة.
- **مراقبة الإجراءات:** حيث تساهم مراقبة الإجراءات في خفض من التكاليف وذلك من خلال الكشف عن التكاليف الغير ضرورية التي لا تساهم إجاباً في تحقيق الميزة التنافسية الناتجة عن بعض الإجراءات بصفة مرتجلة أو سوء فهم هذه الإجراءات.
- **مراقبة التموضع:** والذي يخص سواء الأنشطة فيما بينها أو العملاء والموردين الذين ينجر عنه التأثير على عدة عناصر من بينها: مستوى الأجور، والفاعلية، الامداد، وسهولة الوصول إلى الموردين.
- **مراقبة الرزنامة:** إن المؤسسات السابقة إلى بعض القطاعات تستهدف من ميزة التكلفة الأقل بشكل مستمر، ويرجع ذلك لموقعهما بالدرجة الأولى كتوظيفها لأفضل العمال والإطارات بالإضافة إلى تعاملها مع موردين ذو خبرة إدارية...، اما القطاعات الأخرى التي تتميز بسرعة التغير في التكنولوجيا المستعملة فإن التريث والتقرب يكون هو الأفضل وذلك لتكوين صورة واضحة وشاملة عن المنافسة السائدة في القطاع.<sup>1</sup>

## (2) التمايز:

تتميز المؤسسة عن منافسيها في حالة ما إذا كان بمقدورها تقديم منتجات متميزة وخصائص فريدة ذو قيمة مرتفعة والتي يوليها العملاء قيمة هامة، مما يعطي للمؤسسة قوى أكبر في السوق، مما يخولها ذلك فرض أسعار أعلى عن المنافسين

<sup>1</sup> - الوليد الهلالي، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2009، ص 26. بتصرف.

الآخرين ومن يوجب على الشركة فهم المصادر المحتملة لتمييز منتجاتها عن الآخرين من خلال أنشطة حلقة القيمة وتوظيف قدرات وكفاءات المؤسسة لتحقيق جوانب التميز لها<sup>1</sup>، ومن بين العوامل التي تحقق الميزة لذلك كما يلي<sup>2</sup>:

➤ **المقاييس التقديرية:** حيث تعد هذه المقاييس عامل من عوامل تفرد والسيطرة بالنسبة للمؤسسة تتجلى هذه المقاييس فيما يلي:

- ❖ خصائص وكفاءة المنتج المعروض.
- ❖ كثافة النشاط ومحتواه.
- ❖ مدى اعتمادية النشاط للتكنولوجيا.
- ❖ المعلومات المعتمدة وجودة وسائل الإنتاج المسخرة للنشاط.
- ❖ الإجراءات التي تحكم عمل المستخدمين في النشاط.

➤ **الروابط:** يمكن أن تمثل الروابط الموجودة بين الأنشطة أو الروابط مع الموردين وقنوات التوزيع المستغلة من قبل المؤسسة مصدر للتفرد، حيث يشترط في الاستجابة الجيدة لحاجات العملاء تنسيقا بين الأنشطة المرتبطة فيما بينها. كما يمكن أيضا تلبية حاجات العملاء من خلال التنسيق مع الموردين بالإضافة إلى التنسيق مع قنوات التوزيع<sup>3</sup>.

➤ **الرزنامة:** إذ يمكن لتاريخ الذي بدأ فيه المؤسسة نشاط معين أن ترتبط به بخاصية التميز، فعلى سبيل المثال يمكن لمؤسسة سابقة استعمال صورة معينة لمنتج ما يمكنها من تحقيق التميز، وعلى عكس ذلك هناك بعض القطاعات يكون فيها الدخول المتأخر ذا جدوى لأنه يسمح للشركة باستعمال تكنولوجيا أكثر حداثة.

➤ **التكامل:** حيث أن درجة التكامل قد ترتبط بخاصية التفرد من خلال دمج الأنشطة المولدة للقيمة كأن تمارس من قبل الموردين أو قنوات التوزيع فهي بذلك تهيئ الفرصة لمراقبة نتائج الأنشطة التي قد تمثل مصدر لخلق ميزة تنافسية للمؤسسة.

**المطلب الثاني: محددات ومصادر الميزة التنافسية**

**أولا: محددات الميزة التنافسية.**

<sup>1</sup> طارق قندور، مرجع سبق ذكره، ص76.

<sup>2</sup> Michel porter, **L'avantage concurrentiel comment devancer ses concurrents et maintenir son avance**, Dunod, paris,1999, pp, 158,161.

<sup>3</sup> الوليد هلاي، مرجع سبق ذكره، 27.

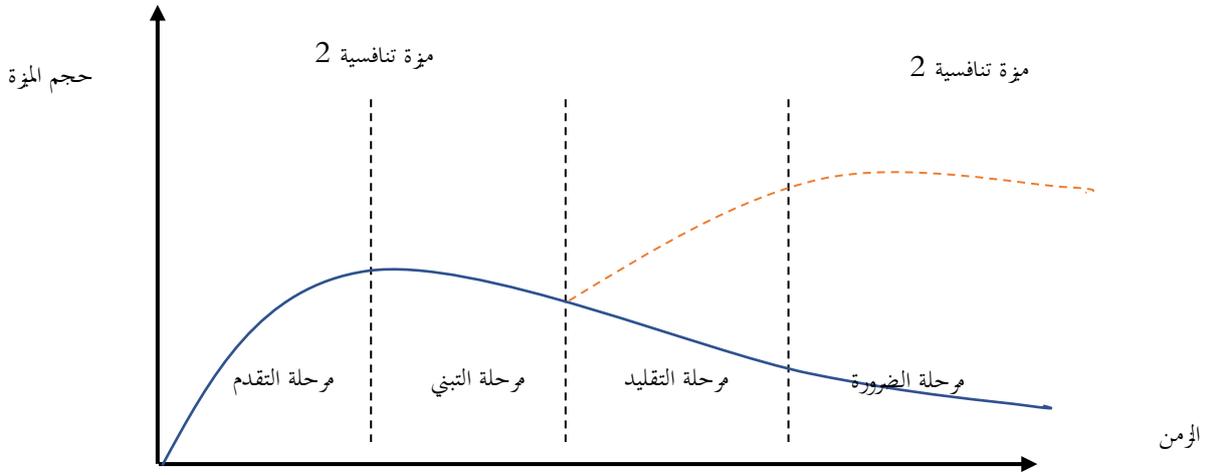
يتم تحديد الميزة التنافسية من خلال متغيرين أساسيين هما حجم الميزة التنافسية ونطاق التنافس وفيما يلي سيتم عرض شرح لأهم خصائص هذين البعدين:

### البعد الأول: حجم الميزة التنافسية:

تتحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية إذا تمكنت منظمة الأعمال من المحافظة على الميزة التكلفة الأقل أو ميزة تميز المنتج ومن هنا كلما كانت الميزة أكبر كلما كان على منظمات الأعمال المنافسة بذل جهود أكبر من أجل التغلب عليها، وفي الواقع العملي نجد أن حجم الميزة التنافسية يختلف من منظمة إلى أخرى وتعمل كل منظمة على أن تشغل ميزتها في الحصول على قطاعات سوقية وأن تتموضع فيها ومثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة فإن للميزة التنافسية دورة حياة هي الأخرى<sup>1</sup>.

والشكل التالي يوضح دورة حياة الميزة التنافسية لدى منظمات الأعمال.

الشكل رقم (15): دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، وكتر الإسكندرية للكتاب،  
مص 1998، ص 86.

من الشكل رقم (15) يتبين لنا أن الميزة التنافسية تمر بمراحل وهي:

1- **مرحلة التقدم:** تعتبر أطول مرحلة لأنها تتطلب تجنيد كل الموارد وإمكانيات المنظمة ماديا وبشريا ويتم فيه خلق الأفكار.

<sup>1</sup> عثمان بودحوش، تخفيض التكاليف كمدخل لدعم الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية الجزائرية، حالة شركة إسمنت عين الكبيرة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية التسيير والعلوم الاقتصادية، تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة سكيكدة، 2008، ص 18.

- 2- مرحلة التبني: وهي مرحلة الانطلاق بحيث تبدأ منظمة الاعمال في العمل وفقه هذه الميزة.
- 3- مرحلة التقليد: في هذه المرحلة يبدأ المزاحمون في محاكاة الميزة وهذا يمثل تهديدا للمنظمة حيث تبدأ الميزة بالتلاشي والتقدم.
- 4- مرحلة الضرورة: هذه المرحلة تكون في حالة ظهور تقنيات وأساليب جديدة تقف حاجزا أمام الميزة بحيث لا تتماشى وهذه التطورات وبالتالي فالجديد يؤدي إلى تقادمها وهذا بدوره يفرض على منظمة الأعمال البحث عن الجديد والتجديد والتطوير لها<sup>1</sup>.
- ★ من هنا نستنتج بأن المنظمة لا يمكن أن تحوز على ميزة تنافسية للأبد فهي مطالبة بتتبع دوره حياتها والعمل على التجديد والابتكار وإطلاق منتجات جديدة كلما كان الوقت مناسب لذلك.

#### البعد الثاني: نطاق التنافس (السوق المستهدفة):

ويقصد به مدى اتساع أنشطة عمليات المؤسسة لتحقيق ميزة تنافسية والذي بدوره يمكن أن يحقق وفرة في التكلفة مقارنة بالمؤسسات المنافسة وكمثال على ذلك استخدام نفس منافذ التوزيع ، لخدمة قطاعات سوقية مختلفة أو مناطق مختلفة وفي مثل هذه الحالة تتحقق اقتصاديات السلم وخاصة في حالة وجود علاقات متداخلة بين القطاعات السوقية أو المناطق التي تغطيها عمليات المؤسسة<sup>2</sup>.

والشكل الموالي يوضح الأبعاد المحددة لنطاق التنافس:

الجدول 2: يمثل نطاق التنافس أو السوق.

نطاق التنافس	التعريف والشرح
نطاق القطاع السوقي	يعكس مدى تنوع مخرجات وعملاء الذين تم خدمتهم وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع سوقي معين من السوق أو خدمة كل سوق
النطاق الرأسي	تعبير عن مدى أداء المنظمة لأنشطتها داخليا أو خارجيا اعتمادا على مصادر التوريد المختلفة، من جهة

1 - معاذ ميمون، دور التسويق الأخضر في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة منظمة الأعمال تويوتا، أطروحة مقدمة للحصول على شهادة دكتوراه في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة وهران، الجزائر، 2019، ص ص 222-223 بتصرف.

2 - أمينة بن علي، العجال بوزيان، مداخلة بعنوان: الميزة التنافسية المفهوم والمحددات، ملتقى علمي وطني حول "إستراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية يومي 20 و 11 نوفمبر 2009، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة د/الطاهر مولاي سعيدة، ص 17.

<p>فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التميز ومن جانب آخر يتبع التكامل درجة أقل من مرونة المنظمة الأعمال في تغيير مصادر التوريد.</p>	
<p>يعكس عدد المناطق التي تنافس فيها المنظمة ويسمح النطاق الجغرافي لمنظمة الأعمال بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة ويمكن إبراز أهمية هذه الميزة التي تعمل حاليا على نطاق عالمي حيث تقدم منتجاتها في كل ركن من أركان العالم.</p>	<p><b>النطاق الجغرافي</b></p>
<p>يعبر عن مدى ترابط بين الصناعات التي تعمل تحت ظلها المنظمة إذ أن وجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة فقط يمكن استخدام نفس التكنولوجيا والخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المنظمة</p>	<p><b>نطاق الصناعة</b></p>

المصدر: نيبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر 1998، ص 86، 85.

#### ثانيا: مصادر الميزة التنافسية

حدد Farrell المصادر التي ينبغي أن تفكر بها إدارة المنظمة لبناء الميزة التنافسية وفقا لنوع الميزة والمتمثلة في الجدول التالي:

جدول رقم (03) يوضح مصادر بناء الميزة التنافسية:

الميزة	كيف يتم تحقيقها
<p><b>1- ميزة العلاقات</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ ولاء الزبائن للماركات التجارية.</li> <li>➤ ارتفاع كلفة التحول عند الزبون</li> <li>➤ العلاقات بعيدة الأمد مع شركاء سلسلة التوريد</li> <li>➤ اتفاقيات التحالفات الإستراتيجية</li> </ul>

<p>➤ التنسيق والتكامل مع شركاء سلسلة التوريد وكثافة قوة المساومة.</p>	
<p>➤ تسجيل براءة اختراع والعلامات التجارية ➤ قيود العقود ومنافعها ➤ ميزات ضريبية ➤ مناطق التجارة الحرة القانونية التكوين ➤ تحجيم دور الحكومة</p>	<p>2- ميزات قانونية</p>
<p>➤ وفرة الموارد المالية. ➤ مصانع ومعدات حديثة. ➤ فاعلية نظم الاستخبارات عن الزبائن والمنافسين ➤ الثقافة والتصور والأهداف المشتركة. ➤ قوة السمعة التنفيذية</p>	<p>3- ميزات تنظيمية</p>
<p>➤ إدارة المواهب بتفوق ➤ قوة الثقافة التنظيمية. ➤ استثمارها بالعمل. ➤ التزام العاملين. ➤ تدريب العاملين.</p>	<p>4- ميزات الموارد البشرية</p>
<p>➤ حقوق الملكية والاسم والعلامة التجارية ➤ منتجات راقية ➤ التفوق بالنوعية أو الخصائص. ➤ الضمانات والترخيص. ➤ البحث والتطوير. ➤ التفوق بتصور المنتج.</p>	<p>5- ميزات المنتج</p>
<p>➤ كلفة إنتاج منخفضة. ➤ وفورات اقتصادية، حجوم الإنتاج. ➤ ضخامة جدم عملية الشراء. ➤ انخفاض كلفة التوزيع. ➤ قوة المساومة مع البائعين.</p>	<p>6- ميزات التسعير</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ تصوير المنظمة.</li> <li>➤ موازنة ضخمة للترويج.</li> <li>➤ تفوق قوى البيع.</li> <li>➤ الإبداع.</li> <li>➤ كثافة الخبرة التسويقية.</li> </ul>	<p>7- ميزات الترويج</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ كفاءة نظام التوزيع.</li> <li>➤ رقابة الخزين الفوري.</li> <li>➤ كثافة تكامل سلسلة التوريد.</li> <li>➤ ملائمة المواقع.</li> <li>➤ قوة الاستعداد للتجارة الإلكترونية.</li> </ul>	<p>8- ميزة التوزيع</p>

المصدر: محمد حسن الطأ، نعمة عباس الخضير الحفجي، نظم المعلومات الاستراتيجية من منظور الميزة التنافسية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان 2009، ص ص158، 159.

### المطلب الثالث: تنمية وتطوير واستدامة الميزة التنافسية

#### ❖ أولاً: تنمية وتطوير الميزة التنافسية:

تقوم المؤسسات بتنمية وتطوير ميزة تنافسية جديدة من خلال إدراك أو اكتشاف سبل جديدة للمنافسة وتطبيقها في السوق ويتحقق ذلك من خلال الابتكار وإجراءات البحوث والتطوير.

ومن أهم أسباب الابتكارات التي تعبر عن الميزة التنافسية ما يلي:<sup>1</sup>

(1) ظهور تكنولوجيا جديدة: يمكن للتغير التكنولوجي أن يخلق فرصاً جديدة في مجالات متنوعة مثل تصميم

المنتج، طرق تسويق، إنتاج وتسليم، هذا ما يدفع إلى تقديم تكنولوجيا جديدة. متقدمة تفرد بها عن

المنافسين سواء من ناحية تخفيض التكلفة أو تدعيم ميزة تميز المنتج.

(2) ظهور حاجيات جديدة للعميل المستهلك أو تغييرها: ان ظهور حاجات جديدة لدى المستخدمين من

الخدمة أو تغير أذواق الأوليات يتطلب تعديل في الميزة التنافسية أو ربما تنمية ميزة تنافسية جديدة.

<sup>1</sup> - خليل نبيل مرسي، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مصر، مركز الإسكندرية للكتاب، 1998، ص ص 98-99.

3) ظهور قطاع جديد في الخدمات(الصناعة): تبرز فرصة خلق ميزة تنافسية عندما يبرز قطاع سوقي جديد في الصناعة أو ظهور طرق جديدة لإعادة تجميع القطاعات الحالية في السوق، والفكرة ليست فقط الوصول إلى قطاعات سوقية جديدة من المستهلكين، ولكن أيضا إيجاد طرق جديدة للوصول إلى انتاج مجموعات خاصة في خط الإنتاج أو إيجاد طرق جديدة للوصول إلى مجموعات خاصة من المستخدمين.

4) تغير تكاليف المدخلات أو درجة توافرها: عدة ما تتأثر الميزة التنافسية بتغير جوهري في التكاليف المطلقة أو النسبية للمدخلات مثل: العمالة، الموارد الخام، وسائل النقل، الدعاية، والاعلان.

5) حدوث تغيرات في القيود الجمركية: تؤثر هذه الأخيرة أيضا في الميزة التنافسية مثل طبيعة القيود الحكومية في مجالات مواصفات الخدمة، حملات حماية البيئة من التلوث، حواجز التجارة، قيود الدخول إلى السوق.

#### ثانيا: عوامل استدامة الميزة التنافسية:

تسعى جميع منظمات الأعمال للحصول على ميزة تنافسية مهما كان نوعها وبعد حصولها على هذه الميزة تسعى من جراء اكتسابها إلى استدامتها، المحافظة عليها وتحسينها ولتوفير هذه الخاصية كان على المؤسسة الحذر من العناصر الثلاثة. وجود عوائق للتقليد، قدرة المنافسين الديناميكية العامة لبيئة صناعة معينة. والتي من شأنها التأثير على استمرارية المزايا التنافسية للمؤسسة وتختلف درجة التأثير حسب طبيعة الميزة التنافسية التي تملكها المؤسسة.

#### 1-أسباب تضاؤل الميزة التنافسية:

#### ★ عوائق التقليد

بافتراض أن المنظمات تسعى دائما وراء تطوير الكفاءات المتميزة والتي من شأنها أن تمنحهم المزايا التنافسية فلا بد من تحديد مصادر الك المزايا ومحاوله حمايتها من مخاطر التقليد Imitation وعليه يتطلب من المؤسسة التي امتلكت تلك الموارد والقدرات وحققته المزايا التنافسية من خلال العمل على وضع العوائق التي تحد من قدرة المنافسين على تقليدها. (وعندما تستحوذ المنظمات على هذه الأخيرة سوف تتحقق أرباح أعلى من المتوسط) هذا من شأنه يلفت النظر المنافسين إلى تلك المنظمة وأنها تملك كفاءات متميزة ذات قيمة عالية، الأمر الذي يجعل المنافسون يحاولون إزاحة الستار عن هذه الكفاءات والتعرف عليها وبالأحرى محاولة تقليدها، وإذا وفقوا في هذا الأمر قد يصلون في نهاية الأمر إلى تجاوز أرباح المنظمة<sup>1</sup>.

1 - عثمان بودحوش، مرجع سبق ذكره، ص 34.

هنا يجب الإشارة إلى أمر مهم جدا هو كم يستغرق من الوقت، للمنافسة في محاكاة تلك الكفاءات المتميزة للمنظمة بحيث تصبح المعادلة كالتالي:

كلما وفق المنافسين في تقليد الكفاءات المتميزة في أسرع وقت ممكن كلما كانت مزايا المنظمة أقل هشاشة واستمرارية.

### ★ قدرة المنافسين

هناك من يرى أن المحدد الرئيسي لقدرة المنافسين على تقليد المزايا التنافسية للمؤسسة يتجسد في أولوية الالتزامات الاستراتيجية للمنافسين، ويقصد بالالتزام الاستراتيجي أن تكون المنظمة ملتزمة بأهدافها وغايتها الاستراتيجية وأن تتفانى في تحقيق هذه الأهداف وذلك بالتمسك بالثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية دون الإغترار بالكفاءات التي تمتلكها والوقوع في فخ نفس الإمكانات تؤدي إلى نفس النتائج المستقبلية<sup>1</sup>، ويجدر الإشارة أنه عقب أن تعلن المؤسسة الالتزام الاستراتيجي سوف تجد صعوبة بمكان الاستجابة للمنافسة الجديدة وبالتالي بطأ المزايا التنافسية للمؤسسة الجديدة وبالتالي ستكون مزاياها التنافسية تنسم بالاستمرار نسبيا<sup>2</sup>.

### ★ ديناميكية الصناعة

تشهد البيئة الصناعية الديناميكية تغيرات كبيرة خلال العقدين الأخيرين حيث تميل معظم الصناعات الديناميكية إلى الاستحواذ على معدلات عالية جدا من تجديد المنتج ويقصد بهذا التغير السريع في مجال الصناعات الديناميكية قصر دورة حياة المنتج بفعل الدرجات العالية من البحث والتجديد مما ينعكس على طبيعة المزايا التنافسية التي قد تكون مؤقتة، وهذا يؤثر على ارباحها و عوائدها المتأنية من التجديدات التي يقوم بها المنافسون و هذا ما يتناقض واستدامة الميزة التنافسية، و هنا يجب على المؤسسات التي تعمل في هكذا صناعات أن تسعى سعيها في إطالة دورة حياة منتوجاتها و ذلك بتبنيها مداخل الإبداع و التحسين المستمر في المنتجات لضمان ديمومة المزايا لصالحها<sup>3</sup>.

## 2- أساليب استدامة الميزة التنافسية:

هناك العديد من الأساليب التي يمكن أن تتبعها المؤسسة كي تحافظ من خلالها على ميزتها التنافسية من أهمها:

<sup>1</sup> - صفا فرحات، دور إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، دراسة مقارنة بين بنك **cpa و pnb** ، مذكرة تخرج لنيل شهادة ما بعد التدرج لمدرسة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، تخصص الإدارة الإستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2015، ص 122.

<sup>2</sup> - أحلام حامدي، التسويق الإبتكاري ودوره في تفعيل الميزة التنافسية المستدامة، دراسة حالة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2012، ص 82.

<sup>3</sup> - نبيل كنوش، مرجع سبق ذكره، ص 87. بتصرف.

1. التغلب على القصور الذاتي والذي يبدأ بتشخيص مواطن الجمود داخل المؤسسة ثم تفعيل متطلبات التغيير وذلك بالتركيز على الأركان الأربعة لناء الميزة التنافسية وهي: الكفاءة، الجودة، التحديث والاستجابة للزبون والعمل على تطوير هذه الكفاءات المتميزة بما يحقق إنجاز أداء متفوق على المنافسين.
2. استخدام مقياس المقارنة المرجعية الذي يقوم بالبحث عن أفضل الممارسات في الصناعة التي تؤدي إلى تحقيق الأداء المتميز وتعزيز ميزها في السوق على المنافسين والاستجابة لرغبات وتطلعات المستهلكين، حيث أن هذا المقياس يوفر العديد من المزايا فهو يسمح بـ:

- ← معرفة الوضعية التنافسية من خلال مقارنتها مع مثيلتها والسعي لتعزيزها.
- ← معرفة تطورات وتوجهات السوق في القطاع النشاط وبالتالي تحديد موقع تنافسي.
- ← تشخيص المؤسسة وتحديد الوحدات والوظائف المتميزة في المؤسسة وتعزيزها واعتبارها كقدرة لتحسين باقي الوظائف.
- ← تشجيع التفكير الإبداعي مما يسمح بظهور كفاءات جديدة في المؤسسة.
- ← الاستجابة السريعة لحاجات العملاء.

3. تفعيل اليقظة وترصد أي إشارات انذار ومحاولة التصرف قبل المنافسين وأن تنسيق التغيير من خلال الحصول على معلومات المناسبة بأسرع ما يمكن في سبيل استدامة ميزتها التنافسية.
4. استحداث عملية تحسين وتعلم مستمرين من خلال تدعيم البحث والتطوير وتشجيع الابداع والابتكار وتنمية المعرفة والمهارات لدى الكفاءات البشرية المتاحة بالمؤسسة<sup>1</sup>.

#### المطلب الرابع: عوامل بناء الميزة التنافسية

أصبح التميز سمة العصر وضرورة قصوى ليس لإحداث تطور وتقدم فقط بل إلى بقاء وتواجد واستمرار المنظمات، مما أوجب على المؤسسات اكتساب وبناء ميزة تنافسية تنفرد بها عن منافسيها. حيث أنه لبناء ميزة تنافسية وجب على المؤسسة التوفر فيها عدة عوامل لتكوينها وبناءها ومن بين العوامل التي حصلت على أعلى نسبة في الدراسات الحديثة لبناء الميزة التنافسية نذكر منها:

<sup>1</sup> - بن سديرة عمر، التحليل الإستراتيجي كمدخل لبناء المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية، دراسة ميدانية في المؤسسات المحلية بسطيف، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و علوم التجارية، جامعة فرحات عباس، ص ص 65، 66. بتصرف.

## 1. الكلفة

تعتبر الكلفة العامل الرئيسي والمهم في بناء الميزة التنافسية حيث أن الزبون أول ما يبادر في ذهنه بعد البحث عن حاجاته ورغباته من السلعة أو الخدمة هو المبلغ الذي يدفعه مقابل ذلك المنتج ففي سياق المنافسة بين المؤسسات على تقديم منتج للزبون بأقل سعر دون التضحية بالجودة يضمن سلامة المؤسسة وبقائها، وذلك من خلال التركيز على تخفيض تكاليف الإنتاج دون الرفع من هامش الربح. بذلك تضمن ميزة تنافسية مع هامش ربح أقل من منافسيها سعياً دوماً إلى تخفيض تكاليف الإنتاج. أي أن تقديم المنتجات تكون عن طريق تقديمها للمستهلك بتكلفة ذات علاقة بالجودة من خلال طرح منتجات جذابة في السوق لتعطي عائداً على الاستثمار الذي من خلاله تكتسب المؤسسة ميزة تنافسية<sup>1</sup>.

## 2. الكفاءة

الكفاءة هي العنصر المهم الذي يثبت قدرة المؤسسة على التميز وذلك من خلال تقديم منتجاتها أو التحكم في التكاليف مقارنة بمنافسيها. حيث تتجسد الكفاءة في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج وحدات معينة من المخرجات. أي أنه كلما كانت المؤسسة أكثر كفاءة قلت المدخلات اللازمة لإنتاج مخرجات معينة<sup>2</sup>. ويمكن للمؤسسة تحقيق كفاءة أعلى من خلال عدة حلول نذكر منها<sup>3</sup>:

- ✓ تحقيق وفورات الحجم واستغلال منحنيات الخبرة.
- ✓ تبني تكنولوجيات مرنة للإنتاج.
- ✓ تقليص نسب المنتجات التالفة من أجل تحقيق صفر عيب.
- ✓ ابتكار وتصميم منتجات سهلة الإنتاج.
- ✓ تأهيل إنتاجية المورد البشري عن طريق التكوين.
- ✓ بناء هيكل تنظيمي يسهل التنسيق بين مختلف الوظائف<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - بوزيدي مجدي، طرق بناء المزايا التنافسية المستدامة، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، 9-10 نوفمبر، 2010، جامعة بومرداس، ص 09.

<sup>2</sup> - مصطفى يوسف كافي، مرجع سبق ذكره، ص 193.

<sup>3</sup> - سامية جدو، تحليل القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية الجزائرية وآليات تفعيلها في ظل، متغيرات، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراة، علوم

اقتصادية، الجزائر، ص 93

<sup>4</sup> - Giorgio Pelliculai, **stratégie d'entreprise**, traduction de la 2 édition italienne, Kamel Ben Youssef Didier Chabaud, Fabrice Bondoux et Olivier Germain, éditions de Boeck université, Bruxelles, Belgique 1 édition 2007, p 230.

### 3. الجودة:

في ظل المنافسة التي فرضت ولغرض تمييز المؤسسة على الأخرى ولأجل البقاء والاستمرار في سوق الاعمال وجب على المؤسسات توفير منتجات وخدمات ذات جودة عالية بما يحقق رضا الزبون ويلبي رغبته بأحسن شكل ممكن إذ لم يعد السعر وحده العامل المحرك لسلوك المستهلك. إذ أن الجودة المتميز للمنتج تشكل عامل مهم لبناء الميزة التنافسية التي من خلالها تنفرد المؤسسة عن نظيرتها من منتجات وخدمات تكسيها سمعة جيدة في بيئة الاعمال تضمن بها بقاءها واستمراريتها<sup>1</sup>. فالجودة هي قدرة المنتج أو الخدمة أو كلاهما على الوفاء بتوقعات الزبون أو حتى ما يزيد عليه لتلبية حاجتهم ولرغباتهم على أحسن وجه، مما يكسب المؤسسة الولاء من طرفهم حتى تحول المؤسسة اكتساب ميزة تنافسية عن باقي منافسيها. فالجودة تزيد من القيمة الإدراكية للزبون وتخلق القيمة الجيدة للمنتج حتى أنها تمنح المؤسسة خيار فرض أسعارها بتخفيض تكاليفها عن طريق العمل على سلامة العملية الإنتاجية نتيجة استحوادها على الكفاءات العالية التي تتيح له تقديم منتج ذو جودة عالية ومتميز عن منافسيه<sup>2</sup>.

### 4. المرونة:

إن رغبة الزبون في التغيير والتنوع في المنتجات وكذلك وسائل إشباعه ألزم على المؤسسات أن تواكب الحدث وتلاحق الرغبات المتغيرة للزبون بغية النجاح والتفوق في سوق الاعمال، تطلب ذلك المرونة على الاستجابة للتغيرات في تصميم المنتجات أو في حجم الإنتاج أو في المزيج الإنتاجي. أي القدرة على تحويل عملياتها من خط الإنتاج القديم إلى إنتاج منتجات الخط الجديد استجابة للتغيرات السريعة لحاجات ورغبات الزبون بأقل جهد ووقت وتهيئة الإمكانيات المادية والبشرية والمالية بكفاءة تجعلها متميزة على منافسيها<sup>3</sup>.

### 5. الابداع:

تعيش المنظمات في بيئة ديناميكية تتسم بالتغيرات التقنية المستمرة، وفي وقت تحركات المنافسين في ظل هذه البيئة ولضمان بقاء المؤسسات ونموها تأتي ميزة الابداع لتثبت أن الميزة التنافسية لا بد من أن تأخذ موضوع الابداع كأساس لنجاحها وتميزها عن باقيها من المنافسين<sup>4</sup>. فالإبداع هو قدرة المنظمة على الوصول إلى ما هو جديد من خلال طرح

1 - بوزيدي لمجد، مرجع سبق ذكره ص 10.

2. عثمانى عياشة، دور التسويق في زيادة تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص إقتصاد و تسيير مؤسسات ، جامعة فرحات عباس ، سطيف، 2011، ص 88.

3 - أ. يحيى قحطان، محمود، مرجع سبق ذكره، ص ص 119.118.

4 - بلقايد إبراهيم، بن لحسن الهواري، أهمية الميزة التنافسية لدى المؤسسات التمويلية، دراسة حالة مجموعة البنوك في وهران، مجلة القانون البنكي والمالية الدولية، العدد التاسع، جانفي 2017، جامعة وهران 2، ص 19.

أو تقديم منتج أو أسلوب أو فكرة جديدة متميزة تنفرد بها عما يفتقر إليه الآخرون،<sup>1</sup> وبذلك تعزز من قيمة منتجها، فضلا عن إمكانية فرض أسعارها مقارنة بمنافسيها مما يتيح لها اكتساب ميزة تنافسية.<sup>2</sup>

\

---

1 - طالب علاء فرحان، الجنابي أميرة، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر، عمان، 2009، ص 161.

2 - أ. يحيى قحطان محمود، مرجع سبق ذكره، ص 118.

### المبحث الثالث: دور الذكاء الاقتصادي في دعم الميزة التنافسية

في بيئة الأعمال التنافسية الديناميكية يجب على المنظمة أن تكون على علم بكافة مستجدات بيئتها الخارجية ولا يمكن ذلك إلا إذا توفرت القدرة والرغبة لانتهاج نظام الذكاء الاقتصادي بكافة مكوناته لما يوفر للمنظمة ميزة تنافسية غير قابلة للتقليد والمحاكاة.

#### المطلب الأول: دور الذكاء الاقتصادي في دعم مصادر الميزة التنافسية

يلعب الذكاء الاقتصادي دورا كبيرا في التأثير على مصادر الميزة التنافسية على النحو التالي:

##### 1. التأثير على التكلفة:

يتطلب تحقيق ميزة تنافسية من مصادر التكلفة توفير كافة المعلومات والموارد والامكانيات المتاحة لدى المنظمة ومقارنتها مع مثيلاتها من المنافسين، حيث أن الكثير من المؤسسات المتميزة تنافسيا تستهدف أن تكون الرائدة في مجال حرب الأسعار عن طريق خفض عنصر التكلفة بين منافسيها في نفس النشاط فتحليل عنصر التكلفة بهدف ترشيدها سيساهم في تحسين الكفاءة والفعالية وبالتالي وضع أسعار قابلة للتنافس وتقوم المراقبة الفعالة على استخدام معايير معينة كأدوات تخطيطية باعتبارها أهداف وكذا باعتبارها أدوات رقابية تستخدم في القياس والتقييم وهنا يكمن دور الذكاء الاقتصادي الذي يعتبر كمنظومة متكاملة يتولى بدوره الرقابة على التكاليف والإنتاجية وبالتالي اكتشاف بؤر الانحراف وتحول هذا الأخير إلى فرص تخفيض التكاليف مما ينشئ قيمة مضافة، ونشير في هذا الصدد إلى أهمية نظام الذكاء الاقتصادي والذي يعمل على جمع البيانات عن الموردين وتحليلها وبالتالي اختيار الموردين التي تستوفي فيهم الشروط. بالإضافة إلى اسهامات هذا النظام في قياس أداء التكاليف الذي سيساهم بدور في ترشيدها وتخفيضها وبالتالي تكون المؤسسة قد حققت قيمة مضافة تضمن بها مواجهة المنافسة الشرسة وتقلبات الأسعار وبالتالي ضمان الاستمرارية في السوق. ضف إلى ذلك فإن الذكاء الاقتصادي من خلال نظام المعلومات الذي يعتمد عليه فهو يعمل على تخفيض تكاليف الاستغلال، التزود بالموارد والإنتاج. وذلك بغيت تقديم خدمات ومنتجات وتسهيلات بتكلفة منخفضة قادرة على منافسة المزاكين في السوق،<sup>1</sup> ومن أشهر نظم المعلومات المساعدة على تخفيض التكاليف نذكر منها:

<sup>1</sup> - مغمولي نسرين، مرجع سبق ذكره، ص152. بتصرف.

- أ. استخدام نظم الذكاء الاقتصادي في العملية الإنتاجية، حيث يمكن أن يحل الانسان الآلي مكان الانسان البشري في الكثير من الصناعات منها كصناعة السيارات ويؤدي ذلك إلى الاستغناء عن اليد العاملة وبالتالي التقليل من التكاليف.
- ب. استخدام شبكات الاتصال للمشاركة في التجهيزات إذ يمكن للشبكة أن تربط مجموعة من الحواسيب مع آلة طباعة واحدة أو فاكس وهذا ما يتيح استخدام جهاز واحد لمجموعة من المستخدمين مما يؤدي إلى تخفيض تكاليف تواجد هذه المصادر لأكثر من موقع ضمن المؤسسة الواحدة والاكتفاء بأعداد محدودة منها.
- ج. استخدام نظام تبادل الالكتروني EDI لتبادل البيانات مع المؤسسات ذات المصالح المشتركة كالمؤسسة ومواردها ويدخل ضمن هذا الإطار التجارة الإلكترونية وقد حقق تطبيقات نظم المعلومات تخفيضات كثيرة فيما يخص التكاليف فوجد مثلا وال مارت WAL-WORT التي تنافس على مستوى السعر، تعتبر الموزع الأول في وم أ وذلك بفعل تفعيلها لأنظمة التموين المتواصل والذي ساهم بقسط كبير في تخفيض تكاليف الاستغلال لدى المؤسسة<sup>1</sup>.

## 2. المساهمة في ترقية الجودة:

تتحقق الجودة عندما ينجح المنتج في التصميم والتنفيذ وتقديم منتج يشبع رغبات العملاء وإرضاءهم وبالتالي تنخفض نسبة الشكاوى والمردودات المسترجعة، وتعد الجودة لا شك من أكثر الأسلحة التنافسية التي تستخدمها المؤسسات لتمييز في الأسواق، فهي تمكن من كسب ولاء العملاء وتحويلهم من منتجات المنافسين إلى منتجات المؤسسة، كما أن الجودة تمثل أهم معيار لقبول المنتجات سواء في الأسواق المحلية أو العالمية. وسيلتزم تحقيق هذه الأخيرة تصميم نظام للذكاء الاقتصادي في إطار نظام معلومات المؤسسة يعمل على توفير مختلفها من المعلومات الدقيقة والمتعلقة بحاجات ورغبات العملاء (بحوث التسويق مثلا واستشارات سلوك المستهلك)، ويتم قياس جودة هذه المنتجات من خلال عدة معايير (ISO، معالجة الشكاوى إلكترونياً، معالجة الطلبات) التي بدورها تحقق منافع تعود عليه كالسمعة المشرفة. وبالتالي فإن نظام الذكاء الاقتصادي يؤثر تأثير إيجابياً على جودة المنتج في المؤسسة لتعزيز ميزتها التنافسية على الصعيد المحلي والدولي<sup>2</sup>.

1- محمد الصالح قريشي، هدى بن محمد، دور نظام المعلومات في دعم الإستراتيجيات التنافسية، ورقة بحثية مقدمة ضمن فعاليات المنتدى الوطني الرابع حول نظام المعلومات واليقظة والذكاء الإستراتيجي بين حتمية التفاعل أو الزوال، المعقد يومي 17 و18 مارس 2014، بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي، ص19.

2- مغمولي نسرين، مرجع سبق ذكره، ص155. يتصرف

### 3. المساهمة في الاستجابة المتفوقة مع الزبائن والموردين:

ما يظهر الاختلاف بين مؤسسة وأخرى تنشطان في نفس المجال هو مدى قدرتها على التفاعل والاندماج مع الاحداث والأطراف الخارجية والاستجابة في الوقت الملائم بما يتماشى مع متطلبات محيطها، ولتحقيق هذا المستوى فإن الذكاء الاقتصادي يعمل على تعزيز الروابط مع الموردين وربط العلاقات مع الزبائن أصبح يسيرا، ممكنا وفي ذات الإطار يمكن استخدام نظم إدارة سلسلة التوريد SCM ونظم إدارة العلاقة مع الزبون CRM لربط سلسلة قيمة المؤسسة مع سلسلة قيمة المورد وسلسلة الزبائن، فهذه النظم تعمل على ربط طلبات شراء الزبائن مباشرة مع الموردين في نفس وقت الطلب. ليقوم الموردون بدورهم بشحن المنتجات للمستودعات لإحلال المنتجات المباعة تطابقا مع طلبية الزبون، كما يمكن الذكاء الاقتصادي من تعزيز الروابط مع الزبون باستخدام برامج وتطبيقات للمعلومات من خلال رفع تكاليف تحويلهم إلى منتج آخر أو القيام بتسهيلات أثناء عملية البيع مثل البيع على الخط أو من خلال الخدمات التي تقدمها المؤسسات عبر الشبكات للدعم الفني وخدمات ما بعد البيع كل هذا يكون على مدار الساعة من خلال بيع إلكتروني للمؤسسة.

ومن أهم المزايا التي حققتها المؤسسات من خلال تطبيق نظم الذكاء الاقتصادي فيما يخص دعم العلاقات المتميزة مع العملاء والموردين نجد<sup>1</sup>:

➤ من ناحية الموردين نجد مثلا شركة Renault and Toyota تعتمد في مجال تطبيقها على نظم معلومات وأرضيات يقوم من خلالها الموردين من الاطلاع على برامج الإنتاج والتصنيع والهيكله لديها من أجل إمكانية تحديد متى وكيف سيتم إرسال قطع الغيار إلى مصنع التركيب من ناحية الزبائن، نجد أيضا شركة Amazon عبر أنظمتها الالكترونية تسمح لزبائنهم بإبداء رغباتهم وتطلعاتهم عند اقتنائهم أحد منتجاتها خاصة في حالة الكتب والأقراص. كما أنها تقترح عليهم عناوين وإصدارات جديدة نالت إعجاب الزبائن من قبل.

➤ كذلك سيتدلل بمثال على نموذج PUNTO الجديد لـ FIAT حيث قامت هذه الأخيرة بإدماج الزبائن المحتملين في تقييم بعض خيارات التصميم لهذا النموذج حيث اقترحت عليهم القيام بهذه الخيارات عبر موقع الأنترنت وفي مدة ثلاث (03) أشهر تفر بتعبئة 3000 استمارة، مما سمح لها بتكوين قاعدة بيانات من أجل تصميم السيارة.<sup>2</sup>

1 - محمد الصالح قريشي، هدى بن محمد، مرجع سبق ذكره، ص18.

2 - سوداني أحلام، مطبوعة إدارة الإبداع والابتكار، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، الجزائر، ص 56.

وبالتالي عن طريق نظم المعلومات تتمكن المؤسسة من تقوية علاقاتها مع الموردين وكذا الزبائن من خلال ادماجهم في بعض القرارات، الاستماع إلى اقتراحاتهم، أفكارهم، سهولة تبادل الآراء معهم وهو ما شأنه أن يقلص إمكانية انتقال زبائن المؤسسة وبالتالي تعزيز ولائهم.

#### 4. المساهمة في التميز بالإبداع والابتكار:

ساهم نظام الذكاء الاقتصادي في تميز المؤسسة عن منافسيها من خلال التفوق في الإبداع، الابتكار واللياقة يقودان المؤسسة إلى الحصول على هامش ربح مرتفع وتطبيق أسعار تنافسية مما يؤدي إلى افتكاح حصص سوقية زمنية ضمان البقاء أطول في السوق وهناك عدة مجالات للإبداع والابتكار، من أهمها التكنولوجيا، براءة الاختراع، مخبر البحث والتطوير إضافة إلى منافذ التوزيع، الخدمات المقدمة للعميل. كما يمكن لتكنولوجيا المعلومات المساهمة في تحقيق تميز المؤسسة على مستوى منتجاتها فعلت من آخر إصدارات مخرجات البحث والتطوير الإلكتروني نجد<sup>1</sup>:

(1) استخدام بيوت أجهزة البيانات (Data, Ware Housse) وتكنولوجيا التنقيب عن البيانات Data Mening في البحث عن بيانات الشخصية للزبائن ل يتم تطوير منتجاتها على أساس تلك الخصائص للزبون.

(2) تطبيق نظم الإنتاج في الوقت المحدد "Jit" المعتمد أساسا على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحقيق تميز المنتج، بحيث يهدف هذا النظام إلى إنتاج تصنيف محدد من الوحدات الصناعية أو المنتجات المطلوبة في الوقت المحدد بالضبط والكمية المطلوبة.

(3) استخدام نظام تخطيط الاحتياجات من الموارد (MRP) لتحقيق جودة المنتج، إذ يختص هذا النظام بتحديد المطلوب من الأجزاء والموارد الأولية للوفاء بمتطلبات خطة الإنتاج الرئيسة محدد بذلك مواعيد إطلاق أوامر الصنع أو الشراء. كل هذه النظم وغيرها تعتبر بنية تحتية لنظام الذكاء الاقتصادي، حيث من خلالها يتم تحقيق مزايا عديدة للمؤسسة. إضافة وظيفة البحث والتطوير أضحت ذات مكانة رفيعة وتحديد الاستراتيجية العامة للمنظمة التي تبحث عن زيادة الأسواق، كما تعد هذه الوظيفة داخل المؤسسة المنفى الرئيسي للإبداعات التكنولوجية والمعارف في المؤسسة التي تتوفر على خلايا بحث، مخبر مجهزة، وإمكانيات بشرية مؤهلة.

<sup>1</sup> - الشاذلي عيسى حمد عبد الله، فضيلة بوطورة، نظام الذكاء الاقتصادي وأثره في تحقيق تنافسية منظمة الاعمال واستدامته، مجلة النيل الأبيض

للدراست والبحوث، العدد 18، سبتمبر 2021، جامعة العربي التبسي، تبسة، الجزائر، ص48.

### المطلب الثاني: علاقة أبعاد الذكاء الاقتصادي بالميزة التنافسية

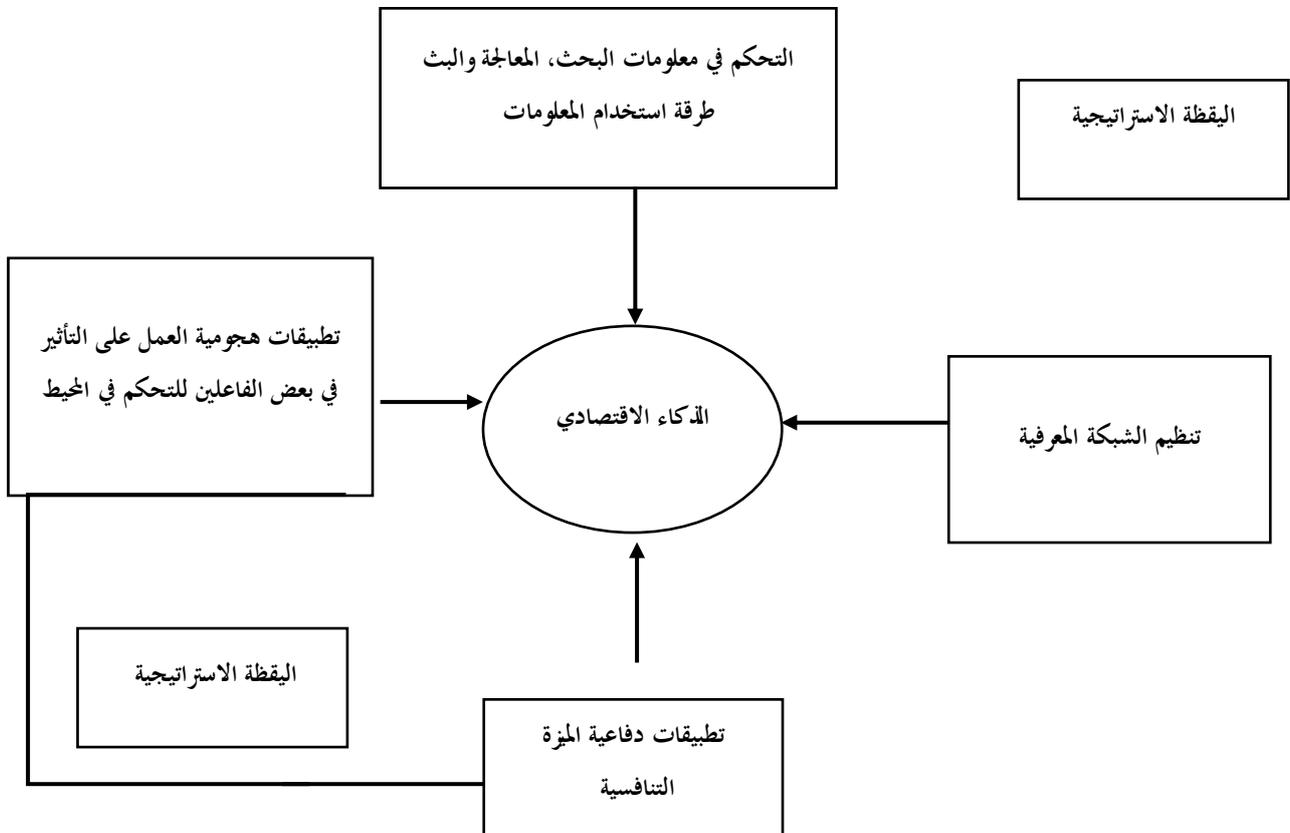
يرتكز نظام الذكاء الاقتصادي على ثلاث (03) أبعاد أولهما استعلامي، الثاني دفاعي، الثالث هجومي وللتعمق في هذه المسألة يتم من خلال هذا المطلب تبيان العلاقة النظرية بين كل من أبعاد الذكاء الاقتصادي والميزة التنافسية.

أولاً: اليقظة الاستراتيجية كبعد استعلامي لتدعيم الميزة التنافسية.

تكشف اليقظة الاستراتيجية عن البعد الاستقصائي لنظام الذكاء الاقتصادي بغية التمكن من جمع المعلومات ذات صلة بكل ما يهم المؤسسة وهو الأمر الذي يضمن لها مكانة تنافسية في ظل ديناميكية محيط المؤسسة.

← يركز الذكاء الاقتصادي كثيراً على اليقظة الاستراتيجية التي تقوم بتقديم تقرير شامل حول الأوضاع الخارجية لمحيط المؤسسة ورصد الأحداث المتوقعة قبل حدوثها والعمل على تفاديها لضمان مكانتها ضمن كل هذا، يظهر الشكل الموالي:

شكل رقم (16): مخطط موقع اليقظة ضمن نظام الذكاء الاقتصادي



Source : LESCA Nicola, CARON, FASAN-Maie-Laurence, (2006) ; veille, anticipative, une autre approche, de L'intelligence économique. Paris.184.

من خلال الشكل أعلاه يمكن اعتبار اليقظة سيرورة استراتيجية لتزويد المؤسسة بالمعلومات التي تؤهلها للمواجهة وإرساءها، هذا ما سنحاول توضيحه في النقاط التالية<sup>1</sup>:

1. تحسين أليات حل المشكلات التنظيمية المعقدة ومعالجة الأمراض التقنية التي تعاني منها المؤسسة، بهدف خلق بيئة مناسبة للابتكار، الابداع، إرساء قواعد الثقافة التنظيمية المقترنة بتوظيف المعرفة السلوكية، تطبيق تقنيات التدخل بهدف تحسين الأداء التنافسي، زيادة فعالية المؤسسة بتمكينها من تحقيق أهدافها والتصدي بقوة لمختلف أشكال المنافسة.

2. تسمح اليقظة بتطوير منتجات وخدمات جديدة تتلاءم مع رغبات المستفيدين المتزايدة والتي من خلالها تكسب رضا وولاء الزبائن.

3. تمكن اليقظة الاستراتيجية المؤسسة من تفادي تهديدات، اعتداءات المزااحمين في قطاع النشاط وذلك بتحفيز المسيرين بإقامة حواجز دفاعية تمكنهم من الحفاظ على أمن المؤسسة من مخاطر المفاجئة والمباغته التي تظهر في بيئتها أو تقوم بتبني استراتيجية هجومية تمكنها من السيطرة على ميزة تنافسية في نشاط منتج أو خدمة معينة لمواجهة المنافسين.

4. تساعد المؤسسة على توسيع حصتها السوقية، فهي بذلك أحد المؤشرات الهامة المعززة لمركزها التنافسي، فالمؤسسة التي تملك الحصة الأعلى تكون ذات مركز تنافسي أقوى.

5. توفر للمؤسسة المعلومات المتعلقة بمنتجات المنافسين وخدماتهم المقدمة من حيث الجودة، النوعية، السعر مما يمكنها من تحقيق ميزة تنافسية. تتفرد بها في إنتاج والهيمنة على السوق ومواجهة المنافسة بحيث لا يمكن للمنافسين محاكاتها أو تقيدها، فتحقق بذلك مركز تنافسي.

6. تبني نظام اليقظة اللامركزية مما يساهم في خلق هياكل تنظيمية مرنة تعزز أداء العاملين وتجعل المؤسسة أكفأ من غيرها في الاستجابة للتغيرات المحيطة لاسيما إذا انقضت هذه الجهود على تغير أنماط العمل، إعادة تنظيمه، إدخال أدوات وتكنولوجيات جديدة. تساعد في تنمية، تطوير كفاءتها الحالية واكتسابها مركز تنافسي يجعلها قادرة على تجاوز تهديدات المزااحمين.

**ثانيا: حماية الإرث المعرفي كبعد دفاعي لتدعيم الميزة التنافسية:**

<sup>1</sup> - عبد الفتاح بوخمحم، عائشة مصباح، دور اليقظة الإستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الإستراتيجيات التنافسية، 8-9 نوفمبر 2010، ص 16 .

إن الذكاء الاقتصادي يعد من أكثر التطبيقات الإدارية الحديثة والرائدة للمؤسسات في عالم أصبحت فيه المعلومة الاستراتيجية مسعى للعديد من الحلفاء والمنافسين على حد سواء للوصول إلى المبتغى، لكن دون التعدي على شروط المنافسة لهذا وجب توفير حماية قانونية وتقنية تقوم على مقارنة أمنية شاملة ومتكاملة، بما يكفل الحفاظ على الإرث المعرفي والتقني من أنشطة التجسس، الاختراق والتسرب في نضم كل المستجدات الحاصلة.

إضافة إلى بناء وتحقيق الميزة التنافسية، فالذكاء الاقتصادي يلعب دورا مهما في حماية، استدامة الميزة التنافسية وذلك من خلال الحفاظ على الإرث المعرفي، المعلوماتي من أنشطة التجسس والاختراق إضافة على التسرب في نصف كل المستجدات الحاصلة<sup>1</sup>.

بالاعتماد على الاستراتيجيات الدفاعية للتقليل من التعرض للهجوم، تقوية الوضع التنافسي للمنظمة، تحصيل مواردها، حماية إمكانياتها من التقليد وتعزيز أي ميزة تنافسية لديها من خلال توجيهان أساسيان لهذه الإستراتيجية وهما:

(1) إستراتيجية إغلاق السوق أمام المنافسين: وتتضمن إجراءات مستخدمة للدفاع عن الوضع الحالي للمؤسسة ضد أي هجوم تنافسي، أي وضع العقبات في طرق المنافسين لمنعهم من التأثير سلبا على المنظمة، وتشكيل أي خطر على حصتها السوقية. من هذه الإجراءات:

➤ المشاركة في تكنولوجيا بديلة.

➤ إضافة نماذج جديدة أو التوسع في خطوط الإنتاج لسد الفجوات.

➤ تخفيض الأسعار لإلحاق خسائر كبيرة بالمهاجمين تؤدي إلى إفلاسهم.

(2) استراتيجية الإشارة إلى احتمالية الانتقام والرد العنيف: يتطلب التوجه الآخر للاستراتيجية الدفاعية التوضيح الكافي للمزاحمين المتكتلين أنه في حالة قيامهم بهجوم، فإنه سيكون هناك رد فعل قوي، هدف إحباط المنافسين المتحدين عن الهجوم، عن طريق تقوية الاحتمالات كون أن الحرب التنافسية سوق تكلف أكثر مما يستحقه الأمر أو على الأقل صرف انتباههم لخيارات أقل تهديدا<sup>2</sup>. ومن الممكن توصيل الرسالة للمنافس المتحدي عن طريق<sup>3</sup>:  
← إعلان التزام الإدارة بالحفاظ على حصة المنظمة الحالية في السوق على الملأ، وبشكل واضح لا يحتمل الجدل.

<sup>1</sup> سارة كتر بو حمدان، مبارك بو عشة، مرجع سبق ذكره، ص 174.

<sup>2</sup> Douara Abael Kader, Kanadji Amina, **the Role of economic intelligence in promoting sustainable competitive for business Organization**, Journal of Economics Growth and entrepreneur, JEJE, year 2021, vol 4 Algeria, p99.

<sup>3</sup> محمد كنوش، مرجع سبق ذكره، ص ص 112، 113.

← الإعلان عن مخطط لتصميم العلاقات التجارية أو نماذج جديدة مهمة على أمل حث المنافسين على تأجيل تحركاتهم في السوق، وتعطيلهم.

← الإعلان عن التزام المنظمة بسياسة مطابقة لأسعارهم وكذا شروط المنافسين الآخرين لمضايقتهم.

← القيام بإستراتيجية عكسية من حين لآخر لتحركات المنافسين الضعفاء لتعزيز صورة المؤسسة كمدافع قوي عن وضعها، ومكانها في السوق.

← كما يجب على المؤسسة تشديد كافة الإجراءات الأمنية، التقنية، والقانونية ذات الصلة. والتي تقوم على<sup>1</sup>:

❖ حماية المؤسسة من القرصنة الالكترونية، والالتزام بالعمليات تخزين البيانات والمعلومات الخاصة بالمؤسسة من المنافسين، لئلا تمنع عنها الأعمال الغير قانونية مثل: إطلاق فيروسات، أو تثبيت برامج ضارة لتخريب نظم التشغيل الخاصة بالمؤسسة، سرقة هويات العاملين، أو انتحال شخصية زبائنها. إذ يمكن التصدي لهذه الأعمال اللاأخلاقية بواسطة طرق أو وسائل أمنية كحفظ نسخ احتياطية للمعلومات الهامة للمؤسسة، استخدام برامج حماية أمن المعلومات، المراجعة الدورية لموقع الويب الخاص بهم، تفعيل الإنذارات في حالة ترصد دخلاء لتقوية الحالة الأمنية للمؤسسة.

❖ التكتّم على الأسرار الصناعية، والمتمثلة في براءة الاختراع من الاستغلال الغير شرعي، أو أي معلومة هامة تتعلق بالجانب الاقتصادي للمؤسسة.

كما يجدر الإشارة إلى أن القانون لا يقتصر عمله على توفيره حماية قانونية تردع الغش المادي، والالكتروني فقط، وإنما يتعدى لتشمل مهمته حماية أسرار المؤسسة تحت ما يسمى "حماية تسوية الصنع".

### ثانيا: الضغط والتأثير كبعد هجومي لتدعيم الميزة التنافسية:

إن الذكاء الاقتصادي يعكس تبادل علاقات التفاعل بين المؤسسات، وكذا متغيرات بيئة نشاطها سواء القريبة أو البعيدة، حيث يتضمن في شقه الأساسي تحصيل المعلومات قانونيا، ثم بثها داخل المنظمة، لدعم اتخاذ القرارات داخليا وخارجيا، بهدف ممارسة الضغط على عناصر بيئتها الخارجية، التأثير على مواقفها وسلوكياتها، وبهذا تضم نشاطي الضغط والتأثير إلى الذكاء الاقتصادي، وبه يصبح حلقة دائرة، لأن المصادر التي أطلقت منها المعلومة في البداية أصبحت هدفا لاستقبالها في النهاية<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - نبيل كنوش، مرجع سبق ذكره، ص 96.

<sup>2</sup> - نسرین مغمولي، مرجع سبق ذكره، ص 150.

إن سياسة الضغط والتأثير تعد من المكونات الأساسية للذكاء الاقتصادي الممارس من قبل الحكومة، المؤسسات الرسمية، الاقتصادية على حد سواء، وإن كانت هذه الأخيرة أقل أهمية من أولتها، وهو ما يمكن الاستدلال عليه من خلال النماذج التالية<sup>1</sup>:

1. خلق شبكة التزامات، عبر تقديم الهاديات وخدمات صغيرة للطرف المعني تقديم تسهيلات لمتخذي القرار في الهيئات العمومية، لخلق شعور لديهم بالالتزام نحو الجهة المانحة للهيئة.
  2. الضغط الاجتماعي، عند تعذر إقناع جهة أو شخص ما برأي أو وجهة نظر معينة، يتم التوجه لإقناع بعض الممتنعين منه بفكرة، ليتولوا هم مسؤولية إقناعهم بها.
- ← الاعتماد في تسويق بعض القرارات على أشخاص ذو تأثير أدبي أو فكري أو علمي.
- ← الدعاية المضللة ضد خصم منافس، بهدف زعزعة مركزه التنافسي، وهو ما يمكن مواجهته بالتحكم الجيد للمعلومة، وبت الحقيقة.
- ← الاعتماد على سرية المعلومات الخاضعة للرقابة الدورية التي تنجح أكثر من غيرها في إقناع المتلقي بقيمتها.

وكخلاصة لما سبق يمكن القول إن الذكاء الاقتصادي يدعم ويعزز ميزة المؤسسة التنافسية، إذ يعمل على استمرار وديمومتها في ظل المنافسة الحادة، والديناميكية المعاصرة للبيئة الحالية، ذلك من خلال الاعتماد على تلك الرادارات التي ترصد، توضح حقائق البيئتين الداخلية والخارجية، بغية تشخيص موطن القوة، الضعف، كشف الفرص، وتفادي التهديدات، لاستباق التغيرات والاستعداد لمواجهتها قبل منافسيها. كما أن حماية الإرث المعلوماتي خاصة في مجالات العلمية والتكنولوجية، ضف إلى ذلك ممارسة التأثير والضغط لصالح الجهات العامة والخاصة لها دور كبير في تميز المؤسسة، من خلال امتلاكها هذه القدرة مما يكسبها مركزا تنافسيا.

### المطلب الثالث: تأثير الذكاء الاقتصادي على دورة حياة الميزة التنافسية

تمر الميزة التنافسية بمراحل حياة مختلفة تبدأ بمرحلة النشأة ثم التطور ثم الاستقرار ثم الاندثار وإعادة الانطلاق، هذه المراحل التي تمر بها الميزة التنافسية يلعب الذكاء الاقتصادي دورا مهما في تحديد المدة الزمنية التي تستغرقها

<sup>1</sup>- Dessellas Stéphane, *Lobbying et intelligence économique*, les disciplines concurrentes ou complémentaires ?disponible sur le site électronique, [www.Abhatoo.net.ma/](http://www.Abhatoo.net.ma/) .....intelligence -économique, le 10-05-2022 a 14.51 .

كل مرحلة من المراحل ذلك أن أحسن أقوى ميزة هي التي تأخذ فترة قصيرة في التطور، الانطلاق وتكون فترة الاستقرار فيها طويلة.

وتقتصر أو تطول المدة حسب قوة نظام الذكاء الاقتصادي الذي تملكه المؤسسة من خلال أن اليقظة الإستراتيجية بأنواعها المختلفة هي التي تمكن المؤسسة من اقتناص الفرص والتي يمنحها محيط المؤسسة، واستغلال كافة المعلومات التي تم جمعها في تعزيز قوة الميزة التنافسية، ومن جهة أخرى العمل على حمايتها، التأثير على المحيط بما يضع عوائق على تقليد هذه الميزة، الكشف عن الأسرار المولدة لها<sup>1</sup>.

وتجدر الإشارة إلى أن بعدي منحني دورة حياة الميزة التنافسية هما الزمن والطلب على الميزة التنافسية ، ما يعني بالضرورة الحاجة التامة للذكاء الاقتصادي في استغلال الزمن بما تستلزمه تغيرات الطلب على الميزة التنافسية لأن المعلومات التي يوفرها الذكاء الاقتصادي تسمح باتخاذ القرار بانتقال المؤسسة من مرحلة لأخرى في تعاملها مع الميزة التنافسية وفق ما يتماشى مع مميزات كل مرحلة ، فالذكاء الاقتصادي يسمح بالاستفادة أيضا بطرق ذكية حتى من المراحل التي قد تظهر أنها تهدد للمؤسسة لأن الذكاء الاقتصادي يبني على فكرة أن المسير الجيد قادر على تحويل التهديد بكل أنواعه إلى فرصة.

عدا عن كل ما سبق فالذكاء الاقتصادي هو المسؤول أمام متخذي القرار في تحديد لحظة الانتقال من ميزة لأخرى وفي اختيار الميزة الأكثر نجاعة من ضمن الميزات الممكنة ، و تبعا للأدوار التي يلعبها الذكاء الاقتصادي في كل مصدر من مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة ، و لدوره الكبير في دورة حياتها ، ودورات حياة الميزة التنافسية يمكن اعتبار الذكاء الاقتصادي كمصدر مستقل عن مصادر الميزة التنافسية الأخرى ، نظرا للأهمية التي يكتسبها ، وهذا ما دعا الجمعية المهنية الأمريكية للذكاء الاقتصادي SCIP إلى اعتبار الذكاء الاقتصادي سيورة تسييره للمحيط التنافسي يحدده مدير المؤسسات بهدف المتاجرة و البحث و التطوير و التكنولوجيا وهذا ما يعزز اعتبار الذكاء الاقتصادي مصدر للميزة التنافسية<sup>2</sup>

1 - محمد كنوش، مرجع سبق ذكره، ص ص 187-188.

2 - نجوى حبة، عبد الوهاب، الذكاء الاقتصادي كمدخل لبناء الأفضلية التنافسية، مجلة العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، العدد 11، 2014، ص 100.

### خلاصة الفصل

من خلال ما سبق يتبين أن المنافسة بين المؤسسات لا بد منها، وبالتالي يجب على المؤسسة التكيف مع الأوضاع ومواجهة جملة من التحديات التي تفرضها قيود المنافسة، وهذا شأنه أن يستدعي البحث عن ظروف كفاً لدعم الميزة التنافسية وإعطاء صفة الاستمرارية والاستدامة ويعتبر الذكاء الاقتصادي من أنجح هذه الوسائل التي بها تحقق ذلك في محيطها الذي يعج بالمنافسة الشديدة، والميزة التنافسية تشير إلى تلك الخاصية التي تتميز بها المؤسسة عن غيرها من المنافسين وبها تحقق موقفاً قوياً يعززها ويثبت مكانتها.

فالمؤسسة بتطبيقها للذكاء الاقتصادي فهي بشكل تلقائي تقوي من ميزتها التنافسية، إذ من خلاله تتميز عن باقيها من المنافسين في السوق وتحقيق الرضا المطلوب من خلال الإلمام بكل ما يحيط بها. لهذا لا بد على صانعي القرار في هذا المجال الاهتمام بكل جوانب المتعلقة بالميزة التنافسية من أنواع، محددات، مصادر حتى يتسنى لهم بلوغ الأهداف المسطرة على المدى البعيد.

وبعدما تطرقنا إلى كل ما هو متعلق بالجانب النظري، سنحاول إسقاطه على الجانب التطبيقي وهذا من خلال دراسة ميدانية لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر بولاية قلمة.

# الإطار التطبيقي

**الفصل الثالث: دور الذكاء الإقتصادي في**

**دعم الميزة التنافسية "دراسة حالة شركة عمر**

**بن عمر للصناعات الغذائية بولاية قالمة"**

## تمهيد:

نظرا لأهمية موضوع الدراسة وتشعبه وبعد الانتهاء من الخلفية النظرية للمفاهيم الخاصة ببحثنا والمتعلقة بدور الذكاء الاقتصادي في دعم وتعزيز الميزة التنافسية في المؤسسة، كان لابد من ربط هذا الجانب بالجانب التطبيقي، من خلال إجراء دراسة ميدانية وإسقاط الجانب النظري على إحدى المؤسسات الاقتصادية وهي مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بقالمة، من أجل الحصول على نتائج الدراسة.

حيث انتهجنا أسلوب المقابلة بالإضافة إلى الاستبيان الموزع على الإطارات داخل المؤسسة لجمع البيانات والمعلومات حول الموضوع

ولقد تم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: تقديم المؤسسة ميدان الدراسة

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

خلاصة الفصل

## المبحث الأول: تقديم المؤسسة ميدان الدراسة

## المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة ميدان الدراسة

هي فرع من فروع المجمع الصناعي عمر بن عمر، الذي تأسس من قبل الأب الراحل عمر بن عمر والذي استطاع أن يفرض نفسه كرائد في السوق الوطنية للأغذية الصناعية والأعمال التجارية الأسرية وهذا منذ تأسيس الشركة الأم سنة 1984 (مصبرات الطماطم CAB). فالمجمع اليوم يحتل مكانة مرموقة في السوق الجزائرية وحتى العالمية نظرا للإمكانيات العالية الجودة المعتمدة في الإنتاج. ثم بعد وفاة الأب عمر بن عمر انتقلت إدارة المجمع إلى أبنائه الأربعة حيث واصلوا مشوار والدهم في ترقية جودة ونوعية مختلف منتوجات المجمع.

فبعد أن تم إنشاء مصنع عمر بن عمر للمصبرات ببلدية بوعاتي محمود أتت فكرة إنشاء الشركة العائلية ذات المسؤولية المحدودة مطاحن عمر بن عمر سنة 1994 حيث بدأت الدراسات والبحوث بالطرق القانونية وذلك بتكوين ملف الإستثمار للحصول على قرض بنكي ناهيك عن تكوين ملفات لهيأت إدارية أخرى كالغرفة الجهوية للتجارة ومصالح الولاية خاصة الشق المتعلق بمخطط التنمية المحلية، ومن أبرز الدراسات التمهيديّة التي أعدت لهذا المشروع نذكر منها:

- دراسة المنطقة الجغرافية من الناحية الجيولوجية.

- دراسة الإمكانيات الإقتصادية والتكاليف الانتاجية.

- دراسة البيئة الإقتصادية للمؤسسة (السوق).

وقد تمت هذه الدراسات من طرف خبراء محليين وأجنيين بما فيها كل ما يتعلق بالبنية التحتية والبناءات المعدنية، أما فيما يتعلق بالتجهيزات والمعدات فهي ألمانية وإيطالية المنشأ. وبعد مرور أربع (04) سنوات من الدراسة وبالضبط في 29 مارس من سنة 2000 أنشئت شركة المطاحن ضمن منطقة فلاحية صناعية ببلدية الفجوج ولاية

قالمة التي تربع على مساحة قدرها 42500 م<sup>2</sup> يجدها من الجنوب المشتلة التجريبية عمر بن عمر ومن الشمال مصنع الحليب بني فوغال أما شرقا وغربا فأراض زراعية ملكا للخووص.

انطلق إنتاج المطاحن في البداية بمردود 300 طن يوميا إلى أن وصل سنة 2004 إلى 700 طن يوميا أي زيادة الطاقة الإنتاجية ب 400 طن يوميا. وفي سنة 2009 تم إنشاء وحدة إنتاج العجائن الغذائية والكسكس والتي تحصلت على شهادة الجودة العالمية (ISO 9001) وشهادة سلامة المنتجات الغذائية (ISO 22000) سنة 2012 وهذا راجع إلى نظام تسيير الجودة الذي سهرت على تطبيقه المؤسسة منذ نشأتها إلى أن تم تزويد هذه الوحدة بخطي إنتاج العجائن الخاصة ذو الصيت العالمي سنة 2014.

أما المشروع الجاري إنجازه منذ 01 جويلية 2015 هو توسيع الوحدة بثلاث خطوط إنتاج جديدة نظرا لكثرة الطلب على المنتج.

يبلغ عدد عمال الشركة ذات المسؤولية المحدودة مطاحن عمر بن عمر 770 عامل مقسمين كالتالي: 13 إطار سامي، 130 إطار، 148 عون تحكم (ماهر) و 479 منفذ، ويرقم أعمال يقدر ب 66 مليون أورو سنويا.

المطلب الثاني: طبيعة نشاط المؤسسة وفروعها

### 1- الفروع:

تتوفر شركة مطاحن عمر بن عمر على ثلاث وحدات إنتاج:

وحدة إنتاج السميد 400 طن: وهي مخصصة لتزويد وحدة إنتاج العجائن بمادة السميد الذي يعتبر كمادة أولية في إنتاج العجائن (عجائن قصيرة، عجائن طويلة، كسكس، ..).

وحدة إنتاج السميد 300 طن: والتي تقوم بتحويل القمح عبر مراحل مختلفة للحصول على جميع أنواع السميد والنخالة كمنتج نهائي.

وحدة انتاج العجائن والعجائن الخاصة: والتي تقوم بتحويل السميد (مادة أولية) إلى عجائن غذائية مختلفة الأنواع

للاستهلاك المباشر

## 2- طبيعة النشاط:

يتم جلب المادة الأولية (القمح) من خارج الوطن عن طريق الشحن بالسفن لتتجه برا إلى المخازن التي تصل طاقتها الاستيعابية حوالي 27 ألف طن وهذا بواسطة الشاحنات الضخمة التي توفرها الشركة.

يتم استقبال المادة الأولية من طرف مصالح مراقبة الجودة لمعرفة ما إذا كانت مطابقة للمواصفات المطلوبة أم لا. حيث يسهر على ضمان هذه السلسلة الانتاجية:

➤ 121 عامل على مستوى وحدتي انتاج السميد موزعة على أربعة فرق متساوية تعمل بنظام التناوب 8 X 3

كالاتي:

- الفرقة أ من الساعة 05 صباحا إلى الساعة 01 زوالا.
  - الفرقة ب من الساعة 01 زوالا إلى الساعة 09 مساء.
  - الفرقة ج من الساعة 09 مساء إلى الساعة 05 صباحا.
  - الفرقة د في حالة راحة.
- كل الفرق تعمل بالتداول حسب الجدول الزمني لمدو يومين.

➤ 203 عامل على مستوى وحدة انتاج العجائن الغذائية والعجائن الخاصة موزعة على أربعة فرق متساوية

تعمل بنفس نظام التناوب في المطاحن ولكن مع اختلاف التوقيت. وذلك حسب التوزيع الآتي:

- الفرقة أ من الساعة 04 صباحا إلى الساعة 12 زوالا.
- الفرقة ب من الساعة 12 زوالا إلى الساعة 08 مساء.
- الفرقة ج من الساعة 08 مساء إلى الساعة 04 صباحا.

➤ الفرقة د في حالة راحة.

والجدير بالذكر أن مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بوحدها تتعرض لمنافسة شديدة من قبل العديد من

المؤسسات الوطنية والأجنبية، والجدول الموالي يوضح أهم المنافسين:

الجدول رقم (04) أهم المنافسين لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر:

المؤسسات المنافسة في مجال إنتاج السميد	المؤسسات المنافسة في مجال إنتاج العجائن والكسكس
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ مطاحن spak "سطيف".</li> <li>➤ مطاحن بن حمادي "برج بوعريرج".</li> <li>➤ مطاحن مرمورة "هيليوبوليس".</li> <li>➤ مطاحن هلال "سوق أهراس".</li> <li>➤ مطاحن ليانا "عنابة".</li> </ul>	<p>على المستوى الوطني:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ معجنات «extre» "البرج".</li> <li>➤ عجائن ماما "متيجة".</li> <li>➤ عجائن سفينة "مستغنام".</li> <li>➤ عجائن سيم "عين رمانة البلدية".</li> </ul> <p>على المستوى الدولي:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ معجنات الوردية البيضاء "تونس".</li> <li>➤ رندة "تونس".</li> <li>➤ معجنات داري "المغرب".</li> </ul>

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على المعلومات المقدمة من طرف مؤسسة مطاحن عمر بن عمر ولاية قالمة

كما تقوم المؤسسة وبالخصوص وحدة العجائن والكسكس بتصدير جزء معتبر من إنتاجها إلى بلدان أخرى كفرنسا، كندا، دبي، السعودية، ... إلخ ذلك لاعتبارها خاصة على شهادة الإيزو المتعلقة بالأمن الغذائي التي تسمح لها بالدخول إلى الأسواق الأجنبية وبالفعل فهي تزاحم وتنافس العديد من المنتجات كما ذكرنا سابقا، الأمر الذي يعكس قيمة وجودة منتجات المؤسسة على الصعيد العالمي، كما تطمح المؤسسة في الذهاب إلى أبعد الحدود عن طريق دفع علامة "بن عمر" وجعلها في أرقى المواضع.

### المطلب الثالث: أهداف الشركة

تسعى شركة مطاحن عمر بن عمر منذ نشأتها إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1- ضمان البقاء والاستمرار.
- 2- تحقيق أكبر نسبة من المبيعات والأرباح.
- 3- تشجيع القطاع الخاص للنهوض للاستثمار وتنمية الاقتصاد الوطني.
- 4- تشجيع اليد العاملة المحلية وامتصاص البطالة.
- 5- محاولة كسب أكبر حصة من السوق الوطنية.
- 6- الاستمرار في الحفاظ على الإنتاج من حيث الجودة، النوعية، والسعر.
- 7- السعي إلى منافسة المؤسسات العالمية التي تنشط في نفس المجال.
- 8- تجسيد الشراكة الأجنبية المثمرة.
- 9- العمل على الحفاظ على الزبائن واكتساب زبائن جدد.

#### المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي وشرح مكوناته

من أهم سمات المؤسسة الناجحة هي قوة جهازها التسييري فحسن تسيير موارد المؤسسة يتوقف على نجاعة

هيكلها التنظيمي، والهيكل التنظيمي لشركة مطاحن عمر بن عمر هو على الشكل (17) التالي:

المدير العام عمر بن عمر

المستشار القانوني

مكتب المساعدة التابعة للمديرية العامة

تسيير نظام الجودة وسلامة المنتج الغذائي

مصلحة الأمن والمراقبة

فرع الحراسة

مصلحة نظام المعلومات والإعلام الآلي

فرع الأمن الصناعي

مسؤول إنتاج السميد

مصلحة التكييس

مصلحة الانتاج 300 طن

مصلحة الانتاج 400 طن

فرع التنظيف

مدير وحدة إنتاج العجائن

مصلحة الإنتاج

مصلحة التغليف

مصلحة التنظيف

المدير التقني

قسم المناهج والمتابعة التقنية

مصلحة تسيير مخزون قطع الغيار

مخبر مراقبة الجودة

قسم المشاريع والدراسات

مدير التسويق والمبيعات

مصلحة البيع

مصلحة ترقية المبيعات

الصندوق

خلية الاتصال و التسوية

مديرية الإدارة العامة

مصلحة الوسائل العامة

مصلحة الشؤون القانونية  
والممتلكات

مصلحة العلاقات الخارجية

مديرية التموين

قسم المشتريات

قسم التخزين

مديرية الموارد البشرية

قسم تنمية الموارد البشرية

قسم إدارة المستخدمين

مصلحة الأجور

مديرية المالية والمحاسبة

قسم المحاسبة العامة

قسم المالية والخزينة

قسم مراقبة التسيير

مسؤول الصيانة

مصلحة صيانة وحدة السميد

مصلحة صيانة وحدة العجائن الغذائية

ورشات

شرح مهام أقسام ومصالح الشركة:

مديرية الموارد البشرية:

مهمتها الرئيسية استقطاب اليد العاملة المؤهلة والضرورية من أجل ضمان سير كل نشاطات مختلف مصالح

الشركة، وهي تنقسم إلى:

● قسم تطوير الموارد البشرية:

- التوظيف حسب حاجات المؤسسة.
- تطوير الكفاءات والحفاظ عليها في إطار ما يعرف بالولاء الوظيفي.
- ضمان تكوين اليد العاملة بصفة منتظمة.

● قسم تسيير المستخدمين:

- التكفل بمختلف شؤون العمال وإدارتهم خاصة في الشق المتعلق بالأجور وتنظيم العلاقات في ما بينهم داخل الإطار القانوني قيد التطبيق.
- متابعة مختلف علاقات العمل والتسيير الإداري للملفات داخليا كان أو خارجي.

مصلحة الأمن:

- السهر على أمن الموقع واستقبال مختلف الزوار.
- الإشراف على حراسة الموقع أثناء وبعد ساعات العمل.

مساعدة المديرية العامة:

- مساعدة المدير العام في إدارة وتسيير شؤون الشركة وفي تحقيق مختلف عمليات المراقبة، كما تساهم في حفظ أرشيف المديرية وأسرارها باعتبارها همزة وصل وحل بين المدير العام ومختلف المديريات والمصالح الأخرى.

مصلحة نظام المعلومات والإعلام الآلي:

- الإشراف على قيادة وصيانة النظام المعلوماتي للشركة.

مصلحة تسيير نظام الجودة وسلامة المنتجات الغذائية:

- السهر على التكفل وحفظ شهادات الجودة وسلامة المنتجات الغذائية وذلك بتطوير مختلف الأنظمة المتعلقة بالإيزو (ISO).

المستشار القانوني:

- توجيه المدير العام فيما يخص كل الإجراءات القانونية والتنظيمية للمحافظة على ممتلكات وفوائد الشركة.

مديرية التسويق والمبيعات:

- ضمان تسويق وبيع مختلف منتجات الشركة حسب الهدف المسطر من طرف المدير العام.
- تطوير وترقية المنتج ومضاعفة رقم أعمال وأرباح الشركة.
- تنظيم وتسيير كل نشاطات البيع حسب السياسة المنتهجة من طرف الشركة.
- التكفل بمختلف النشاطات الاتصالية التي تربط الشركة بالزبون أو المستهلك (إعلانات، حملات إخبارية،... إلخ).

مصلحة انتاج السميد:

من بين المهام الرئيسية هي تحويل المادة الأولية (القمح) إلى سميد موجه للاستهلاك بالكميات والنوعيات المطلوبة. ويسهر على ذلك كل من:

- **المسؤول الرئيسي للطحن:** وهو الذي يعمل على المراقبة المستمرة على سير هذه العملية وكذا السير

الحسن للوظائف المتفرعة عنها والتنسيق فيما بينها.

- **مصلحة التكميس:** يتم فيها وضع المنتج النهائي (السميد) في أكياس مختلفة الأحجام وهذا حسب

طلب مدير المبيعات.

مديرية انتاج العجائن:

- تحويل المادة الأولية (سميد) من أجل ضمان إنتاج مختلف العجائن الغذائية بالكمية والنوعية التي يحددها السوق.

- الإشراف، التنسيق وتوفير كل الموارد البشرية والمادية اللازمة من أجل تلبية كل الطلبات المسطرة من طرف مدير المبيعات.

● **مصلحة التغليف:** تسهر على تعبئة المنتج في الأكياس والعلب كل حسب نوعه.

المديرية التقنية:

● **قسم المناهج والمتابعة التقنية:**

- متابعة مختلف المشاريع الاستثمارية.

- الإشراف على المراقبة التقنية لمختلف العمليات المتعلقة بالإنتاج وسلامة المنتج الغذائي.

- تصميم وترشيد وتنظيم مختلف الحلول التقنية والمناهج المعتمدة في الإنتاج والانتاجية.

● **قسم الأشغال والدراسات:**

- دراسة وانجاز مختلف المشاريع المتعلقة بكل التوسيعات الجارية على مستوى الشركة وقياس مدى الجدوى منها.

● **المخبر:**

- مراقبة المنتوجات بصفة نظامية وهذا طيلة فترات الإنتاج والسهر على مطابقة المنتج للمعايير العالمية على مستويات متعددة (الشكل، الذوق، اللون، الوزن، المكونات الداخلية... إلخ).

**مصلحة الصيانة:**

تعتبر الصيانة في الوحدة من أهم الضروريات التي يقوم عليها المركب، فعمال الصيانة يسهرون على صيانة المعدات والألات حيث يتم تزويد هذه المصلحة بكل ما تحتاج إليه من موارد بشرية ومعدات وقطع غيار مختلف الألات وهي منظمة كالآتي:

- ورشة الكهرباء.
- ورشة الميكانيك.
- ورشة الخراطة والتلحيم.

ويتمثل دور كل هذه الورشات في مراقبة مختلف الآلات على مستوى الوحدات، إذ هم ملزمون بتصليحها إذا حدث لها عطل في أقل مدة ممكنة وذلك للحفاظ على وتيرة الانتاج. حيث تقوم أيضا بإعداد تقارير شهرية حول عدد التعطيلات والتدخلات التقنية التي قامت بها.

#### مديرية التموين:

مهمتها الرئيسية شراء وتزويد الشركة بالمواد الأولية، المعدات، التجهيزات، قطع الغيار،... إلخ. والسهر على تخزينها. وهي تنقسم إلى:

- قسم المشتريات: وهو المكلف بضمان شراء كل ما تحتاجه المؤسسة.
- قسم التموين بالمادة الأولية (القمح): مهمته الوحيدة هي السهر على ضمان كل العمليات اللوجيستكية المتعلقة باستيراد القمح ونقله إلى المخازن والعمل على تطوير ما يعرف بسلسلة الإمداد.

#### مديرية المالية والمحاسبة:

مهمتها ضمان التسيير المالي والمحاسبي للشركة في الإطار القانوني الذي يحكم مختلف صفقات ونشاطات الشركة، وتنقسم إلى:

- مصلحة المحاسبة العامة:
- مسؤولة على تسجيل ومحاسبة جميع العمليات التي تجري داخل المؤسسة.
- التحليل والتحقق من مدفوعات ومقبوضات الشركة طيلة العام لإعداد الميزانية الختامية.
- التكفل بالإجراءات الجبائية والحفاظ على ممتلكات الشركة.

#### • قسم المالية والخزينة:

- ترشيد التسيير على مستوى الموارد المالية ورؤوس الأموال من أجل ضمان الاستمرارية ومضاعفة الأرباح.
- دراسة وإنجاز مختلف الصفقات المالية التي تعود بالفائدة على الشركة.
- المتابعة البنكية.

#### ● قسم مراقبة التسيير:

- السهر على تطبيق نهج قيادي فعال تبعا للإستراتيجية المنتهجة من طرف الشركة.
- تحين ومراقبة ميزانية الشركة.

#### مديرية الإدارة العامة:

مهمتها الرئيسية التكفل بمختلف العمليات اللوجيستكية والإدارية الداعمة للمصالح الأخرى، كما تسهر على تحسين العلاقات الخارجية للشركة وتنقسم إلى:

- **مصلحة الوسائل العامة:** مسؤولة على الدعم اللوجيستكي والإداري وتوفير كل الوسائل الضرورية التي تحتاجها مختلف المصالح.

#### ● مصلحة الشؤون القانونية وحفظ الممتلكات:

- مهمتها الحفاظ على ممتلكات الشركة في إطار كل النشاطات والنزاعات المحتملة.
- تسيير مختلف الوثائق التنظيمية والتشريعية التي تعتبر كهوية للشركة وحفظها.

#### ● مصلحة العلاقات الخارجية:

- التكفل بتسيير كل العلاقات الخارجية مع مختلف هيئات الدولة في إطار ما يتعلق بالزيارات، الإستقبال، اللوجيستك وكل ما له علاقة بالمؤسسة.

لقد تناولنا في هذا المبحث تقديم عام لمؤسسة "مطاحن عمر بن عمر"، حيث أن هذه المؤسسة هي فرع من فروع المجمع الصناعي "عمر بن عمر" فمنذ نشأتها وهي تسعى إلى ضمان البقاء والاستمرار ومحاوله كسب أكبر حصة

من السوق الوطنية والدولية، من خلال ما تملكه من ابتكارات ففي الوقت الراهن أصبح الإبداع والابتكار من متطلبات العصر لذا فهي تتطلع دائما إلى إنتاج ما هو جديد من أجل الوصول للأفضل.

## المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

تعتبر منهجية الدراسة وإجراءاتها محورا مهما يتم من خلالها إسقاط الجانب النظري للدراسة على الجانب الميداني، وعليه سنتطرق في هذا المبحث إلى تحديد مجتمع الدراسة والمجالات والحدود التي تشملها وتتناولتها الدراسة والأدوات المنهجية التي سوف يتم الاعتماد عليها في الحصول على البيانات اللازمة.

**المطلب الأول: تحديد مجتمع وعينة الدراسة.**

نتطرق في هذا المطلب إلى توضيح الإجراءات المنهجية المتبعة في إنجاز الدراسة الميدانية انطلاقا من تحديد مجتمع الدراسة وعينتها.

يعرف مجتمع الدراسة بأنه جميع المفردات الظاهرة التي هي على علاقة بموضوع الدراسة، أي أن مجتمع الدراسة هم جميع الأفراد الذين لهم تأثير أو علاقة بموضوع الدراسة وهو الذكاء الاقتصادي و أثره في دعم و تعزيز الميزة التنافسية في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر و على ضوء إشكالية الدراسة و الأهداف المخطط لها فإن المجتمع المستهدف سيتكون من الإطارات السامية " مدراء ورؤساء المصالح " ذات التأثير و العلاقة مع موضوع الدراسة باعتباره يخص أكثر هذه الفئة و هم أقرب من الناحية الإدارية و الإستراتيجية و قد تم استبعاد المستويات التنفيذية في هذه الدراسة، ومن أجل القيام بدراسة شاملة و ذات دلالة تسمح لنا بتقديم نظرة عامة و دقيقة عن الذكاء الاقتصادي ودوره في دعم و تعزيز الميزة التنافسية في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر "قالمة" فإن عينة الدراسة سوف تكون كل الأفراد الذين لهم علاقة أو دور بالذكاء الاقتصادي و الميزة التنافسية في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر و بالتالي عينة الدراسة في حالتنا هذه هي نفسها مجتمع الدراسة ، وتم في هذه الحالة توزيع 30 استمارة على المدراء و رؤساء المصالح و تم استرجاع 20 منها، وتم إلغاء 3 استمارات كونها لا تستوفي كافة شروط البحث،

والجدول رقم (05) يمثل مجموع الاستبانات الموزعة والمستردة والصالحة للتحليل والنسب المئوية من إجمالي عدد الاستبانات الموزعة.

العدد	الاستمارات الموزعة	الاستمارات المسترجعة	الاستمارات الملغاة	القابلة للتحليل
30	20	3	17	
100%	66.66%	10%	56%	

المصدر من إعداد الطالبين

### المطلب الثاني: حدود الدراسة الميدانية.

**الحدود المكانية:** تمثل المجال المكاني للدراسة في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر ولاية قالمة.

**الحدود الزمانية:** الدراسة انطلقت من شهر أفريل إلى غاية نهاية شهر ماي من سنة 2022.

**الحدود البشرية:** يتمثل المجال البشري للدراسة في الإطارات السامية ونخص بالذكر رؤساء المصالح (الإدارة الوسطى)

وقد حصرنا حدودنا البشرية في هذه الفئات نظرا لأن مواضيع الذكاء الاقتصادي لا يتم مناقشتها ودراستها

والتخطيط لها، كما لا يكون فيها الفصل إلا في فئة محدودة داخل المؤسسات عموما، كما أننا و بعد عرض الاستمارة

والتشاور مع بعض مسؤولي المؤسسة محل الدراسة تم إعلامنا أن هذا النوع من الأسئلة لا تطرح إلا لعدد قليل داخل

المؤسسة و بالدرجة الأولى المدير العام، نواب المدير، رؤساء المصالح، و بنسبة ضئيلة رؤساء الأقسام و نظرا للأوضاع

التي تعيشها المؤسسة و التي أدت إلى عدم تواجد المدير و نوابه في المؤسسة، قمنا بحصر دراستنا على فئة رؤساء

المصالح.

### المطلب الثالث: أدوات الدراسة.

من أجل تغطية الجانب التطبيقي تم الاعتماد على مجموعة من الأدوات المتمثلة في الاستبيان، الملاحظة،

المقابلة، التي يرى الباحثان أنها تناسب كثيرا طبيعة الموضوع وأفراد عينة الدراسة وكذلك بغرض الاستفادة من مزايا

كل أداة والتي يمكن عرضها فيما يلي:

## أولاً: الاستبيان.

تعتبر استمارة الاستبيان الأداة الرئيسية التي تم الاعتماد عليها في جمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة، وتحليل معطياتها كونها تتضمن مجموع من الأسئلة المرتبة حول موضوع الدراسة ومصاغة بلغة واضحة ويتم تعبئتها من قبل عينة من الأفراد للحصول على أجوبة الأسئلة الواردة فيها، ومرت عملية إنجاز الاستمارة بالمراحل التالية:

1. إعداد استمارة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.
2. عرض الاستمارة على المشرف من أجل اختبار مدى موائمتها لجمع البيانات.
3. عرض الاستبانة على الأساتذة المحكمين والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح، الإرشاد، تعديل، حذف ما يلزم.
4. إجراء دراسة اختيارية ميدانية أولية للاستمارة تعديل حسب ما يناسب.
5. توزيع الاستمارة على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة.

تم تحديد مكونات الاستمارة، حيث تتكون من قسمين رئيسين هما:

القسم الأول: خصص للتعرف على البيانات الشخصية والوظيفية مثل (الجنس، العمر، المستوى التعليمي.... إلخ) .  
القسم الثاني: ويتضمن محاور الدراسة المحور الأول "تطبيق الذكاء الاقتصادي في المؤسسة"، الهدف منه هو معرفة واقع التزام المؤسسة محل الدراسة بتطبيق أبعاد الذكاء الاقتصادي وتضمن هذا المحور ثلاث أبعاد وتتمثل فيما يلي:

الأول بعنوان "اليقظة الاستراتيجية" وتضمن 9 عبارات.

البعث الثاني بعنوان "حماية الإرث المعرفي" وتضمن 8 عبارات.

البعث الثالث بعنوان "أنشطة الضغط والتأثير" وتضمن 7 عبارات.

المحور الثاني بعنوان "الميزة التنافسية" والهدف منه تقييم مساهمة أبعاد الذكاء الاقتصادي في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة.

## ثانياً المقابلة.

تعد المقابلة من الوسائل الجيدة في جمع البيانات والمعلومات من مصادرها الأصلية وتعرف على أنها "مجموعة من الأسئلة والاستفسارات والإيضاحات التي يتطلب الإجابة عليها والتعقيب عليها وجها لوجه بين الباحث والأشخاص المعنيين بالبحث أو عينة ممثلة لهم". وقد قمنا بإتباع تقنية المقابلة عند زيارتنا للمؤسسة محل الدراسة، حيث قمنا بإجراء مقابلات مع رؤساء المصالح و المختصين في الإعلام الآلي و مشرفي المبيعات ومدير الموارد البشرية، بغية الحصول على المعلومات المباشرة ومن شرحها و تفسيرها و إزالة الغموض إن وجد، كذلك يمكن إعتبارها ضرورة أملتها مجريات البحث الميداني قصد التعمق أكثر في الدراسة الإستقصائية، وبالتالي الوصول إلى نتائج صحيحة تمكننا في النهاية من بيان واقع الذكاء الاقتصادي و دوره في دعم و تعزيز الميزة التنافسية ومن ثم تحديد أهم التصورات المستقبلية التي تسعى المؤسسة للوصول إليها، خاصة وأن المؤسسة تعمل في بيئة تتسم بالتعقيد الشديد وبالتالي فهي تسعى دوماً للتطوير من نفسها خاصة في مجال التكنولوجيا الحديثة و الإعلام و الإتصال، وهذا ما يعزز من قدرتها التنافسية بالنسبة للمؤسسة الأخرى .

## ثالثاً: الملاحظة:

تعد الملاحظة وسيلة هامة من وسائل جمع البيانات، لأنها تسهم إسهاماً أساسياً في البحث الوصفي، فهي بذلك تعرف على أنها "المشاهدة والمراقبة الدقيقة لسلوك معين أو ظاهرة معينة، وتسجيل المعلومات عنها أولاً بأول". وقد استخدمنا هذه الأداة بغرض التعرف على مدى وعي العاملين بمؤسسة عمر بن عمر بأهمية الذكاء الاقتصادي في التسيير، وهذا يظهر في سلوكهم وتصرفاتهم اتجاه تعاملهم لأبعاد الذكاء، كما يظهر في ردت فعلهم أثناء الإجابة على كل سؤال من أسئلة الاستبيان أو المقابلة.

رابعاً: الوثائق الداخلية للمؤسسة:

تعتبر أداة مهمة من أدوات جمع المعلومات في البحث العلمي، حيث يقوم الباحث بجمع مثل هذه الوثائق التي يحتاجها و يسجلها و يقوم بتحليل تلك المعلومات، والتي من شأنها أن تخدم بعض جوانب الموضوع، و تكمل المعلومات المتحصل عليها من المقابلة .

## المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

سنحاول من خلال هذا المبحث عرض التحليل الوصفي لعينة الدراسة كما سنتعرض مختلف البيانات المتحصل عليها من الاستبيان الموزع على الموظفين في المؤسسة محل الدراسة وتحليل نتائج المقابلة، بالإضافة إلى التحقق من صحة الفرضيات التي تطرقنا إليها.

## المطلب الأول: التحليل الوصفي لعينة الدراسة

يتم تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة والمتمثلة في: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المنصب.

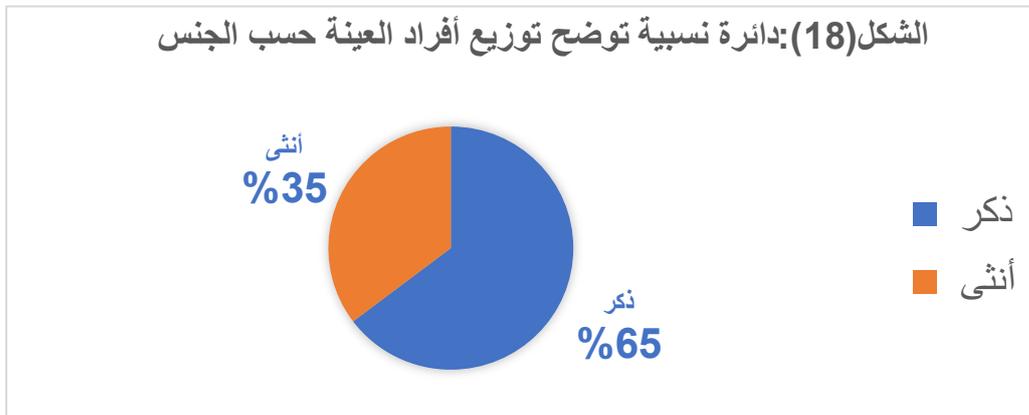
أولاً: توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجدول رقم (06) يوضح النسب المئوية لأفراد عينة الدراسة.

النسبة	العدد	البيان
65%	11	ذكر
35%	6	أنثى
100%	17	مجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج excel

تأسيساً على الجدول أعلاه، يتضح أن الأغلبية من أفراد عينة الدراسة هم من الذكور إذ بلغ عددهم 11 موظف وذلك بنسبة 65%، أما الإناث فبلغ عددهم 6 موظفات أي بنسبة 35%، وهذه النسبة ضعيفة نوعاً ما إلا أنها تدل على أن مؤسسة عمر بن عمر يقوم بتوظيف كلا الجنسين، مما يدل على وجود تغير في البيئة الثقافية للمؤسسات الجزائرية، فأصبحت تعطي فرصاً متساوية في مجال الإدارة، والشكل الموالي يوضح ذلك



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج Excel

ثانيا: توزيع أفراد العينة حسب العمر: وفيما يلي جدول يعرض خصائص العينة من حيث العمر.

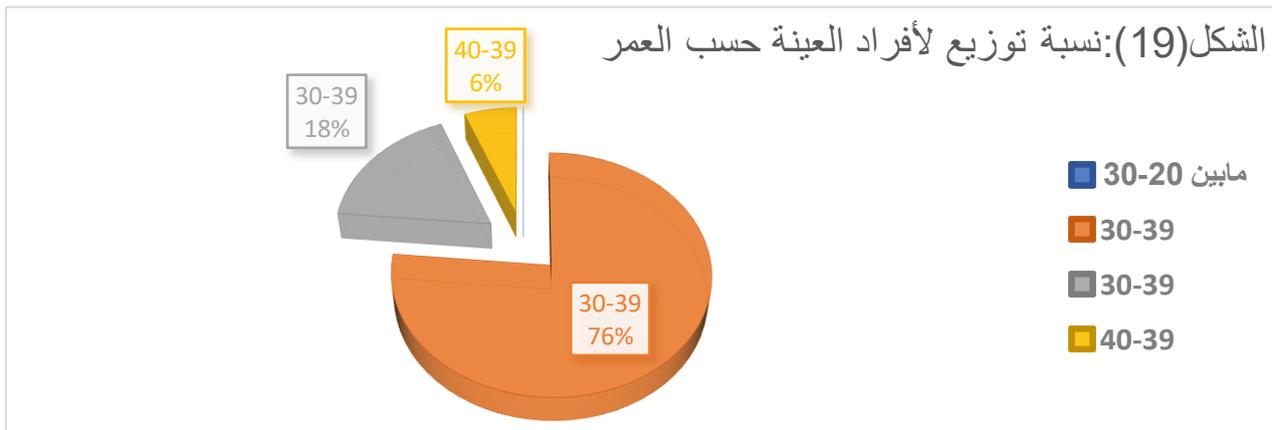
الجدول (07): توزيع الافراد حسب الفئة العمرية

النسبة	العدد	البيان
0%	0	ما بين 20-30
76%	13	30-39
18%	3	40-39
6%	1	50 فما أكبر
100%	17	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج excel

تأسيسا على الجدول أعلاه يتبين أن أكبر نسبة من عينة الدراسة أعمارهم تتراوح من 30 إلى 39 سنة حيث بلغ نسبتهم 76%، وتليها الفئة العمرية من 39 إلى 40 سنة حيث بلغت نسبتهم 18%، أما ما نسبته 6% كانت الفة العمرية من 50 سنة فما أكبر.

وهذا بين أن تنوع العمر للأفراد المجهين إلى تنوع وجهات النظر فيما يتعلق بالموضوع محل الدراسة، والشكل الموالي يوضح ذلك.



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج excel

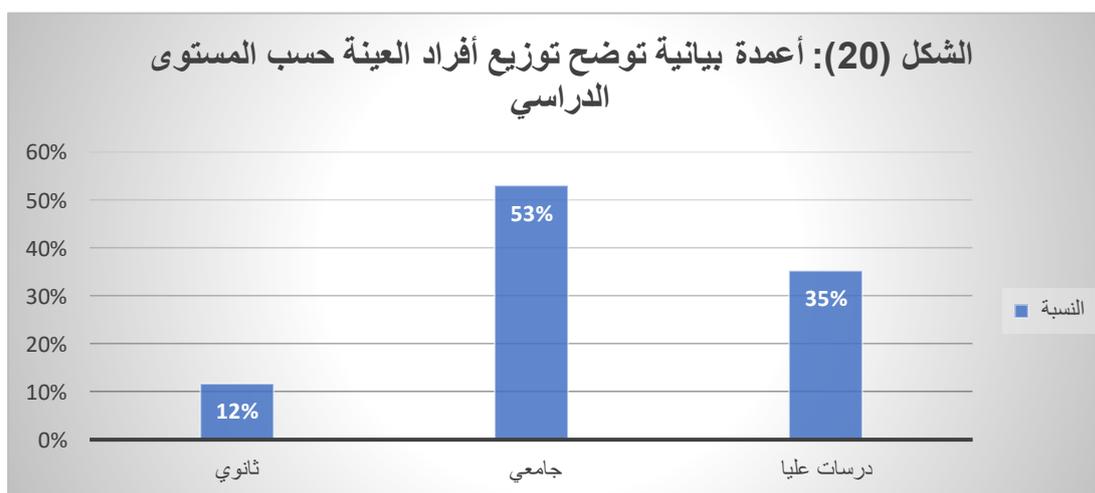
ثالثا: توزيع أفراد العينة حسب مستوى التعليمي: وفيما يلي سوف نتطرق إلى خصائص عينة الدراسة من حيث المستوى التعليمي.

الجدول (08): توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي

النسبة	العدد	البيان
12%	2	ثانوي
53%	9	جامعي
35%	6	دارسات عليا
100%	17	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج Excel

تأسيسا على الجدول أعلاه، تم تقسيم أفراد العينة إلى ثلاث مجموعات على أساس المستوى الدراسي، فكانت النسبة الأكبر جامعي بنسبة 53%، ثم نسبة 35% دراسات عليا، أما بالنسبة للمستوى الثانوي فكانت النسبة 12%، حيث ما يناسب طبيعة المؤسسة والمحيط التي تعيش فيه، الذي يتميز بالمنافسة الشديدة، وعليه يمكن القول بأن العينة محل الدراسة تتمتع بمؤهلات علمية جيدة في المستوى التعليمي، والشكل الموالي يوضح ذلك.



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج Excel

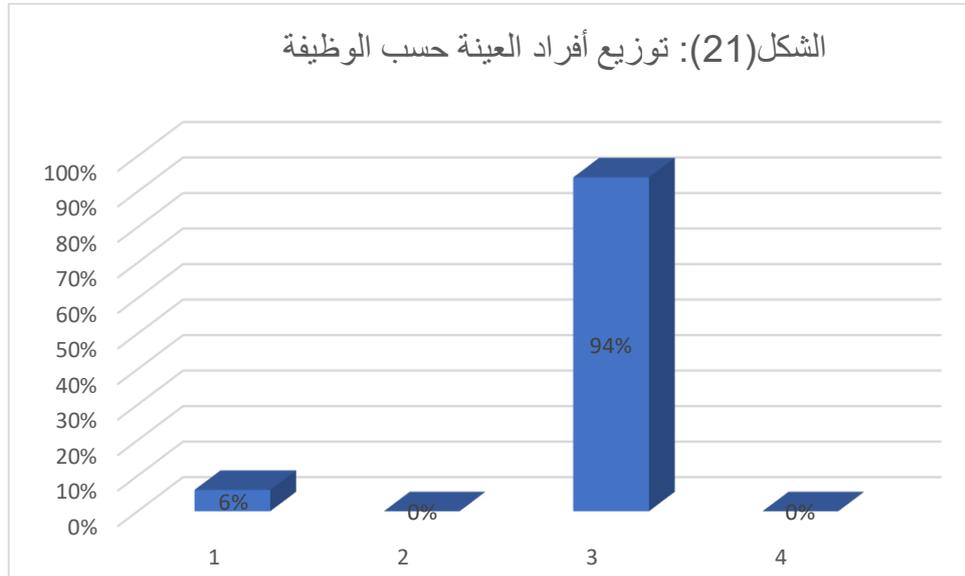
رابعاً: توزيع الافراد حسب الوظيفة: وفيما يلي سوف نتطرق إلى خصائص عينة الدراسة من حيث الوظيفة

الجدول (09): توزيع الأفراد حسب الوظيفة

النسبة	العدد	البيان
6%	1	مدير
0%	0	نائب مدير
94%	16	رئيس مصلحة
0%	0	أخرى
100%	17	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج excel

تأسيساً على بيانات الجدول أعلاه، نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة الذين منحونا إجاباتهم كانوا أغلبيتهم رؤساء مصالح حيث بلغت نسبتهم 94%، وكان مدير واحد (مدير الموارد البشرية بالمؤسسة)



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج Excel

### المطلب الثاني: تحليل الوصفي لآراء العينة

فيما يلي تحليل آراء عينة الدراسة لمحاو الدراسة "واقع تطبيق الذكاء الاقتصادي في المؤسسة" و"الميزة التنافسية".

أولاً: تحليل آراء أفراد عينة الدراسة حول محور واقع تطبيق الذكاء الاقتصادي في المؤسسة.

تم الاعتماد على المحور الأول من الاستبيان للتعرف على واقع تطبيق الذكاء الاقتصادي في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر، حيث شمل هذا المحور ثلاث أبعاد هي:

البعد الاستعلامي "اليقظة الاستراتيجية"، البعد الدفاعي "حماية الإرث المعرفي"، البعد الهجومي "أنشطة الضغط والتأثير".

#### 1. تحليل آراء أفراد عينة الدراسة حول البعد الأول: البعد الاستعلامي "اليقظة الاستراتيجية"

الجدول رقم (10): يمثل النسب المئوية والتكرارات حول البعد اليقظة الاستراتيجية

في حالة نعم، كيف هو تقييمكم لجودة هذا البند؟					هل البند متوفر؟		اليقظة الاستراتيجية
قوي جدا	قوي	مقبول	ضعيف	ضعيف جدا	لا	نعم	
4	9	4	0	0	4	13	تمتلك المؤسسة خلية أو موظفين مختصين باليقظة الاستراتيجية.
24%	53%	24%	0%	0%	24%	76%	
3	9	5	0	0	0	17	تتابع المؤسسة التطورات العلمية والمستجدات التكنولوجيا التي تحدث في محيطها بسرعة وفي الوقت المناسب.
18%	53%	29%	0%	0%	0%	100%	
6	5	6	0	0	0	17	تسعى المؤسسة إلى الحصول على كافة المعلومات التسويقية.
35%	29%	35%	0%	0%	0%	100%	

4	9	4	0	0	0	17	تسعى المؤسسة إلى رصد كافة المعلومات التنافسية.
24%	%52	24%	0%	0%	0%	100%	
7	10	0	0	0	0	17	تسعى المؤسسة إلى تصميم منتجات تراعي قواعد الأمن والسلامة البيئية.
%42	%58	%0	%0	%0	0%	100%	
5	10	5	0	0	0	17	هناك وعي لدى المؤسسة بأهمية أن تكون مسؤولة اجتماعية
%29	%58	%29	%0	%0	0	100	
0	0	9	8	0	10	%7	. بصفة عامة تولي العناية لكل ما يحدث في محيطها القانوني، التشريعي،
0	0	%53	%47	0%	%59	%41	
0	5	6	6	0	6	11	تجمع المعلومات التي تتعلق بالأحداث الاجتماعية والثقافية في المجتمع.
%0	29%	35%	%35	0%	35%	64%	
0	11	4	0	0	0	17	لدى المنظمة قاعدة الكترونية وبرامج معلوماتية من أجل البحث والحصول على المعلومات الاستراتيجية وتحليلها
0%	65%	24%	0%	0%	0%	100%	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج Excel

➤ من خلال الجدول رقم (08) تبين ما نسبته 76% من الفئة المستجوبة ترى لأن المؤسسة تمتلك خلية أو موظفين مختصين باليقظة الاستراتيجية، في حين أن 24% من الفئة المتبقية ترى أنها لا تمتلك هذه الخلية. أما من ناحية نوعية هذه الخلية وجودة أداءها وتأثيرها على المؤسسة نجد أن ما نسبته 53% يرونه أنها ذات تأثير عالي، أما 24% يرون أنها ذات تأثير مقبول وعالي جدا.

وهنا تجدر الإشارة من خلال المقابلة المجرات محل الدراسة أن الفئة المستجوبة بنعم أي ما نسبته 76% كانت متوجهة إلى مفهوم أن المؤسسة بها موظفين مختصين بعملية اليقظة الاستراتيجية وليس وجود خلية أو قسم خاص بهذه الخلية، أي أنها تتم من خلال فريق مختص بتعقب وجمع والبحث عن المعلومة "force vante" وتقديمها إلى مشرفي المبيعات لتتم بذلك تحليل المعلومات المستجمعة في مصلحة المبيعات عن طريق اجتماعات وتقديم تقرير عن هذا الأخير للمدير العام للمؤسسة للنظر فيها واتخاذ القرار المناسب.

➤ أما العبارة الثانية فتبين أن كافة المستجوبين يوافقون تماما على أن المؤسسة تتابع التطورات العلمية التي تحدث في محيطها بسرعة وفي الوقت المناسب، أما من ناحية جودة سيرورة متابعة هذه التطورات نجد أن ما نسبته 53% ترى أن هذه السيرورة تتم بشكل عالي تليها نسبة 29% بشكل مقبول، أما بنسبة 18% يرونها بشكل عالي جدا.

وتجدر الإشارة أنه من خلال القابلة الشخصية مع المدير ورؤساء المصالح أن المؤسسة تتابع كافة المعلومات والمستجدات التكنولوجية وذلك بأنها تملك خلية بحث وتطوير التي تقوم بتجديد التكنولوجيا الخاصة بها بصفة مستمرة وكذا متابعة التقنيات المستخدمة من قبل المنافسين، كما أنها تعتمد أساليب عمل حديثة وخطوط إنتاجية أوتوماتيكية. بالإضافة إلى اعتمادها في إدارة عملياتها على برنامج يسمى SAP لتسهيل العمل والحصول على المعلومات في أي وقت. كما يجدر الإشارة أيضا أن المؤسسة ليست بدراية كاملة عن التطورات التكنولوجية الموجودة في الساحة الدولية والسياسية.

➤ في حين جاءت العبارة الثالثة فتبين أن جميع الفئة المستجوبة اتفقوا تماما بأن المؤسسة تسعى للحصول على كافة المعلومات التسويقية بنسبة 100% أما من ناحية جودة هذه المعلومات المتحصل عليها فنجد أن 35% من يرون بأن هذه المعلومات ذات جودة مقبولة وعالية جدا أما الفئة المتبقية فتري أنها عالية والتي قدرت ب 29%.

وهنا يجدر الإشارة بعد المقابلة المباشرة مع مشرف قسم التسويق و المبيعات أكد لنا أنه في الوقت الراهن لا ترغب المؤسسة في الدخول إلى أسواق جديدة ، بل العمل فقط للحفاظ على الحصة السوقية الحالية والزبائن الحاليين أما في حال رغبت بالدخول إلى أسواق جديدة في المستقبل فالسياسة التي سوف تتبعها هي جودة المنتجات دراسة أذواق و تفضيلات الزبائن ، ويتم ذلك من خلال طرح أسئلة على الزبائن في صفحتها على مواقع تواصل اجتماعي لتقييم رد فعل الزبون على المنتجات و التصويت على منتجات ولديها القابلية لتغير منتجاتها وفقا لرغبة الزبون، كما أنها تمتلك موقع على الأنترنت <http://www.amour ben amour.com> يحتوي على استمارة يملئها المستهلك يتم فيها

طرح بعض الأسئلة على المستهلك، مثل هل السعر مناسب، هل جودة المنتج جيدة، هل هناك منتجات يرغب الزبون في استهلاكها، كما تتعرف المؤسسة من خلال هذه الاستمارة على نوع المنتج المستهلك بقوة.

هذا بالنسبة للزبائن أم بالنسبة للموردين فالمؤسسة تعمل على خلق علاقات وطيدة وتعاقدية معهم من أجل ضمان تمولينها بالمواد الأولية ومستلزمات الإنتاج وفي بعض الاحيان تقوم المؤسسة بإضعاف القدرة التنافسية للمورد من خلال سياسة ضغط على المورد والتهديد بالتوجه للمورد الآخر والتفاوض مرة أخرى لتخفيض السعر والتفاوض لاستلام المادة الأولية في الوقت المناسب، الخ، والزيادة في المزايا المقدمة للمورد مثل تمديد فترة العقد.

➤ أما العبارة الرابعة فكانت جميع الفئة المستجوبة صرحت بأن المؤسسة تسعى إلى رصد كافة المعلومات التنافسية (قدرات وإمكانيات المنافسين، نقاط القوة والضعف لديهم)، أما الشق الآخر من الإجابة فنجد أن ما نسبته 24% من المستجوبين يرون أن جودة هذه المعلومات عالية جدا ومقبولة على التوالي، أما الفئة المتبقية وتمثل نسبة 52% ترى بأنها عالية

وللتوضيح أكثر وبعد المقابلة التي أجريت في المؤسسة محل الدراسة مع رئيس مصلحة ترقية المبيعات أفادنا بأن المؤسسة تبذل كل ما بوسعها للحفاظ على الحصة السوقية والتي قدرت مؤخرًا ب 38% من إجمالي الحصة السوقية للمؤسسات المنافسة وتقوم المؤسسة في هذا الصدد بالحفاظ على جودة المنتج وتقديم عروض تجارية للمستهلك ومراعاة القدرة الشرائية للأفراد من خلال تخصيص سياسات تسعير مناسبة للدخل.

وتقوم المؤسسة بتتبع ومراقبة منافسيها باستمرار من خلال إنشاء ملفات خاصة بهم يتم فيها إدراج جودة منتجاتهم، التخفيضات التي يقومون بها، عدد خطوط إنتاجهم، منافذ التوزيع التي يعتمدون عليها (سابتت الذكر).

➤ في العبارة الخامسة تبين أن جميع أفراد العينة المستجوبة إرتأوا إلى حصر إجاباتهم بنعم حيث كانت النسبة 100% بالموافقة في حين صرحوا من ناحية تقييم جودة هذه المنتجات على النحو التالي 58% من العينة تؤكد أن جودة هذه المنتجات عالية والفئة المتبقية بنسبة 42% ترى بأنها عالية جدا.

وتجدر الإشارة في هذا الصدد وبعد إجراء مقابلة شخصية مع نائب رئيس مصلحة الإنتاج قد قدم لنا توضيحات حول هذا البند بأنه تعتبر منتجات المؤسسة محل الدراسة مطابقة لمعايير الأمن والسلامة البيئية فإجراءات الإنتاج المتبعة صديقة للبيئة، على نحو كبير كما تقوم المؤسسة بجمع البلاستيك وبيعه لشركة

إعادة الرسكلة للمساهمة في حماية البيئة، كما تقوم بالتخلص من نفاياتها بالاستعانة بشركة ردم النفايات  
centre denfoussment technique (CET)

➤ في العبارة السادسة صرحت جميع أفراد العينة المستجوبة بنعم بنسبة 100% بأن مؤسسة عمر بن عمر مسؤولة إجتماعيا، أما من ناحية جودة تأثير هذا البند على المؤسسة فنجد أن 29% من الفئة المستجوبة إرتأوا إلى حصر إجاباتهم بين مقبول وعالي جدا أما البقية فنسبة 58% فترى بأنها عالية جدا. حيث وأثناء القيام بتعبئة الاستبيان تم التصريح من قبل بعض المستجوبين أن مؤسسة عمر بن عمر بصفة عامة مسؤولة اجتماعية فهي تقوم بالتبرعات الخيرية (قفة رمضان، موائد رمضان، تبرعات للجمعيات الخيرية والهلال الأحمر) بعثات للحج، تعيين خريجي الجامعة المتفوقين وتكريمهم.

➤ في العبارة السابعة صرحت جميع أفراد العينة المستجوبة بنسبة 41% بأن المؤسسة تولي العناية لكل ما يحدث في محيطها القانوني والتشريعي، أما العينة المتبقية بنسبة 59% فنفو ذلك، أما من ناحية جودة تأثير هذا البند على المؤسسة فنجد أن نسبة 47% يرون بأنه ضعيف نوعا ما، أما نسبة 53% فيرون بأنه مقبول.

➤ أما العبارة الثامنة فنجد أن أفراد العينة تباينت آراءهم حول هذا البند فنجد أن 64% يرون أن المؤسسة تجمع المعلومات حول الأحداث الاجتماعية المحيطة بها أما الفئة المتبقية فقد نفت ذلك بنسبة 35%، أما من ناحية جودة تأثير هذا البند على المؤسسة فنجد أن 35% يرون بأنه ضعيف أما 29% يرون بأنه مقبول أما النسبة المتبقية فترى بأنه عالي.

وهنا نجد اختلاف في آراء العينة المستجوبة حول هذا البند وهذا راجع لعدم وجود تعليمات بخصوص هذا البند داخل المؤسسة.

➤ العبارة التاسعة إرتأوا أفراد عينة الدراسة إلى حصر إجاباتهم بنسبة 100% إجمالا بأن المؤسسة تملك قاعدة إلكترونية وبرامج معلوماتية من أجل البحث والحصول على المعلومات وتحليلها أما من ناحية درجة تأثير هذا البند على المؤسسة فنجد أن نسبة 24% يرون أنه مقبول أما نسبة 65% فترى بأنه عالي

## 2. تحليل آراء أفراد عينة الدراسة حول البعد الثاني لبعد المهجومي "الضغط والتأثير"

الجدول رقم (11): يمثل النسب المئوية والتكرارات حول البعد الضغط والتأثير

هل البند متوفر؟					في حالة نعم، كيف هو تقييمكم لجودة هذا البند؟		
نعم	لا	ضعيف ج	ضعيف	مقبول	قوي	قوي جدا	
16	1	0	0	4	8	4	أنشطة الضغط والتأثير
94%	6%	0%	0%	24%	47%	24%	تقوم المؤسسة بإجراء جملة من الإجراءات التأثير وممارسة النفوذ في محيطها للحفاظ على مصالحها
11	6	0	6	5	5	0	تحافظ المؤسسة على سمعتها من خلال المشاركة وزيارة الصالونات المهنية بصفة منتظمة
65%	35%	0%	35%	29%	29%	0	
16	1	1	0	6	5	5	تملك المؤسسة استراتيجية واضحة للتعامل مع الأزمات
94%	6%	6%	0%	35%	29%	29%	
15	2	0	0	6	5	6	تشارك المنظمة في أنشطة ذات طابع اجتماعي كالجمعيات الرياضية، والثقافية والإنسانية
88%	12%	0%	0%	35%	29%	35%	
14	2	0	0	4	5	5	لدى المؤسسة القدرة على استعادة سمعتها في حالة تعرضها لهجوم
82%	12%	0%	0%	24%	29%	29%	
14	3	0	3	4	5	5	تبحث المنظمة عن إنشاء أو رعاية فضاءات وسائل الإعلام من أجل توفير مصادر ووسائل لنشر المعلومات المفيدة والمتنوعة
82%	18%	0%	18%	23%	29%	29%	
10	7	7	0	8	2	0	

0%	11%	47%	0%	41%	41%	58%	تعرض المؤسسة لضغوطات من أطراف خارجية.
----	-----	-----	----	-----	-----	-----	---------------------------------------

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج Excel

➤ تبين من خلال الجدول أن ما نسبته 94% من أفراد العينة المستجوبين يرون أن المؤسسة تقوم بالعديد من الإجراءات التأثير وممارسة النفوذ في محيطها للحفاظ على مصالحها أما الفئة المتبقية من أفراد العينة بنسبة 6% قد نفو ذلك، أما من ناحية جودة ودرجة تأثير هذه الإجراءات على المؤسسة تبين أن نسبة 24% من المستجوبين يرون أنها مقبولة أما ما نسبته 47% فيرون أنها عالية أما النسبة المتبقية 24% فتري بأنها عالية جدا.

وعلى هذا الأساس وبعد الاستفسار بخصوص هذا البند تم شرح بعض النقاط التي تقوم بها المؤسسة في هذا الخصوص، فالمؤسسة تقوم في كل فترة بعملية دعاية إخبارية جديدة تخصص لها جزء من مهم من ميزانية رقم أعمال المؤسسة تقوم بها اختصاصيون في مجال الإعلان تكون موجهة نحو فئة المستهلكين الحاليين أو المرتقبين، للتعريف أكثر بمنتجات المؤسسة الحالية أو التي تم ابتكارها مؤخرا والمؤسسة تتوقع من جراء القيام بهذا زيادة في الحصة السوقية وتوقع أرباح أعلى.

➤ العبارة الثانية تبين أن ما نسبته 65% من العينة المستجوبة يرون أن المؤسسة وبمشاركتها في المعارض والصالونات المهنية فإنها تساهم بذلك بالحفاظ على سمعتها أما الفئة المتبقية بنسبة 35% فقد نفت ذلك ورأت بأن المؤسسة لا تقوم بذلك أما من ناحية جودة وتأثير هذا البند على المؤسسة فنجد أن نسبة 6% يرون أنه ذو تأثير ضعيف، بينما نجد أن نسبة 24% من العينة يرون أنه ذو جودة مقبول، أما البقية بنسبة 29% فيرون أنه عالي أما النسبة المتبقية 6% فيرون أنه عالي جدا.

وهنا تم اطلعنا في المؤسسة محل الدراسة على السياسات التي قد اعتمدها المؤسسة لرفع تنافسيتها خاصة مع التطورات التي تعرفها تقنيات الإعلام الآلي والاتصال ويمكن إجمال الأنشطة الترويجية التي تعتمد عليها المؤسسة في النقاط التالية:

➤ **المعارض الدولية:** تعد المعارض الدولية نافذة حقيقية أمام الشركات لترويج منتجاتها، لهذا فإن المؤسسة "عمر بن عمر" تعمل على الاستفادة منها لتقديم وتعريف بمنتجاته في الأسواق الدولية، وفي هذا الإطار فقد شارك المجمع في الصالون الدولي للصناعة الغذائية والزراعية "سيال" بالعاصمة باريس وذلك في الفترة الممتدة بين 19-23 أكتوبر 2016، والذي يعد أكبر تجمع للشركات و المؤسسات والمتخصصين في

المجال الفلاحي والصناعي حيث شارك أكثر من 6000 عارض من 200 دولة، كان نصيب الجزائر فيها ثلاث شركات، من بينها الشركة محل الدراسة. لا تعد هذه أول مشاركة للمجمع في معرض "سيال" بباريس فقد شارك قبل هذا في طبعة أكتوبر 2014، كما شارك في الصالون الدولي للزراعة في المغرب في فترة 27 أبريل - 01 ماي 2013، كل هذا سمح للمجمع بالاهتمام بالمؤسسات الدولية واكتساب الخبرة والاستفادة من التجارب الدولية، إلى جانب التعريف بمنتجاته لاخترق أسواق دولية جديدة والمساهمة في ترقية الصادرات خارج المحروقات.

➤ العبارة الثالثة نجد أن أغلبية أفراد العينة المستجوبين صرحوا أن المؤسسة لديها إستراتيجية واضحة للتعامل مع الأزمات في حين نجد أن نسبة ضئيلة جدا 6% صرحت عكس ذلك، أما من ناحية جودة هذه الإستراتيجية ومدى تأثيرها على استقرار المؤسسة نجد أن 35% من المستجوبين يرون أنها مقبولة، 29% يرون أنها عالية أما الفئة المتبقية فيرون أنها عالية جدا.

بحيث يتحتم على المؤسسة وضع أنظمة فعالة لحماية كيانها ضمن إدارة الأزمات فتقوم هذه الأخيرة بتغطية السوق المحلية حيث تتكفل بتحقيق الاكتفاء الذاتي في الصناعات الغذائية.

وأثناء قيامنا بالتربص في المؤسسة محل الدراسة تبين أن المؤسسة تعاني من أزمة نقص تزويد بالمادة الأولية التي تتمثل أساسا في القمح الصلب والذي تقوم المؤسسة باسترداده من دولة أوكرانيا وكندا وتقوم كذلك الدولة بخصوص هذا الشأن بالدعم عن طريق الديوان الوطني المهني للحبوب O.A.I.C، ونظرا للوقائع الحرب الأوكرانية مع دولة روسيا تم غلق كافة المنافذ والحدود البحرية، وبالتالي تم منع تصدير المادة الأولية وبالتالي المؤسسة محل الدراسة وجدت نفسها عاجزة عن تشغيل خطوط الإنتاج الصناعات الغذائية وخاصة الكسكس ( لكثرة الطلب عليه ) واكتفت فقط بتشغيل المطاحن لتحقيق الاكتفاء فيما يخص مادة السميد، لامتلاكها بهذا الخصوص مخزون احتياطي الأمان لهكذا حالات طارئة، هذا بالنسبة للأزمات السياسية صعبة التنبؤ، أما بالنسبة للأزمات الاقتصادية الدورية أكد لنا المدير أن مؤسسة عمر بن عمر لديها تعليمات واضحة تحدد كيفية التعامل مع الأزمات المحتملة باكتشاف إشارات الإنذار وأيضا للتحذيرات المسبقة معها بقصد منع حدوثها وإخلال آثارها عن طريق فريق مختص بإدارة الأزمة يعمل على البحث على مجالات وطرق التعامل مع الأزمة ووضع خطة عمل سريعة ومحكمة ومدروسة بدقة من أجل إدارتها ومعرفة القوى الحقيقية التي صنعت هذه الأزمة وتتبع ومعرفة الأسباب والعوامل التي تعمل على إفقاد الأزمة قوة الضغط.

➤ العبارة الرابعة تبين أن ما نسبته 88% من الفئة المستجوبة ترى بأن المنظمة تشارك في أنشطة ذات طابع اجتماعي كالجمعيات الرياضية والأنشطة الثقافية أما العينة المستجوبة المتبقية بنسبة 12% فتنفي ذلك

وفي الشق الآخر من الإجابة حول مدى تأثير جودة هذا البند على المؤسسة نجد أن ما نسبته 35% من الأفراد المستجوبين يرون بأنه ذو تأثير مقبول، أما نسبة 29% فتري بأنه عالي، أما النسبة المتبقية 35% فيرون أنه عالي جدا.

ويجدر الإشارة في هذا الخصوص أن المؤسسة قامت في هذا الصدد ب:

**تمويل و دعم الرياضة** " المنتخب الوطني لكرة القدم و كرة اليد " ، في إطار عمله على ترويج منتجاته فقد اعتمد مجمع " عمر بن عمر " على رافد جديد لتسويق منتجاته هذا من خلال تمويل و دعم الرياضة الوطنية، حيث عقد المجمع اتفاق شراكة مع الإتحادية لكرة القدم في نوفمبر 2015 لمرافقة المنتخب الوطني و هذا المدة ثلاث سنوات ، وقد قدر المبلغ الذي حصلت عليه الإتحادية لكرة القدم 12 مليار سنتيم و هذا المدة سنة، حيث يعمل من خلال هذا على مرافقة المنتخب الوطني لكرة القدم و بهذا فهو يعتبر أول متعامل جزائري يعمل على تمويل المنتخب الوطني لكرة القدم، و هو ما يسمح بتسيخ صورة المجمع لدى الزبائن، إلى جانب هذا فقد عقد إتفاق مع الإتحادية الوطنية لكرة اليد و هذا في 15 جانفي 2018 و بهذا فهو الممل الرئيسي لاتحادية كرة اليد .

**تنظيم المسابقات:** عمل المجمع على الاستفادة من وسائل التواصل الاجتماعي من خلال تنظيم مسابقات منها مسابقة " فنون العجائن" حيث تم إطلاق المسابقة في سبتمبر 2018 على الصفحة الرسمية للمجمع على " الفاييسبوك" وكان على متابعي الصفحة الراغبين في المشاركة إنجاز عمل في مادته الولية العجائن التي ينتجها المجمع، وتم اختيار 11 فائز على أساس من يسجل أكبر إعجابات من قبل متصفح صفحة المجمع على " الفاييسبوك". كما أن المجمع سبق له وأن نظم مسابقة على " الفاييسبوك" لأحسن طبق كسكس، وتم اختيار الفائزين الذين بلغ عددهم 30 فائز على أساس من يسجل أكب رعدد ممكن من الإعجابات من قبل متصفح صفحة " فاييسبوك"، وقد عرفت المسابقة تجاوبا كبيرا لهذا يعتمزم المجمع تكرار هذه المبادرة.

➤ العبارة الخامسة تبين أن ما نسبته 82% من أفراد العينة المستجوبة ترى بأن المؤسسة لديها القدرة على إستعادة سمعتها في حالة هجوم أن البقية الضئيلة فقد نفو ذلك وإعتبروا أن المؤسسة لا يمكنها إستعادة سمعتها في حال تعرضها لتهجم، أما من الشق الآخر من الإجابة فنجد أن نسبة 24 % يرون بأنها مقبولة، أما الفئة المتبقية فتري بأنها ذات جودة عالية، وعالية جدا على التوالي بنسبة 29 %

➤ العبارة السادسة تبين أن ما نسبته 82% من العينة المستجوبة وتمثل الأغلبية يصرحون بأن المؤسسة تبحث دائما عن إنشاء أو رعاية لفضاءات الإعلام من أجل توجيه ونشر المعلومات المفيدة عن منتجاتها وخدماتها بينما ترى الأقلية المتبقية بنسبة 18% بأن المؤسسة لا تقوم بذلك في أغلب الأحيان.

والشق الآخر من الإجابة حول مدى جودة تأثير هذا البند على المؤسسة فنجد أن 18% من العينة المستجوبة ترى بأنه ضعيف، بينما ترى 23% بأنه ذو تأثير مقبول أما الفئة المتبقية فتتوزع بين عالي وعالي جدا بنسبة 29%، 29% على التوالي.

وقد تم اطلاعنا من قبل مشرف من خلية الإعلام والاتصال حيث اتضح أن المؤسسة محل الدراسة يعتمد على مجموعة من الإشهارات التلفزيونية يتم بثها غالبا في شهر رمضان الكريم، فهي تعتمد على جودة منتجها كعلامة مميزة لها إلى جانب اعتمادها على الإذاعة لبث إشهارات باللغة الفرنسية كونها تصل إلى عدد جد معتبر من المستعملين في كل الأوقات ودورها في إيصال الرسالة الإعلانية بسرعة وبأقل تكلفة، يعد الاعتماد على الإشهار ضروري مع التطورات المتسارعة فإن الاعتماد على الإشهار يعد ضرورة لضمان حصته السوقية.

➤ أما في العبارة الأخيرة نجد أن نسبة 82% من أفراد العينة المستجوبة وتمثل الأغلبية الساحقة يرون أن المؤسسة تتعرض لضغوط من الأطراف الخارجية في حين نفت الفئة المتبقية 12% ذلك واعتبرت أن المؤسسة لا تعاني من أي ضغوط.

أما من ناحية درجة تأثير هذا البند على ضمان واستقرار المؤسسة فنجد أن نسبة 12% يرون أنه ذو تأثير ضعيف أما 24% فيرون أنه ذو تأثير مقبول إلى حد ما أما الفئة المتبقية وتمثل أعلى نسبة 53% فترى بأنه ذو تأثير عالي.

فالمؤسسة نجد أنها تعاني من ضغوط خارجية خاصة فيما يتعلق بالمحيط التنافسي الذي تعمل في فالمؤسسة تنافس أهم المؤسسات المختصة هي الأخرى بإنتاج الصناعات الغذائية وتسعى كل واحدة إلى افتكاك أكبر حصة سوقية والهيمنة على السوق المحلية بمنتجاتها (أنظر المبحث الأول).

المؤسسة كذلك تعاني من ضغوط الإعلام وسياسة ضغط الهيئات الحكومية وخاصة قادة الرأي الذين يؤثرون على الجماهير المستهلكين والرأي العام وعدم وجود التعقيم الإعلامي لبعض القضايا الحساسة التي تخص المؤسسة، (كقضية دخول الإخوة بن عمر للسجن) قد يشوش الصورة الذهنية الحسنة لدى المستهلكين منتجاتهم وإبداء العزوف عن اقتناءهم.

إضافة إلى ذلك تتعرض المؤسسة لضغوط أثناء استيراد بعض الآلات الصناعية من الدول الأجنبية كارتفاع ضرائب والرسوم الجمركية بين الحين والآخر.

أما بالنسبة للمنظمات غير الحكومية، فهي الأخرى تضغط على المؤسسة كجمعية حماية المستهلك ومنظمة حماية البيئة، لكي تحافظ على قيمة الحقوق المكتسبة وتحصيل أهداف أخرى في الميدان.

3. تحليل آراء أفراد عينة الدراسة حول البعد الأول: "البعد الدفاعي لحماية الإرث المعرفي"

الجدول رقم (12): يمثل النسب المئوية والتكرارات حول الإرث المعرفي

هل البند متوفر؟					في حالة نعم، كيف هو تقييمكم لجودة هذا البند؟		
نعم	لا	ضعيف ج	ضعيف	مقبول	قوي	قوي جدا	
17	0	0	0	5	9	3	حماية الإرث المعرفي
100%	0%	0%	0%	29%	53%	18%	تملك المؤسسة نظام لحماية البيانات والمعلومات.
14	3	0	0	7	5	5	نظام معلومات المؤسسة محمي من مختلف أنواع التهديدات الخارجية
82%	18%	0%	0%	41%	29%	29%	
15	2	0	0	6	8	3	تتوفر على إجراءات واضحة تخص ترتيب وأرشفة الوثائق الحساسة والمهمة، ضمانا لتأمين المعلومات.
88%	12%	0%	0%	35%	47%	18%	
2	15	8	7	2	0	0	تعمل المؤسسة مع مؤسسات خاصة بأمنية المعلومات
12%	88%	47%	41%	12%	0	0	
14	3	0	0	8	4	5	توفر المنظمة أجهزة الإنذار والوقاية الخاصة بمراقبة الدخول والحماية المادية للبنائيات
82%	18%	0	0	47%	24%	29%	
15	2	0	0	10	7	0	تحرص المؤسسة باستمرار على تكوين موظفيها ضمن مجال نظم المعلومات وتكنولوجيا الإتصال
88%	12%	0	0	59%	41%	0	
17	0	0	0	2	12	3	. تحرص المؤسسة على توفير التجهيزات المادية كالحواسيب والبرمجيات والشبكات وغيرها.
100%	0%	0%	0%	12%	70%	18%	
15	2	0	0	5	10	2	تحرص المؤسسة على توفير أجهزة وبرمجيات لأمن وسرية المعلومات.
88%	12%	0%	0%	29%	59%	12%	

من إعداد الطالبين بالإعتماد على برنامج Excel

ثانيا: تحليل آراء أفراد عينة الدراسة حول تقييم "مساهمة أبعاد الذكاء الاقتصادي في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة".

### 1. تحليل آراء أفراد عينة الدراسة حول مساهمة اليقظة الاستراتيجية في دعم الميزة التنافسية

الجدول رقم (11): يمثل النسب المئوية والتكرارات لبعده اليقظة الاستراتيجية في مساهمة ودعم الميزة التنافسية

كيف تقيم مساهمة هذا البعد في دعم الميزة التنافسية لمؤسستكم؟					البعد الأول: اليقظة الاستراتيجية
قوي جدا	قوي	مقبول	ضعيف	ضعيف جدا	التأثير البند
4	9	4	0	0	تمتلك المؤسسة خلية أو موظفين مختصين باليقظة الاستراتيجية.
24%	53%	24%	0%	0%	
3	9	5	0	0	تتابع المؤسسة التطورات العلمية والمستجدات التكنولوجية التي تحدث في محيطها بسرعة وفي الوقت المناسب.
18%	53%	29%	0%	0%	
6	5	6	0	0	تسعى المؤسسة إلى الحصول على كافة المعلومات التسويقية.
35%	29%	35%	0%	0%	
4	9	4	0	0	تسعى المؤسسة إلى رصد كافة المعلومات التنافسية.
24%	52%	24%	0%	0%	
7	10	0	0	0	تسعى المؤسسة إلى تصميم منتجات تراعي قواعد الأمن والسلامة البيئية
42%	58%	0%	0%	0%	
5	10	5	0	0	بصفة عامة تولى العناية لكل ما يحدث في محيطها القانوني
29%	58%	29%	0%	0%	
9	8	0	0	0	هناك وعي لدى المؤسسة بأهمية أن تكون مسؤولة اجتماعية
53%	47%	0%	0%	0%	
0	0	9	8	0	تجمع المعلومات التي تتعلق بالأحداث الاجتماعية والثقافية في المجتمع

	0%	53%	47%	0%	
0%	0	4	0	0	لدى المنظمة قاعدة الكترونية وبرامج معلوماتية من أجل البحث والحصول على المعلومات الاستراتيجية وتحليلها
0%	65%	24%	0%	0%	

المصدر من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج Excel

- من خلال الجدول رقم (11) يتضح أن المؤسسة بامتلاكها خلية أو موظفين مختصين باليقظة الاستراتيجية فهي تساهم في دعم ميزتها التنافسية، حيث يرى ما نسبته 53% أنها تساهم بشكل قوي، 24% بشكل مقبول، وقوي جدا بنسبة 24%.
- العبارة الثانية من خلال متابعة المؤسسة للتطورات العلمية والمستجدات التكنولوجية التي تحدث في محيطها فهي بذلك تساهم في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة حيث يرى ما نسبته 53% أنها تدعم بشكل قوي، 29% بشكل مقبول، 18% بشكل قوي جدا.
- العبارة الثالثة عند حصول المؤسسة على المعلومات التسويقية فهي بذلك تساهم في دعم ميزتها التنافسية بشكل مقبول بنسبة 35%، وبشكل قوي كذلك و 29% بشكل قوي جدا.
- العبارة الرابعة برصد المؤسسة لكافة المعلومات التنافسية عن منافسيها فهي بذلك تدعم ميزتها التنافسية حيث يرى ما نسبته 52% تدعم بشكل قوي، 24% بشكل مقبول وأيضا بنفس النسبة بشكل قوي جدا.
- العبارة الخامسة من خلال تصميم منتجات صديقة للبيئة فالمؤسسة بذلك تدعم ميزتها التنافسية بشكل قوي بنسبة 58% و 42% بشكل قوي جدا.
- العبارة السابعة من خلال وعي المؤسسة بالمسؤولية الاجتماعية فهي بذلك تدعم ميزتها التنافسية حيث يرى ما نسبته 53% أنها تأثر بشكل قوي جدا في دعم الميزة التنافسية وبشكل قوي أي ما نسبته 47%.
- العبارة الثامنة من خلال أن المؤسسة عندما تجمع المعلومات عن الأحداث الاجتماعية بذلك تدعم ميزتها التنافسية ب 53% من يرون أنه دعم مقبول، 47% يرون أنه ضعيف .
- العبارة التاسعة من خلال امتلاك المؤسسة لقاعد إلكترونية وبرامج معلوماتية من أجل البحث والحصول على المعلومات الاللكترونية فهي بذلك تدعم ميزتها التنافسية بشكل مقبول أي ما نسبته 24% و 65% بشكل قوي.

## 2. تحليل آراء أفراد عينة الدراسة حول مساهمة أنشطة الضغط والتأثير في دعم الميزة التنافسية

الجدول رقم (12): يمثل النسب المئوية والتكرارات لبعء أنشطة الضغط والتأثير في مساهمة ودعم الميزة التنافسية

كيف تقييم مساهمة هذا البعد في دعم الميزة التنافسية لمؤسستكم؟					أنشطة الضغط والتأثير
ضعيف جدا	ضعيف	مقبول	قوي	قوي جدا	
0	0	4	8	4	تقوم المؤسسة بإجراء جملة من الإجراءات التأثير وممارسة النفوذ في محيطها للحفاظ على مصالحها
0%	0%	24%	47%	24%	
0	0	0	10	7	تحافظ المؤسسة على سمعتها من خلال المشاركة وزيارة الصالونات المهنية بصفة منتظمة
0%	0%	0%	58%	42%	
0	0	0	10	7	تملك المؤسسة استراتيجية واضحة للتعامل مع الأزمات
0%	0%	0%	58%	42%	
0	0	6	5	6	تشارك المنظمة في أنشطة ذات طابع اجتماعي كالجمعيات الرياضية، والثقافية والإنسانية
0%	0%	35%	29%	35%	
0	0	4	5	5	لدى المؤسسة القدرة على استعادة سمعتها في حالة تعرضها لهجوم
0%	0%	24%	29%	29%	
0	0	0	8	9	تبحث المنظمة عن إنشاء أو رعاية فضاءات ووسائل الإعلام من أجل توفير مصادر ووسائل لنشر المعلومات المفيدة والمتنوعة
0%	0%	0%	47%	53%	
10	0	0	0	0	تعرض المؤسسة لضغوطات من أطراف خارجية.
58%	42%	0%	0%	0%	

المصدر من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج Excel

من خلال الجدول أعلاه يتضح ما يلي:

- من العبارة الأولى عند قيام المؤسسة جملة الإجراءات والتأثير وممارسة النفوذ في محيطها للحفاظ على مصالحها فهي بذلك تعزز وتدعم في ميزتها التنافسية حيث يكون أثرها قوي بنسبة 47% ومقبول بنسبة 24% وبنفس النسبة بشكل قوي جدا.
- من العبارة الثانية المؤسسة بحفاظها على سمعتها من خلال المشاركة وزيارة الصالونات المهنية فهي بذلك تدعم في ميزتها التنافسية حيث يرى ما نسبته 58% أنها تدعم بشكل قوي و42% بشكل قوي جدا.
- العبارة الثالثة المؤسسة بامتلاكها إستراتيجية واضحة للتعامل مع الأزمات تقون قد دعمت ميزتها التنافسية وذلك بنسبة 58% بشكل قوي، و42% بشكل قوي جدا.
- العبارة الرابعة من خلال مشارك المؤسسة في مختلف الأنشطة ذات الطاب الاجتماعي والثقافي والإنساني في تدعم ميزتها التنافسية بشكل مقبول بنسبة 35%، و29% بشكل قوي، و35% جدا.
- من خلال توفير المؤسسة لمصادر ووسائل لنشر المعلومات المفيدة لمؤسستها في بذلك تدعم ميزتها التنافسية وذلك بنسبة 47% بشكل قوي جدا و53% بشكل قوي.
- لا تتعرض المؤسسة لضغوطات من أطراف خارجية وفي حالة تأثيرها يكون تأثيرها ضعيف جدا وبشكل نسبته 58% وبشكل ضعيف بنسبة 47%.

### 3. تحليل آراء افراد عينة الدراسة حول مساهمة الإرث المعرفي في دعم الميزة التنافسية

الجدول رقم (13): يمثل النسب المئوية والتكرارات لبعده حماية الإرث المعرفي في مساهمة ودعم الميزة التنافسية

كيف تقيم مساهمة هذا البعد في دعم الميزة التنافسية لمؤسستكم؟					حماية الإرث المعرفي
قوي جدا	قوي	مقبول	ضعيف	ضعيف جدا	
5	9	3	0	0	تملك المؤسسة نظام لحماية البيانات والمعلومات.
29%	53%	18%	0%	0%	
7	10	0	0	0	نظام معلومات المؤسسة محمي من مختلف أنواع التهديدات الخارجية
41%	59%	0%	0%	0%	
3	8	6	0	0	تتوفر على إجراءات واضحة تخص ترتيب وأرشفة الوثائق الحساسة والمهمة، ضمانا لتأمين المعلومات.
18%	47%	35%	0%	0%	
0	0	0	3	14	تعمل المؤسسة مع مؤسسات خاصة بأمنية المعلومات
0	0	0%	18%	82%	
8	4	5	0	0	توفر المنظمة أجهزة الإنذار والوقاية الخاصة بمراقبة الدخول والحماية المادية للبناياات
47%	24%	29%	0	0	
0	10	7	0	0	تحرص المؤسسة باستمرار على تكوين موظفيها ضمن مجال نظم المعلومات وتكنولوجيا الاتصال
0	59%	41%	0	0	
3	12	2	0	0	. تحرص المؤسسة على توفير التجهيزات المادية كالحواسيب والبرمجيات والشبكات وغيرها.
18%	70%	12%	0%	0%	
5	10	2	0	0	تحرص المؤسسة على توفير أجهزة وبرمجيات لأمن وسرية المعلومات.
29%	59%	12%	0%	0%	

المصدر من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج Excel

- من خلال الجدول أعلاه يتضح ومن خلال العبارة الأولى أن المؤسسة بامتلاكها نظام لحماية البيانات والمعلومات فهي بذلك تدعم ميزتها التنافسية وذلك بنسبة 53% بشكل قوي و 29% بشكل قوي جدا و 18% بشكل مقبول.
  - من العبارة الثانية من خلال امتلاك المؤسسة لنظام يحميها من مختلف التهديدات الخارجية فهي بذلك تدعم ميزتها التنافسية بنسبة 41% بشكل قوي جدا و 59% بشكل قوي.
  - من العبارة الثالثة يتضح أن المؤسسة من خلال قيامها بالإجراءات التي تخص ترتيب وأرشفة الوثائق الحساسة والمهمة فهي بذلك تدعم ميزتها التنافسية حيث يرى مان سبته 47% أنها تدعم بشكل قوي، و 18% بشكل قوي جدا، و 35% بشكل مقبول.
  - من العبارة الرابعة نجد أن المؤسسة مع مؤسسات خاصة بأمنية المعلومات إذ تتوفر لديها هذا القسم.
  - من العبارة الخامسة يتضح أن المؤسسة من خلال توفيرها لأجهزة الإنذار والوقاية الخاصة بالدخول والحماية المادية للبناياات فهي بذلك تدعم ميزتها التنافسية حيث وبنسبة 47% تساهم بشكل قوي، و 29% بشكل قوي جدا، و 24% بشكل مقبول.
  - العبارة السادسة من خلال حرص المؤسسة على تكوين موظفيها ضمن مجال نظم المعلومات فهي بذلك تدعم ميزتها التنافسية وشكل قوي أي ما نسبته 59% و 41% بشكل مقبول.
  - العبارة السادسة المؤسسة بتوفيرها مختلف التجهيزات المادية كالحواسيب والبرمجيات والشبكات وغيرها من التجهيزات فهي بذلك تدعم ميزتها التنافسية حيث تدعم بشكل قوي بنسبة 70%، و 18% بشكل قوي جدا، و 12% بشكل مقبول.
  - العبارة السابعة من خلال توفير المؤسسة لبرامج لحماية سرية معلوماتها فهي بذلك تدعم ميزتها التنافسية بشكل قوي أي ما نسبته 59% وبشكل قوي جدا بنسبة 29% و 12% بشكل مقبول.
- من نتائج الجداول السابقة يتضح لنا أن مختلف أبعاد الذكاء الاقتصادي تدور في نفس التقسيم من حيث الجودة حيث كانت تتراوح بين عالية وعالية جدا ونفس الشيء بالنسبة للميزة التنافسية وهو ما يذهب للحكم أن الذكاء الاقتصادي له تأثير قوي على الميزة التنافسية ولتعميق التحليل وتأكيد هذه النتيجة عند الرجوع لشكل (22) رقم الأعمال وكمية المبيعات ومن أجل تبيان نمو نصيب المؤسسة من السوق مقارنة بالمنافسين السابقين، فقد تبين من خلال مخطط نمو رقم الأعمال وحجم المبيعات المقدم من طرف المؤسسة أن كلا المتغيرين هما في نمو مستمر منذ سنة 2010 إلى غاية سنة 2019 ونظرا لتكتم الإدارة على الأرقام والقيم الدقيقة حول رقم الأعمال والكميات المباعة تم تقديم مخطط بياني يدمجها مع بعض وبملاحظة تساوي سلم المتغيرات التابعة في الرسم المقدم وتسهيلا

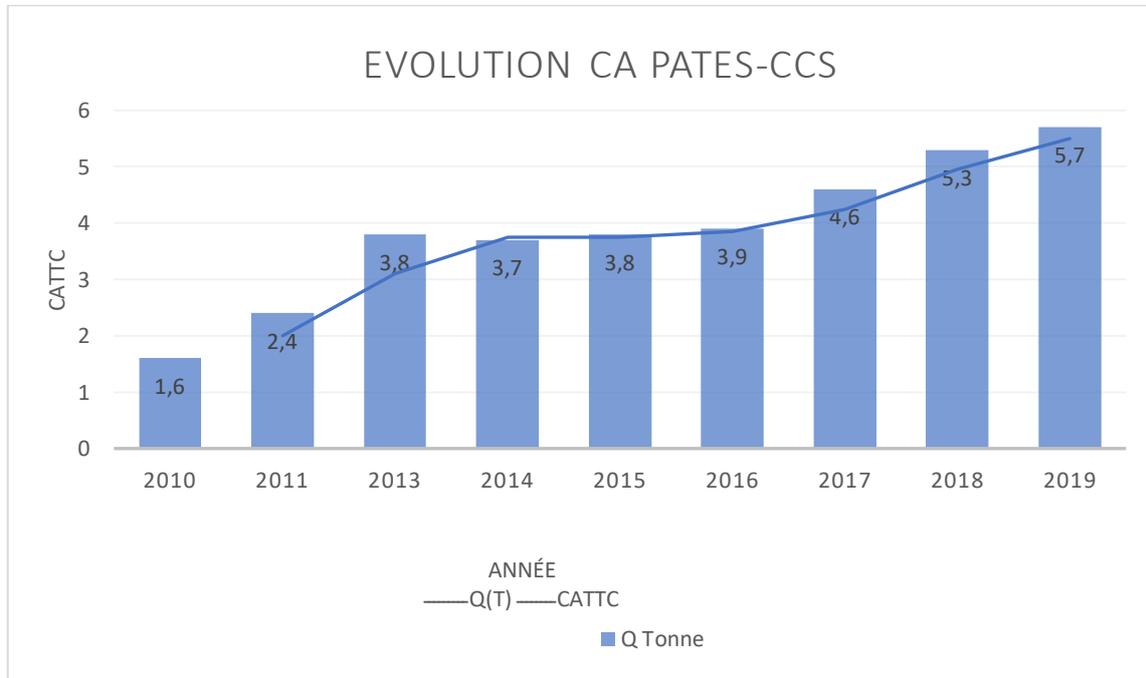
لعملية التحليل والربط فقد قررنا اعتماد كل درجة في السلم بوحدة واحدة U. ل يتم بذلك استخراج نتائج الجدول التالي:

الجدول رقم (14) يوضح الكميات المباعة خلال سنوات الأخيرة للمؤسسة.

السنوات	2010	2011	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Q Tonne	1,6	2,4	3,8	3,7	3,8	3,9	4,6	5,3	5,7

المصدر من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج Excel

الشكل رقم (22): أعمدة بيانية تمثل أرباح المؤسسة في السنوات الأخيرة



المصدر من إعداد الطالبين بالإعتماد على برنامج Excel

المرحلة الأولى من 2010-2013: تتمثل أساسا في زيادة حجم المبيعات بشكل ملحوظ جعلت المؤسسة متفائلة في حصتها السوقية المستقبلية. مما دفعها إلى التوجه نحو استراتيجية التنوع وتحديد في التكنولوجيا المستخدمة بما يتماشى مع الأهداف المسطرة للمرحلة القادمة.

المرحلة الثانية من 2013-2016: عرفت هذه المرحلة استقرار من حيث حجم وكمية المبيعات ولعل هذا يظهر في التركيز على التكنولوجيا والتقنيات الجديدة المستخدمة حيث قامت المؤسسة بشراء برنامج EAsy.com خاص بالتجارة والتسويق حيث تم على مستواه إدخال كافة المعلومات الخاصة بالفوترة، متابعة وضعية الزبائن إضافة

إلى تسيير المخزون ل يتم في نفس السنة إدخال نسخة مطورة من برنامج SCRABBLE خاص بدراسة وتحديد أجور العمال. كان هذا على حساب التركيز زيادة الحصص السوقية والتي نلاحظ أنها تراجعت بنسبة 2% في المتوسط.

**المرحلة الثالثة من 2016-2019 :** من خلال الشكل يتضح أنها مرحلة ذات نمو عالي اتسمت بالزيادة المضطربة في كمية الإنتاج المباعة من العجائن حيث بلغت 54% كمتوسط للمرحلة، حيث بناء على مقابلات الشخصية كانت هذه المرحلة مرحلة تفعيل لمختلف بنود وأعمدة الذكاء الاقتصادي.

### المطلب الثالث: مناقشة النتائج على ضوء فرضيات الدراسة.

بعد عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية، سنحاول في هذا المطلب مناقشة هذه النتائج في ضوء فرضيات الدراسة.

#### أولاً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الفرعية الأولى.

تم الانطلاق من فرضية مفادها أن "المؤسسة محل الدراسة تمارس اليقظة الإستراتيجية بكل أنواعها" إذ أشارت نتائج التحليل لأسئلة الاستبيان في جزئه المتعلق بالوقوف على ممارسة المؤسسة محل الدراسة لليقظة الإستراتيجية اتضح لنا أن مجمل البنود المكونة لهذا البعد قيمت من حيث جودتها ما بين عالي و عالي جدا، مما يترجم أن اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة هي على جودة عالية، حيث بالرجوع إلى بنود هذا البعد نجد أن المؤسسة محل الدراسة تمارس نشاط اليقظة الإستراتيجية بكل أنواعها مع غياب مصلحة أو خلية تحمل هذا الاسم، من خلال قدرة المؤسسة على إحداث السبق التكنولوجي، تفعيل أنشطة البحث و التطوير و توظيف أفضل لنتائجه، الصول على مجمل المعلومات التسويقية في بيئة نشاطها .

وعليه يمكن القول في ضوء النتائج السابقة أن الفرضية الفرعية الأولى قد تحققت، لأن النتائج ذلك كذلك على أن نشاط اليقظة الإستراتيجية الذي تمارسه هذه المؤسسة يتميز بصفة الاستمرارية، وهذا ما يبين بأنه كلما اعتمد المؤسسة على الرقابة وإصغاء لمحيطها الخارجي لكل تهديدات والفرص التي تواجهها عن طريق استخدامها لقواعد إلكترونية وتكنولوجيا عصرية في ذلك وإنشاء خلايا اتصال داخلية تدعى بخلايا اليقظة فإن ذلك يدعم ميزتها التنافسية.

#### ثانياً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الفرعية الثانية.

تم الانطلاق من فرضية مفادها أن "لليقظة الإستراتيجية دور قوي في دعم الميزة التنافسية من خلال مساهمتها في التفوق والريادة على المنافسين"، إذ أشارت نتائج الجدول "دور بنود اليقظة الإستراتيجية في دعم الميزة التنافسية "

فوجد أنها قد قدرت من قبل المستجوبين على أنها ذات دور وقوي جدا في إحراز التفوق على المنافسين في عديد من المجالات مما يسمح بتحسين تنافسيتها.

وتكمن دلائل تحسين التنافسية من خلال تحقيق التفوق على المنافسين في القدرة على تكوين تراكم معرفة عن المنافسين، تحديد أشدهم خطرا على المؤسسة واكتشاف تحالفاتهم، مما يسمح للمؤسسة بتحديد خطرهم كذلك تتحقق الميزة التنافسية للمؤسسة،

وعليه عامة يمكن القول في ضوء النتائج السابقة أن الفرضية الثانية صحيحة.

### ثالثا: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثالثة.

تم الانطلاق من فرضية مفادها أن "لحماية الإرث المعرفي دور قوي في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال مساهمته في سرية وموثوقية المعلومات"، إذ أشارت النتائج أنن مجمل البنود المكونة لبعده حماية الإرث المعرفي (البعده الدفاعي) قيمت من حيث درجة جودتها ما بين عالي وعالي جدا، وقد تبين أن المؤسسة محل الدراسة تمتلك نظام معلوماتي متطور وتتوفر على إجراءات واضحة لتأمين معلوماتها من مختلف أنواع التهديدات.

وبالرجوع إلى نتائج الجدول " الميزة التنافسية فوجد أنها نفسها تلك البنود قد قدرت من قبل المستجوبين على أنها ذات تأثير مقبول، عالي، عالي جد فتزعم القيود بشكل عام أنها ذات تأثير قوي في دعم الميزة التنافسية.

وعليه عامة، يمكن القول في ضوء النتائج السابقة أن الفرضية الثالثة صحيحة، لأن النتائج دلت على أن المؤسسة محل الدراسة تحافظ على سرية وتوفر وسلامة المعلومات كأصل، في مراحل المعالجة والحفظ والنقل، ويتحقق ذلك عبر التطبيق الفعلي للسياسات الأمنية، وبالتالي كلما حرصت المؤسسة على حماية المعارف والمهارات التي يمكن أن تفقد أو تسرب عند مغادرة موظف أو فقدانه أو اختلاس زبون، كلما عملت جاهدة على تحسين موظفيها فيما يتعلق بأمن حماية أنظمة معلومات عن طريق دورات تدريبية، مؤتمرات ..... إلخ كلما تحسنت وضعيتها التنافسية والعمل على استدامتها

### رابعا: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الرابعة.

تم الانطلاق من فرضية مفادها أن " تتبنى مؤسسة مطاحن عمر بن عمر أنشطة الضغط و التأثير كبعده هجومي لدعم الميزة التنافسية"، إذ أشارت نتائج التحليل لأسئلة الاستبيان في جزئه المتعلق بالوقوف على ممارسة المؤسسة محل الدراسة لأنشطة الضغط و التأثير ، تبين لنا أن مجمل البنود المكونة لهذا البعده قدرت من حيث جودتها ما بين مقبول، عالي، عالي جدا مما يؤكد على أن المؤسسة تتبع سياسة تأثير فعالة عن طريق اشتراكها في الشبكات

الاجتماعية وانضمامها في الجمعيات المهنية والتواصل عن طريق الصحافة وامتلاكها لإستراتيجيات وميكانيزمات واضحة للتعامل مع الأزمات، وبالرجوع إلى نتائج الجدول " دور بنود أنشطة الضغط و التأثير في دعم الميزة التنافسية " فنجد أنها ذات تأثير قوي في دعم الميزة التنافسية ومن هنا نستنتج أن أنشطة الضغط والتأثير لها أثر كبير في دعم الميزة التنافسية .

وعليه عامة يمكن القول في ضوء النتائج السابقة أن الفرضية الرابعة صحيحة لأن النتائج دلت على أن المؤسسة محل الدراسة. عن طريق إتباعها لسياسة إتصال فعالة عن طريق إشراكها في الشبكات الاجتماعية و التواصل عن طريق الصحافة يؤدي حتما إلى رفع ميزتها التنافسية .

وفي ضوء تحقق الفرضيات الفرعية يمكن القول إن الفرضية العامة للدراسة والتي مفادها أن " مؤسسة مطاحن عمر بن عمر تهتم بتطبيق الذكاء الاقتصادي" قد تحققت، إذ أشارت النتائج إلى ممارسة المؤسسة محل الدراسة لمعظم متطلبات الذكاء الاقتصادي.

خاتمة

خاتمة

## خاتمة

إن التحولات البيئية التي تعيشها المؤسسة و التطورات التكنولوجية المستمرة و مع انفتاح الأسواق وكثرة المعطيات التي تخص البيئة الداخلية وخاصة البيئة الخارجية، أصبح أكبر تحدي تواجهه المؤسسات اليوم هو التحكم في تسيير المعلومة التي تعتبر أساس في إتخاذ العديد من القرارات المصيرية التي تخص المؤسسة، حيث أصبح ما يهم اليوم ليس توفر المعلومة و إنما كيفية و سرعة الوصول إليها قبل المنافسين و كيفية هيكلتها و تحليلها بحيث تمكنها من معرفة الفرص و التهديدات التي يمكن أن تواجهها، أي أنها تساعد على إتخاذ القرارات المناسبة وفي الوقت المناسب وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية.

ومن أنجع الوسائل والآليات المعتمدة في هذا نجد نظام الذكاء الإقتصادي الذي يعمل على مراقبة البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسات ومواكبة كل التغيرات وحماية المؤسسة من التهديدات الخارجية عن طريق وظيفة الحماية.

وبناء على ما سبق حاولنا دراسة ومعرفة واقع الذكاء الإقتصادي وأثره في دعم وتعزيز الميزة التنافسية في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية من خلال شركة مطاحن عمر بن عمر، وبناء على تحليل وتفسير البيانات المجمعة، فقد تم التحقق من صحة فرضيات الدراسة والإجابة على الإشكالية المطروحة والخروج بعدة نتائج وتوصيات نوجز أهمها من خلال النقاط التالية:

### النتائج.

#### أ-النتائج النظرية:

☞ إن الذكاء الإقتصادي هو عملية البث والتحليل ونشر وإثراء المعلومات القائمة على نظام معلومات بالمنظمة، حيث يعتبر حلقة وصل بين المنظمة ومحيطها.

☞ للذكاء الإقتصادي سيرورة متواصلة بدءا من جمع المعلومات، ثم نشرها للأعوان الإقتصاديين الذين يقومون بمعالجتها، ثم تحليلها والمصادقة عليها وبنها من أجل المساعدة في إتخاذ القرارات، وهذه الأخيرة تعتبر من الأهداف الأساسية للذكاء الإقتصادي بالإضافة لفهم ومعرفة إستراتيجيات المنافسون، توقع السوق المستقبلي، تحسين تنافسية منظمات الأعمال.

☞ يسمح الذكاء الإقتصادي بالتشخيص الناجح للعوامل الداخلية والخارجية للمؤسسة من أجل تحديد نقاط القوة والضعف، وكذلك إقتناص الفرص وتلافي التهديدات التي يفرزها المحيط الخارجي.

✍ يتخذ نظام الذكاء الإقتصادي عدة أبعاد ماهو إستعلامي (يقظة إستراتيجية) وذلك من خلال الرصد المستمر لبيئة المؤسسة على جميع الأصعدة قصد التمكن من إتقاط المعلومات، تحليلها، معالجتها، نشرها ومن ثم إستغلالها، أي بتعبير بسيط أنها تمثل رادار للمؤسسة، ومنها ماهو دفاعي و يتمثل في حماية الإرث المعرفي للمؤسسة، وأخيرا الهجومي المتمثل في أنشطة الضغط و التأثير على الأطراف الخارجية كما أن لنظام الذكاء الإقتصادي تربطه علاقات تكاملية مع كل من اليقظة الإستراتيجية، التجسس الإقتصادي وأنظمة المعلومات، إدارة المعرفة.

✍ تعتبر المعلومات الإستراتيجية والمفيدة التي جمعت، حللت، ونشرت من طرف نظام الذكاء الإقتصادي من أهم الموارد الإستراتيجية في أي مؤسسة بحيث لا يمكن إتخاذ أي قرار سليم دون الإعتماد على هذه المعلومات فهي بمثابة إستثمار يمكن إستغلاله إستراتيجيا للحصول على ميزة تنافسية.

✍ الميزة التنافسية هي تلك الوسيلة التي تتمكن بواسطتها المؤسسة من إختراق الأسواق للحصول على مركز تنافسي من خلال تقديم أفضل المنتجات والخدمات بالكمية والجودة المناسبة والوقت المناسب بأقل التكاليف الممكنة لإشباع حاجات ورغبات وتطلعات زبائنها والحصول على أسواق جديدة.

✍ تتعد المصادر التي تستمد منها الميزة التنافسية ولعل أبرز هذه المصادر هي التكلفة المنخفضة، الخدمة المميزة، الجودة، الإبداع والإبتكار، المرونة والتكنولوجيا.

✍ يؤثر نظام الذكاء الإقتصادي في الميزة التنافسية من خلال أبعاده الأساسية، ممارسة اليقظة الإستراتيجية يبقي المنظمة على معرفة دائمة لأي تغيير في البيئة المحيطة.

✍ كما أن الذكاء الإقتصادي يلعب دورا هاما في حماية وإستدامة الميزة التنافسية، وذلك من خلال سياسة الأمن والحفاظ على الإرث المعلوماتي وذلك بالإعتماد على الإستراتيجيات الدفاعية للتقليل من التعرض للهجوم وتقوية الوضع التنافسي للمنظمة، وتحسينها وحماية مواردها وإمكاناتها القيمة من التقليد، ودعم أي ميزة تنافسية لها.

✍ يوفر الذكاء الإقتصادي للمنظمة كل المعلومات اللازمة الخاصة برغبات وتوقعات العملاء، مما يمكنها من العمل على الإستجابة لهذه التوقعات وتحقيق رضائهم من خلال تقديم منتجات مميزة تحول دون محاكاة المنافسين لها وهذا ما يرفع من مركزها التنافسي في السوق وتضمن بذلك تحقيق ميزة تنافسية.

### ب- النتائج التطبيقية:

- ☞ تسعى المؤسسة إلى متابعة كافة التطورات العلمية والمستجدات التكنولوجية التي تحدث في محيط أعمالها بنسبة موافقة عالية حسب وجهة نظر المستجوبين.
- ☞ تعتمد مؤسسة مطاحن عمر بن عمر في حماية إرثها المعرفي بصفة قوية على نظم المعلومات في عملية التسيير.
- ☞ تسعى المؤسسة محل الدراسة إلى حماية أنظمة معلوماتها عن طريق عدة طرق وبرامج أمنية أهمها برنامج الجدران النارية والتشفير وكلمات السر بمختلف أنواعها.
- ☞ للمؤسسة وسائل تكنولوجية تعمل على تجديدها كلما استلزم الأمر، ولسهولة الإتصال بها تضع موقع إلكتروني تحت التصرف.
- ☞ هناك إدراك للعينة المبحوثة بأهمية عناصر الذكاء الإقتصادي ودوره في دعم الميزة التنافسية بدرجة عالية فقد أبدوا إستعدادهم لإمتلاك التقنيات وأنظمة المعلومات الحديثة لدعم أنشطة أعمالهم، حيث أدركت تلك العينة بأنها لم تتبنى منهج الذكاء الإقتصادي بشكل مباشر، إنما تعمل على ممارسة آلياته بطريقة غير مباشرة وضمنية.
- ☞ تتبنى المؤسسة محل الدراسة سياسة تأثير، بما يصب في صميم تحقيق أهدافها، ويعتبر الإشهار من بين أهم الأدوات التي تستعمل في التأثير وممارسة النفوذ في محيطها للحفاظ على مصالحها.
- ☞ علاقة المؤسسة مع منافسيها تتمثل في دراسة نقاط قوتهم وضعفهم وتحليلها وأخذها بعين الإعتبار في تقديم العروض للزبائن.
- ☞ لقد أثبتت الدراسة أن بعد اليقظة الإستراتيجية ومتطلباتها كان عالي، وهو ما يشير إلى مدى مساهمة بعد اليقظة الإستراتيجية في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة.
- ☞ حسب الدراسة الميدانية فإن جودة بعد التأثير كانت عالية، وذا ما يؤكد مدى مساهمة بعد سياسة التأثير في تفعيل الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة.
- ☞ لقد أثبتت الدراسة لبعدها حماية الإرث المعرفي من خلال أمن المعلومات كان عالي، وهو ما يؤكد إلى مدى مساهمة بعد حماية الإرث المعرفي في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة.

- ☞ تعتمد مؤسسة مطاحن عمر بن على نظم المعلومات، كبعد دفاعي لحماية إرثها المعرفي وآلية اليقظة الإستراتيجية كبعد إستعلاامي للتيقظ والرصد والمراقبة والتقليل من المخاطر.
- ☞ تمتلك مؤسسة مطاحن عمر بن عمر نظام معلومات إنتاج، نظام معلومات محاسبة وتمويل، نظام معلومات الموارد البشرية، كما تعتمد مؤسسة مطاحن عمر بن عمر على برنامج ASP-B1 الذي يربط مختلف أقسام المؤسسة.
- ☞ لا توجد في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر مصلحة مختصة في اليقظة الإستراتيجية، وإنما تتم عملية اليقظة بطريقة تلقائية في إطار الممارسات اليومية للمؤسسة.
- ☞ تركز المؤسسة على اليقظة التنافسية والتجارية بدرجة كبيرة، كما تمارس اليقظة التجارية والبيئية بدرجة مقبولة.
- ☞ تعتمد مؤسسة مطاحن عمر بن عمر على خبراء من داخل المؤسسة لتحديد نوعية وكمية المعلومات اللازمة لكل مؤسسة ولا تعمل مع مؤسسات خاصة بأمنية المعلومات

### التوصيات :

- في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة كان لابد من تقديم مجموعة من التوصيات التي يكون لها تأثير إيجابي على تنافسية المؤسسة الإقتصادية الجزائرية عموما، وعلى مؤسسة مطاحن عمر بن عمر خصوصا، ولأجل مستقبل واعد للمؤسسة في مجال الذكاء الإقتصادي فإننا نقترح التوصيات التالية:
- ☞ إستحداث إدارة أو مصلحة متخصصة في مجال اليقظة الإستراتيجية.
  - ☞ ضرورة غرس ثقافة اليقظة الإستراتيجية وبثها بين العاملين في المؤسسة.
  - ☞ الاستثمار في الكفاءات الشابة وتكوينها بما يمكن من رسم استراتيجيات للذكاء الإقتصادي للمؤسسة وتفعيلها.
  - ☞ فهم وإدراك الأهمية القصوى للذكاء الإقتصادي من خلال دعوة الإدارة العليا في المؤسسات الجزائرية إلى عقد مؤتمرات علمية متطورة وندوات تعريفية بغية التعريف بالأطر العامة بما يسمح بتوفير بنية نظرية لدى العاملين بالإضافة إلى تعزيز الجانب التطبيقي للذكاء الإقتصادي وحثمية تبنيه من طرف المؤسسات

الجزائرية وخاصة الناشئة منها، والتي تبحث عن البقاء والإستمرار في سوق يتسم بنمو المنافسة المحلية والدولية وتبنيه كفلسفة جديدة لإحداث التغيير الحقيقي في نمط تسييرها وقصد دعم تنافسيتها.

➤ نشر ثقافة تقاسم المعلومات داخل المؤسسات الجزائرية، قصد الإستغلال الأمثل لها من خلال التركيز على تنمية المورد البشري بما يخدم الذكاء الإقتصادي من خلال تدريبه على إستخدام التكنولوجيات الحديثة للمعلومات.

➤ التعجيل بفتح التخصصات للذكاء الإقتصادي على مستوى الجامعات الجزائرية.

➤ ضرورة إستحداث مصلحة أو خلية جديدة في الهيكل التنظيمي للمؤسسات الإقتصادية تحت إسم الذكاء الإقتصادي وذلك من أجل توفير جميع المعلومات التي يحتاجها المسيرين والموظفين من مختلف المستويات، ويجب أن تكون قريبة من كل مصلحة.

➤ تكوين شبكات مختصة في الذكاء الإقتصادي تضم مجموعة من المختصين المستشارين تعمل هذه الشبكة على تعقب المعلومات وتحليل مصدرها ومصداقيتها، ونشرها في قرارات تساهم في خلق قيمة مضافة للمؤسسة الإقتصادية.

➤ في ظل الأزمات الأخيرة أصبح لزاما على المسير الجزائري تعلم أساليب الذكاء الإقتصادي من أجل القدرة على التحكم في أجهزة المؤسسة و مواجهة الأضرار التي قد تحدث.

➤ ضرورة وجود تشريع مرن وملائم يتماشى مع التغييرات المحلية والدولية.

### آفاق الدراسة:

نظرا لطبيعة الموضوع و تداخله و تشعبه و أهميته بالنسبة للمؤسسة، كان من الصعب الإمام بكل جوانب الموضوع. لذا يمكن تناول الموضوع من عدة زوايا أخرى، لذا توجد بعض النقاط التي تسحق الدراسة بشكل أعمق وعليه يمكن إقتراح بعض المواضيع التي بإمكانها أن تكون بحوث مستقبلية وهي:

➤ دور الذكاء الإقتصادي في تحسين أداء المؤسسة الإقتصادية.

➤ دور الذكاء الإقتصادي في دعم المشاريع الإبداعية والإبتكارية.

➤ واقع الذكاء الإقتصادي في المؤسسات الجزائرية.

## خاتمة

وفي الأخير نرجو أن نكون قد وفقنا إلى تقديم عمل جاد يدعم الرصيد العلمي والمعرفي على مستوى مكتبة الكلية والجامعة، ويكون بمثابة رافد جديد للبحث والدراسة بشكل أكثر تفصيلا وتعمقا لدراسات مستقبلية من طرف أساتذة والطلبة.

# قائمة المراجع

## I. المراجع باللغة العربية

### أولا الكتب:

1. - طالب علاء فرحان، الجنابي أميرة، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر، عمان، 2009.
2. إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة، المفاهيم والممارسات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
3. تامر البكري، إستراتيجيات التسويق، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2008.
4. تقرير التنافسية العربية 2003، المعهد العربي للتخطيط، الكويت.
5. ثابت عبد الحمان إدريس، جمال الدين محمد مرسى، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2003.
6. جمال الدين ابن منظور، لسان العرب، دار الفكر، بيروت، 1990.
7. جمال يوسف بدير، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة، دار كنوز للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2010.
8. حسين عجلان حسن، إستراتيجيات الإدارة المعرفية في ظل منظمات الأعمال، مكتبة الجامعة، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
9. حسين علي الزعبي، نظم المعلومات الإستراتيجية "مدخل إستراتيجي"، ط1، دار وائل للنشر، الأردن، 2005.
10. حسين محمد المراد، تحليل العلاقة بين الذكاء العاطفي وأنماط القيادة وتأثيرها في زيادة فاعلية القيادة الإدارية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2015.
11. حمزة محمود الزبيدي، الإدارة المالية المتقدمة، دار الوراق، الأردن، ط 0 2، 2008.
12. خالد أحمد علي محمود، العولمة واقتصاد المعرفة في ظل اليقظة التكنولوجية والذكاء الاقتصادي، دار الفكر الجامعي الطبعة 1، الإسكندرية، مصر 2014.
13. خضر مصباح إسماعيل طيطي، إدارة المعرفة التحديات والتقنيات والحلول، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن، 2009.
14. خليل نبيل مرسى، الميزة التنافسية في مجال الاعمال، مصر، مركز الإسكندرية للكتاب، 1998.
15. ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط 1، الأردن، 2008.

16. زرزار العياشي، غياد كريمة، استخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة الاقتصادية ودورها في المؤسسة الاقتصادية ودورها في دعم الميزة التنافسية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2016.
17. زغدار أحمد، المنافسة والتنافسية والبدائل الإستراتيجية، دار جرير للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011.
18. زكريا الدوري، أحمد علي صالح، الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال، الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2019.
19. سليم الحسينة، نظم المعلومات الإدارية، مؤسسة الوراق، عمان، الأردن، ط3، 2006.
20. صالح عبد الرضا رشيد، إحسان داهش جلاب، الإدارة الاستراتيجية مدخل تكامل، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان 2008.
21. طارق السويدان، صناعة الذكاء، شركة الإبداع الفكري للنشر والتوزيع، ط1، الكويت، 2009.
22. طارق قندور، الميزة التنافسية مدخل لسلوك المستهلك، ناشرون وموزعون، الأردن، عمان، الطبعة الأولى، 2011.
23. عباس فيصل، الذكاء والقياس النفسي، دار المنهل اللبناني، بيروت، 2000.
24. عبد الباري إبراهيم درة، ناصر محمد سعود جرادات، الإدارة الإستراتيجية في القرن الحادي والعشرين (النظرية والتطبيق) ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
25. عبد الرحمان الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بمداخل الإدارة الحديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، طبعة الأولى، الأردن، 2013.
26. عبد الوهاب الصباغ، نظم المعلومات ماهيتها ومكوناتها، دار الثقافة، عمان، 2004.
27. علاء عبد الرزاق السالمي، نظم إدارة المعلومات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر 2003.
28. علاء فرحان طالب، زينب مكي محمود البناء، إستراتيجية المحيط الأزرق وميزة تنافسية مستدامة، دار المنهل للنشر والتوزيع، الأردن الطبعة الأولى، 2015.
29. علي السلمي، إدارة موارد بشرية إستراتيجية، دار غريب، القاهرة، 2001.
30. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار عزيز للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2011.
31. فلاح سعيد جبر، انعكاسات الجريمة وتحرير التجارة على الصناعة العربية، المنظمة العربية للتنمية، بدون بلد نشر، 2001.

32. محمد أحسن الخيري، صناعة المزايا التنافسية، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، مصر 2004.
33. محمد عبد الحسين الطائي، نعمة عباس خضير الخفاجي، نظم المعلومات الاستراتيجية: منظور الميزة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2009.
34. محمد عدنان وديع، القدرة التنافسية وقياسها، سلسلة جسر التنمية، المعهد العربي للتخطيط الكويت، العدد 24، ديسمبر 2003.
35. مدحت محمد أبو النصر، التخطيط للمستقبل في المنظمات الذكية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، القاهرة، مصر، 2012.
36. مصطفى محمود أبوبكر، الموارد البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
37. مصطفى يوسف كافي، الذكاء الاقتصادي، دار الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2020.
38. منصف بن خديجة، اليقظة الإستراتيجية، مؤسسة وراق للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، الجزائر، 2018.
39. نادية العارف، الإدارة الاستراتيجية "إدارة الألفية الثالثة"، الدار الجامعية، مصر، 2001.
40. نعين حسين شمت، التنافسية الدولية وتأثيرها على التجارة العربية العالمية، دار التعلم الجامعي، الإسكندرية، 2010.
41. نبيل خليل مرسي، التخطيط الاستراتيجي، الطبعة الأولى، المعرفة، الجامعة الإسكندرية، 1996.
42. نبيل مرسي خليل، الإدارة الاستراتيجية تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003.
43. نبيل مرسي محمد، الإدارة الإستراتيجية (تكوين وتنفيذ إستراتيجيات المنافس) دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003.
44. نجم عبود نجم، إدارة المعرفة (المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات)، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
45. نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009.
46. هيثم علي حجازي، المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات، مدخل لتحقيق التميز التنظيمي في الألفية الثالثة، دار الرضوان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2013.
47. يحيى يقطان محمود، التخطيط مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، 2019.

ثانيا: الرسائل العلمية.

1. أحلام حامدي، التسويق الإبتكاري ودوره في تفعيل الميزة التنافسية المستدامة، دراسة حالة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2012.
2. أحمد بودريالة، دور اليقظة التكنولوجية في تحسين تنافسية مؤسسة، مذكرة ماجستير في التسيير الاستراتيجي للمنظمات، فرع تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة. 2012.
3. محمد حميدوش، الذكاء الاقتصادي فهمه وإنشائه وتأصيله و إستعماله، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تحليل إقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2014.
4. بلزغم محمد، دور الذكاء الاقتصادي في تميز منظمات الأعمال وواقعه في الجزائر، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ما بعد التخرج المتخصصة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الطاهري محمد بشار، 2015.
5. بن سديرة عمر، التحليل الإستراتيجي كمدخل لبناء المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، دراسة ميدانية في المؤسسات المحلية بسطيف، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم التجارية، جامعة فرحات عباس، 2013.
6. بوازيد وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة استراتيجية، جامعة سطيف، 2012.
7. بوخرصة خديجة، اليقظة الاستراتيجية ودورها في تنافسية المنظمة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة تكرير السكر رام مستغانم، مذكرة ماجستير في إدارة أعمال كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران 2، الجزائر 2014.
8. بوريش أحمد، الذكاء الاقتصادي كأسلوب تسييري يساهم في دعم الإدارة الإستراتيجية في مواجهة التهديدات واستغلال الفرص (دراسة حالة مؤسسة لولاية تلمسان)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، علوم التسيير، تخصص إدارة استراتيجية وذكاء اقتصادي، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2019.
9. تفرقيث زليخة، تفاعل إدارة المعرفة والذكاء الاقتصادي لتحقيق المزايا التنافسية للمؤسسة، رسالة دكتوراه، قسم علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015.

10. جحيف زكية، أثر تبني إدارة الجودة الشاملة ونظام الأيزو على تنمية القدرة التنافسية للمؤسسات الجزائرية الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالة Vita jus، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007.
11. زووا ضياء محمد، دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة، دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة استراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، 2016.
12. سامية جدو، تحليل القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية الجزائرية وآليات تفعيلها في ظل، متغيرات، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراة، علوم اقتصادية، الجزائر، 2017.
13. سعاد حرب قاسم، أثر الذكاء الإستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات، مذكرة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2012.
14. صفا فرحات، دور إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، دراسة مقارنة بين بنك cpn و pnb، مذكرة تخرج لنيل شهادة ما بعد التدرج لمدرسة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، تخصص الإدارة الإستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2015.
15. الصوفي ولد الهادي، تنمية الموارد البشرية لرفع القدرة التنافسية في المنظمة، دراسة حالة الشركة الوطنية للصناعة المناجم، مذكرة تخرج لنيل شهادة ما ستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2012.
16. عبد العزيز جودي، دور ومكانة اليقظة الاستراتيجية في تسيير المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالي مؤسستي سايفتال cervical ومؤسسة اتصالات الجزائر Algérie Telecom، رسالة الماجستير في علوم العالم والاتصال، تخصص مجتمع المعلومات، كلية العلوم السياسية والعالم، جامعة الجزائر 3، 2009.
17. عثمان بودحوش، تخفيض التكاليف كمدخل لدعم الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية الجزائرية، حالة شركة الإسمنت عين الكبيرة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة سكيكدة، 2008.
18. عثمان عياشة، دور التسويق في زيادة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص إقتصاد وتسيير مؤسسات، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011.
19. عفيف هناء، دور الذكاء الاقتصادي كروية لترقب الأزمات المالية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، تخصص نقد، بنك وتمويل، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، 2016.

20. قريشي محمد، الإبداع التكنولوجي كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية الوطنية، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة، مرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير مؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية، 2005.
21. كباش فاطمة الزهراء، الذكاء الاقتصادي لتفسير عدم استقرار الأسواق المالية، دراسة حالة بعض اقتصاديات الناشئة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، 2012.
22. لزهر علمي، أهمية الذكاء الاقتصادي في فهم بيئة المؤسسة و زيادة قدرتها التنافسية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، تخصص علوم التسيير، جامعة الوادي، الجزائر، 2017 .
23. محمد كنوش، دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية، دراسة مقارنة بين مؤسسة موبيليس ومؤسسة أوريدو للاتصالات في الجزائر، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم، تخصص علوم اقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس 1، 2016.
24. محمد مصطفى الدرويش، الممارسات الأفضل ودورها في تعزيز الميزة التنافسية: دراسة مقارنة لمجموعة من الشركات الصناعية، أطروحة دكتوراه تخصص إدارة اعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة حلب، ، سوريا، 2011.
25. محمد نعمة محمد الزبيدي، الذكاء الاقتصادي وإمكانية مساهمته في تنمية الاقتصاد العراقي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، تخصص علوم اقتصادية، جامعة القادسية، العراق، 2017.
26. معاذ ميمون، دور التسويق الأخضر في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة منظمة الأعمال تويوتا، أطروحة مقدمة للحصول على شهادة دكتوراه في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة وهران، الجزائر، 2018.
27. نبيل كنوش، إعتماد الذكاء الاقتصادي كألية لتعزيز الميزة التنافسية المستدامة، دراسة ميدانية لعينة من إطارات قطاع الصناعات الإلكترونية والمنزلية في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث، تخصص إدارة اعمال إستراتيجية، قسم علوم التسيير، جامعة آكلي محمد أولحاج، 2020.
28. نسرین مغمولي، دور الذكاء الاقتصادي في الرفع من التنافسية الدولية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في العلوم التجارية، تخصص تجارة دولية، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015 – 2016.

29. وسام داي، الدكاء الاقتصادي في خدمة تنافسية الأقاليم دراسة حالة الصناعة الصيدلانية و البيو تكنولوجيا  
في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه ل م د في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم  
التسيير، 2016.

30. الوليد الهلالي، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية  
العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2009.

### ثالثا المجالات:

1. أحمد بن خليفة، حمزة بعلي وآخرون، مساهمة الترخيد الإستراتيجي في تحقيق الأسمية التنافسية، دراسة ميدانية  
على شركة أوري دو للاتصالات، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، الجزائر. 2018.

2. أحمد بن خليفة، سامر زلاسي، فعالية اليقظة الإستراتيجية في تحسين الافضلية التنافسية المستدامة، دراسة  
ميدانية على شركة نجمة للاتصالات، الوادي، مجلة آفاق للبحوث والدراسات، العدد 02، المجلد الأول، جوان  
2019.

3. برو هشام، تحليل التنافسية على مستوى القطاع السياحي، حسب نموذج قوى المنافسة لمايكل بورتر، مجلة  
دفاتر اقتصادية، مجلد 10، العدد2، جامعة مسيلة الجزائر، 2019.

4. بلعجوز حسين، واقع اليقظة الإستراتيجية والدكاء الاقتصادي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة اقتصاد  
المال والأعمال، جامعة المسيلة، 2018.

5. بلقايد إبراهيم، بن لحسن الهواري، أهمية الميزة التنافسية لدى المؤسسات التمويلية، دراسة حالة مجموعة البنوك  
في وهران، مجلة القانون البنكي والمالية الدولية، العدد التاسع، جانفي 2017، جامعة وهران .

6. بن عزيزة سمية، بورحلة منجية، الدكاء الاقتصادي، كآلية لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة في المؤسسة الاقتصادية،  
مجلة الباحث الاقتصادي، العدد 05، 2016.

7. بن عياد محمد سمير، "الدكاء الاقتصادي كاستراتيجية لاكتساب ميزة تنافسية في المؤسسة، النموذج الياباني  
والنموذج الأمريكي"، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد الاقتصادي الخامس والعشرون، جامعة سيدي  
بلعباس، 2019.

8. بوريش أحمد، تشوار خير الدين، مساهمة الدكاء الاقتصادي في تحسين تسيير خدمات منظمات المعرفة (دراسة  
حالة مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية تلمسان) مجلة اقتصاديات المال والاعمال، العدد 08، 2016.

9. بوزيدا محمد، إدارة المعرفة كمدخل للذكاء الاقتصادي في المؤسسة، مجلة البديل الاقتصادي، العدد الثامن جامعة تيبازة، الجزائر.
10. تفرات يزيدي، بصيري ريمة، إجراءات دعم الذكاء الاقتصادي في منظمات الأعمال بالجزائر، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية و الإدارية، العدد الثالث، جوان 2018.
11. حية عيسى، العيدان حبيبة، نموذج مقترح لدور اليقظة التنافسية في تعزيز الميزة التنافسية من خلال الاستراتيجيات التنافسية، مجلة الابداع، 2020..
12. خالد روكان عواد، التخطيط الإستراتيجي وتأثيرها في الذكاء الاقتصادي " بحث استطلاعي في الشركة العامة لمنتجات الألبان أبي غريب "، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ن جامعة الفلوجة . العدد 55، 2018.
13. خوالد أبو بكر، بوزرب خير الدين، الذكاء الاقتصادي ودوره في تعزيز تنافسية الاقتصاديات والدول، قراءة في التجربة اليابانية. مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد الثالث، العدد الثالث – سبتمبر 2017، جامعة باجي مختار، الجزائر.
14. دنيا كريم حسن، الذكاء التنافسي وأثره في التغيير التنظيمي، دراسة تحليله في وزارة العلوم والتكنولوجيا، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 58، 2019.
15. سارة كنزة بوحمدان، مبارك بوعشة، الذكاء الاقتصادي كآلية لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، دراسة تحليلية للتجربة الفرنسية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 51، 2019 .
16. سهام بوفلفل، محمد بوقوم، الذكاء التنافسي والذكاء الإقتصادي كآلية لدعم الميزة التنافسية، مجلة الدراسات الاقتصادية المعمقة، المجلد 04، العدد 02، جامعة 8 ماي 1945، قلمة، 2019.
17. ضيف سعيدة، حمياني صبرينة "الذكاء الاقتصادي كآلية حديثة لبناء منظمات معرفية، مجلة أفاق للعلوم، مجلد 05 العدد 02-2020.
18. عادل بو عافية، لدراسة تأثير قوى المنافسة الخمسة ل Porter على تنافسية مؤسسات قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، العدد 8، جامعة فرحات عباس سطيف.
19. عبد الرحمان بن عنتر، المقومات الأساسية لتطوير القدرة التنافسية في المؤسسات الصناعية، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 20، باتنة، الجزائر.
20. عبد السلام مخلوفي، أسماء عياط، الذكاء الاقتصادي كوسيلة لإنجاح عمل الدبلوماسية الاقتصادية الجزائرية، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، مجلد 5، عدد 2، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، ديسمبر 2018.

21. عبد المطلب بيبصار، المعايير البيئية وأثرها على القدرة التنافسية للمؤسسات، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة، مجلد 03، العدد 02، 2020، جامعة محمد بوضياف، المسيلة.
22. عبد الله فاضل الحياي، تطبيقات الذكاء الاقتصادي في التجارة الإلكترونية، مقالة منشورة في مجلة دراسات إقليمية، مركز الدراسات الإقليمية، الموصل، العراق، العدد 08، دون تاريخ نشر.
23. عمر شريف، شريف بعلوج، الذكاء الاقتصادي وإستراتيجيات الطاقة الشمسية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 31/30، جامعة خيضر، بسكرة.
24. لمروس مريم، أنواع اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الحديثة، مجلة الميدان للدراسات الرياضية والاجتماعية و الإنسانية، مدرسة الوطنية العليا للعلوم السياسية، مجلد 02، العدد 08، 2019.
25. مجدوب بخصوي، عمار عريس، إستراتيجية الذكاء الاقتصادي الاستدامة المقاولات مع الإشارة لحالة الجزائر، مجلة اقتصاديات المال والعمال JFBE، مجلد 01، العدد 02، جامعة طاهري محمد، بشار، جوان 2017.
26. محمد حمداني، أهمية الذكاء الاقتصادي في تحسين ملائمة مناخ الأعمال وجذب الاستثمارات، مجلة المؤسسات الجزائرية، جامعة وهران الجزائر، العدد 22، سنة 2014.
27. محمد رقامي، الذكاء الاقتصادي بين المنافسة والتعاون وتأثيره على حسن أداء المؤسسات الاقتصادية، دراسة ميدانية على مؤسسات الاقتصادية الجزائرية، المجلة الحقيقية، جامعة باجي مختار، العدد 33، 2020.
28. معروف جيلالي، الذكاء الاقتصادي في الجزائر، واقع وآفاق، مجلة الاقتصاد الإسلامي، كلية العلوم الاقتصادية، قسم المالية الدولية، المملكة العربية السعودية 2016.
29. مقدم عيرات، حساب محمد أمين، استراتيجيات وضع حواجز الدخول أمام تهديد المنافس المحتمل، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد 05، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الأغواط، الجزائر،
30. نايف فايد، دور إدارة المعرفة في تحقيق جودة التعليم في المؤسسات التعليمية في دولة الكويت، المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية، مجلد الرابع، العدد الخامس عشر، 2020،
31. نجوى حبة، عبد الوهاب، الذكاء الاقتصادي كمدخل لبناء الأفضلية التنافسية، مجلة العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، العدد 11، 2014،
32. هاني نوال، عطية حليلة، دور اليقظة التكنولوجية كعامل للإبداع في تحسين الأداء التنافسي للمؤسسة بالتطبيق على الصناعة الدوائية حالة مجمع صيدال، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، العدد 04، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2018.

33. وصال عبد الله حسين، بيداء ليسار لفت، عناصر الذكاء الاقتصادي ودورها في تحقيق النمو الاقتصادي، بحث اقتصادي، مجلة دراسات محاسبية ومالية، مجلد 14، العدد 48، جامعة بغداد 2019 .
34. وصال عبد الله حسين، عناصر الذكاء الاقتصادي للمنظمة ودورها في تحقيق النمو الاقتصادي، مجلة دراسات محاسبية ومالية، مجلد الرابع عشر، العدد الثامن وعشرين، 2019.
35. ولد عابد عمر، علواطي أمين، آليات تطبيق اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، الأكاديمية للدراسات الجامعية والاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 17، جانفي 2017.

#### رابعا المنتقيات والمداخلات

1. أبو بكر خوالد، الذكاء الاقتصادي كمدخل في تفعيل وظيفة التسويق في المصارف، الملتقى الدولي السادس حول الذكاء الاقتصادية والتنمية المستدامة في منظمات الأعمال الحديثة، جامعة الشلف، الجزائر من 6-7 نوفمبر.
2. أحمد باللي، استراتيجية التنافس كأساس لميزة تنافسية مستدامة، ورقة مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، يومي 8\_9 مارس.
3. أمينة بن علي، العجال بوزيان، مداخلة بعنوان: الميزة التنافسية المفهوم والمحددات، ملتقى علمي وطني حول "استراتيجيات التدريب" في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية يومي 20 و 11 نوفمبر 2009، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة د/الطاهر مولاي سعيدة .
4. بالعلياء خديجة، الذكاء التسويقي كمدخل لاكتساب المزايا التنافسية المستدامة، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي السادس بعنوان "الذكاء الاقتصادي والتنافسية المستدامة في منظمات الأعمال الحديثة" كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف\_الجزائر\_ يومي 6 و 7 نوفمبر 2012.
5. جمال الدين سحنون، فاضل عبد القادر، الذكاء الاقتصادي وأمن المؤسسة، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الدولي حول متطلبات تأهيل مؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، أيام 17، 18، أبريل 2006.
6. راضية دغمان، المركز التنافسي للمؤسسة وميكانيزمات تقييمه، ورقة مقدمة إلى الملتقى الوطني حول تنافسية المؤسسة، الشروط المالية والتجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة باجي مختار بعبابة، الجزائر، يومي 11\_12 ديسمبر 2011.

7. رحمانى سناء، دور الذكاء الاقتصادي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية ورقة بحث مقدمة ضمن فعالية الملتقى العلمي الدولي حول التحول الرقمي للمؤسسات والنماذج التنبؤية على معطيات الكبيرة، المنعقد يوم 12-13 نوفمبر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسلية، الجزائر.
8. سعد محمود لكواز، إسهام المعرفة الاستراتيجية في تعزيز الذكاء الاستراتيجي، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر حول ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة، الأردن 23-26 أبريل، 2012، عمان، الأردن.
9. سهام عبد الكريم، سياسة دعم الذكاء الاقتصادي في المنظمات الجزائرية، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الحادي عشر حول: ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، كلية العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، 23-26 أبريل 2012.
10. صليحة فلاق، الذكاء الإستراتيجي كأداة فعالة لاتخاذ القرار داخل منظمات الأعمال، مداخلة في الملتقى الدولي السادس حول الذكاء الاقتصادي والتنافسية المستدامة، جامعة الشلف، الجزائر، 6-7 نوفمبر 2012.
11. محمد ستوح، مراد علة، مداخلة بعنوان المعلومات الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي، ورقة بحث مقدمة للمؤتمر السنوي الدولي الأول للذكاء الاقتصادي والأنشطة الرقمية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة خميس مليانة، يومي 23-24 أبريل 2014 .
12. مصطفى بن عودة، سمير غويبي، دور أخلاقيات الأعمال في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية -دراسة تحليلية آراء العاملين بمدينة الهضاب العليا بالجلفة، كتاب اعمال الملتقى الوطني حول: الموارد البشرية كمصدر لتفعيل الميزة التنافسية من منطلق استراتيجي (دراسة تجارب)، المنعقد يومي 20 و 21 فيفري 2019، جامعة البليدة 02، الجزائر.
13. نايت مرزوق محمد العربي، صاوي مراد، تفعيل الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الاقتصادية-رؤية استراتيجية للتطور والابداع-، ورقة عمل مقدمة للملتقى حول: الذكاء الاقتصادي ومتطلبات التنمية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، باجي مختار، عنابة، أيام 9-10 ماي 2012.
- خامسا المطبوعات.

1. أحلام سوادني ، مطبوعة في الإبداع و الابتكار، السنة الثامنة ماستر، تخصص إدارة أعمال، جامعة 8 ماي 1945، قلمة، 2018.

1. تير رضا، دور الذكاء الاقتصادي في إرساء آليات الحكم الراشد من خلال البحث والتطوير، واقعه وآفاقه في

الجزائر، ص 09، على الرابط [www.csla.index.php](http://www.csla.index.php).

## .II المراجع باللغة الأجنبية

### ❖ Les ouvrages

1. ; Jakobiak François (2006) Intelligence économique, deuxième tirage , paris , éditions d'organisation.
2. Club Informatique des Grandes Entreprises Françaises CIGREF. (2008) : « Protection de l'information Enjeux gouvernance et bonnes pratiques », Rapport de CIGREF, France. Procède d'intelligence économique aux particularités culturelles des petites entreprises. HARMATTAN,2009.
3. COGGIA V., intelligence économique et prise de décision dans les pme : le défi de l'adaptation des
4. Hamidou Kamila, Grari Yamina, l'intelligence économique enjeu majeur pour les PME, Revu du contrôle de la comptabilité et l'audit, hosting by Coperniciums et IMIST, 2018.
5. Henri Martre, l'intelligence économique et stratégie des entreprises commissariat général du plan, France, 1994.
6. LESCA, H. (1997) – Veille stratégique, concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise. Guides pour la pratique de l'information scientifique et technique. Ministère de l'Education Nationale, de la Recherche et de la Technologi.e
7. Michael Porter (1980), compétitive stratégy, technique for Analyzing industries and compétîtes, USA, préés
8. Michel Gervais, Stratégie De L'entreprise,5<sup>ème</sup> édition, Economica, Paris, France, 2003.

9. Michel Porter 2000, **l'avantage concurrentiel**, Dunod, paris.
10. Michel porter, **L'avantage concurrentiel comment devancer ses concurrents et maintenir son avance**, Dunod, paris,1999.
11. Pierre conso, Farouk Hemitì { **Gestion de financière d'Enterprise** } 9 -ème Edition ,paris ,Dunda ,1998.
12. Procède d'intelligence économique aux particularités culturelles des petites entreprises. HARMATTAN
13. ROGER M., **intelligence économique, risques financiers et stratégies des entreprises**, avis et rapports du conseil économique et social, république française, 2006.
14. Rouault, Rapport : **analyse comparée de la compétitivité des industries agroalimentaires françaises par rapport à leurs concurrentes européennes**, la documentation française, République Française, Octobre 2010.
15. Tugrul Atamer et Roland CALori, **Diagnostic et décision Stratégique**, 2<sup>ème</sup> Edition, Dunod, Paris,2003.

#### ❖ **Les thèses.**

1. Bekadour hassen, **veille stratégique et intelligence économique cas des entreprises algériennes**, mémoire de magister en science gestion, facultés science économique,2014.
2. MERAD-BOUDIA Mohamed Djamil." **Intelligence Economique & Systèmes D'information**" Mémoire de Magister, Option Management, Faculté des Sciences Economiques et de Gestion, UNIVERSITE ABOU BEKR BELKAID TLEMCEN, Algérie, 2008-2009.
3. Otman habib, **L'impact L'intelligence économique sur la prise de décision étude exploratoire**, mémoire du magister management stratégique et intelligence économique, facules science économique, 2014.

#### ❖ **Conférence et article**

1. Aboubaker Khoualed, **Towards a National System of Economic Intelligence in Algeria: An Analysis of Reality, Efforts, and Obstacles,** Journal of University of Babylon for Humanities, Vol. (26), No. (9): 2018.
2. Ben Arfa Hajer et Zeribi Benslimane. (2010) « **L’Intelligence Economique en action au sein delaboratoires pharmaceutiques : une investigation à travers ses fonctions** », article soumis à la Revue officielle de l'Association Internationale de Management Stratégique AMIS.
3. Blondel, Frouard, Serge. **Quelles articulations entre intelligence économique et Knowledge mangement au sein de l’entreprise.**15ème conférence Internationale de mangement stratégique. (Annecy-Genève ; 13-16 Juin 2006).
4. Boudjemia Karim séminaire de sensibilisation à définition et mode opératoire Ministre de PME et, **L’intelligence économique et la veille stratégique** .23 décembre 2008. Alger.
5. Douara Abael Kader, Kanadji Amina, **the Role of economic intelligence in promoting sustainable competitive for business Organization,** Journal of Economics Growth and entrepreneur, JEGE, year 2021, vol 4 Algeria.
6. Jonathan Calof, William skinner, **la veille concurrentielle : la meilleure des mondes pour les gestionnaires, la revue de gestion du secteur public,** le coin du gestionnaire, vol 28, N2.
7. Sophie Larivet: intelligence **économique: acceptation Française et multi dimensionnalité,** 11 -ème conférence de l’association internationale de management stratégique , université Laval, Québec , 13-15 juin 2001.

#### ❖ Les sites webs

<https://www.kbcrawl.com/fr/intelligence-economique/les-differents-types-de-veille-strategique/> consulte le 13/04/2022 a 21.36

Odile Boizard, **Veille Ou intelligence Economique** : Faut-il choisir ? Marseille p 05, voir : Is dm. Univ-tln. Fr /PDF /idem 21 .PDF visite le 20/03/2022.

# قائمة الملاحق

بسم الله الرحمن الرحيم

## الاستبيان

حضرة المستجيب / حضرة المستجيبة المحترمة

تحية طيبة وبعد

الاستمارة التي بين أيديكم هي إحدى أدوات لاستكمال متطلبات انيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم التجارة، تخصص إدارة أعمال، جامعة 8 ماي 1945 قلمة، بعنوان "دور الذكاء الاقتصادي في دعم و تعزيز التنافسية للمؤسسة".

ونأمل منكم التكرم بالإجابة على فقرات هذه الاستمارة ونحيطكم علما أن كافة المعلومات التي سيتم الحصول عليها هي موجهة لخدمة البحث العلمي الحيادي، وأنه سيتم التعامل معها بكل أمانة.

أولا: معلومات خاصة:

الجنس: ذكر  أنثى

السن: ما بين 20-30 عام  30-39 عام  39-40 عام  50 فما أكبر

المستوى التعليمي: ثانوي  جامعي  دراسات عليا

الوظيفة المشغولة: مدير  نائب مدير  مدير مصلحة  أخرى



							. بصفة عامة تولي العناية لكل ما يحدث في محيطها القانوني، التشريعي،
							تجمع المعلومات التي تتعلق بالأحداث الاجتماعية والثقافية في المجتمع.
							لدى المنظمة قاعدة الكترونية وبرامج معلوماتية من أجل البحث والحصول على المعلومات الاستراتيجية وتحليلها

في حالة نعم، كيف هو تقييمكم لجودة هذا البند؟					هل البند متوفر؟		
قوي جدا	قوي	مقبول	ضعيف	ضعيف ج	لا	نعم	
							أنشطة الضغط والتأثير
							تقوم المؤسسة بإجراء جملة من الإجراءات التأثير وممارسة النفوذ في محيطها للحفاظ على مصالحها
							تحافظ المؤسسة على سمعتها من خلال المشاركة وزيارة الصالونات المهنية بصفة منتظمة
							تملك المؤسسة استراتيجية واضحة للتعامل مع الأزمات

							تشارك المنظمة في أنشطة ذات طابع اجتماعي كالجمعيات الرياضية، والثقافية والإنسانية
							لدى المؤسسة القدرة على استعادة سمعتها في حالة تعرضها لهجوم
							تبحث المنظمة عن إنشاء أو رعاية فضاءات ووسائل الإعلام من أجل توفير مصادر ووسائل لنشر المعلومات المفيدة والمتنوعة
							تتعرض المؤسسة لضغوطات من أطراف خارجية.

في حالة نعم، كيف هو تقييمكم لجودة هذا البند؟					هل البند متوفر؟		
قوي جدا	قوي	مقبول	ضعيف	ضعيف ج	لا	نعم	
							حماية الإرث المعرفي
							تملك المؤسسة نظام لحماية البيانات والمعلومات.
							نظام معلومات المؤسسة محمي من مختلف أنواع التهديدات الخارجية
							تتوفر على إجراءات واضحة تخص ترتيب وأرشفة الوثائق الحساسة والمهمة، ضمانا لتأمين المعلومات.
							تعمل المؤسسة مع مؤسسات خاصة بأمنية المعلومات
							توفر المنظمة أجهزة الإنذار والوقاية الخاصة بمراقبة الدخول والحماية المادية للبنائيات
							تحرص المؤسسة باستمرار على تكوين موظفيها ضمن مجال نظم المعلومات وتكنولوجيا الإتصال
							. تحرص المؤسسة على توفير التجهيزات المادية كالحواسيب والبرمجيات والشبكات وغيرها.
							تحرص المؤسسة على توفير أجهزة وبرمجيات لأمن وسرية المعلومات.

## المحور الثاني: الميزة التنافسية

كيف تقيم مساهمة هذا البعد في دعم الميزة التنافسية لمؤسستكم؟					البعد الأول: اليقظة الاستراتيجية
قوي جدا	قوي	مقبول	ضعيف	ضعيف جدا	التأثير البند
					تمتلك المؤسسة خلية أو موظفين مختصين باليقظة الاستراتيجية.
					تتابع المؤسسة التطورات العلمية والمستجدات التكنولوجية التي تحدث في محيطها بسرعة وفي الوقت المناسب.
					تسعى المؤسسة إلى الحصول على كافة المعلومات التسويقية.
					تسعى المؤسسة إلى رصد كافة المعلومات التنافسية.
					تسعى المؤسسة إلى تصميم منتجات تراعي قواعد الأمن والسلامة البيئية
					بصفة عامة تولى العناية لكل ما يحدث في محيطها القانوني
					هناك وعي لدى المؤسسة بأهمية أن تكون مسؤولة اجتماعية
					تجمع المعلومات التي تتعلق بالأحداث الاجتماعية والثقافية في المجتمع
					لدى المنظمة قاعدة إلكترونية وبرامج معلوماتية من أجل البحث والحصول على المعلومات الاستراتيجية وتحليلها

كيف تقيم مساهمة هذا البعد في دعم الميزة التنافسية لمؤسستكم؟

ضعيف جدا	ضعيف	مقبول	قوي	قوي جدا	أنشطة الضغط والتأثير
					تقوم المؤسسة بإجراء جملة من الإجراءات التأثير وممارسة النفوذ في محيطها للحفاظ على مصالحها
					تحافظ المؤسسة على سمعتها من خلال المشاركة وزيارة الصالونات المهنية بصفة منتظمة
					تملك المؤسسة استراتيجية واضحة للتعامل مع الأزمات
					تشارك المنظمة في أنشطة ذات طابع اجتماعي كالجمعيات الرياضية، والثقافية والإنسانية
					لدى المؤسسة القدرة على استعادة سمعتها في حالة تعرضها لهجوم
					تبحث المنظمة عن إنشاء أو رعاية فضاءات وسائل الإعلام من أجل توفير مصادر ووسائل لنشر المعلومات المفيدة والمتنوعة
					تتعرض المؤسسة لضغوطات من أطراف خارجية.

كيف تقيم مساهمة هذا البعد في دعم الميزة التنافسية لمؤسستكم؟

قوي جدا	قوي	مقبول	ضعيف	ضعيف جدا	حماية الإرث المعرفي
					تملك المؤسسة نظام لحماية البيانات والمعلومات.
					نظام معلومات المؤسسة محمي من مختلف أنواع التهديدات الخارجية
					تتوفر على إجراءات واضحة تخص ترتيب وأرشفة الوثائق الحساسة والمهمة، ضمانا لتأمين المعلومات.
					تعمل المؤسسة مع مؤسسات خاصة بأمنية المعلومات
					توفر المنظمة أجهزة الإنذار والوقاية الخاصة بمراقبة الدخول والحماية المادية للبناياات
					تحرص المؤسسة باستمرار على تكوين موظفيها ضمن مجال نظم المعلومات وتكنولوجيا الاتصال
					. تحرص المؤسسة على توفير التجهيزات المادية كالحواسيب والبرمجيات والشبكات وغيرها.
					تحرص المؤسسة على توفير أجهزة وبرمجيات لأمن وسرية المعلومات.

## الملخص:

تهدف هذه الدراسة الى ابراز اهمية الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الاقتصادية بالنظر الى حاجتنا في التميز في ظل المتغيرات البيئية التنافسية المعقدة و سعيا للنمو و تعزيز مركزها السوقي و تحقيق ميزة تنافسية تمكنها من مواجهة منافسيها، و ذلك من خلال تبنيها للذكاء الاقتصادي الذي يمكن المؤسسة من التحكم في المعارف و الخبرات عبر تخزين محكم للمعلومات، و يمكنها ايضا من رصد التهديدات الناجمة عن المحيط الخارجي، و هذا ما تطرقنا اليه في هذه الدراسة مع توضيح الدور الذي يلعبه الذكاء الاقتصادي في تحقيق الميزة التنافسية.

**الكلمات المفتاحية:** الذكاء الاقتصادي، اليقظة الاستراتيجية، الميزة التنافسية.

## Abstract :

This study aims to highlight the importance of economic intelligence in the economic institution in view of our need for excellence in light of complex competitive environmental variables and in pursuit of growth, strengthening its market position and achieving a competitive advantage that enables it to face its competitors, through its adoption of economic intelligence that enables the institution to control knowledge and expertise through An airtight storage of information, and this is what we discussed in this study with an explanation of the role that economic intelligence plays in achieving competitive advantage .

**Key words :** economic intelligence , Competitive Advantage , Strategic vigilance